

L'intelligence émotionnelle, la meilleure arme contre la crise

Dans «Génération QE» (comme «quotient émotionnel»), le publicitaire Jacques Séguéla dynamite avec jubilation le mythe du manager froid et calculeur. Extraits.

«N'en déplaise aux caciques, la «next generation» sera émotionnelle ou ne sera pas. Dans cette guerre des anciens et des modernes, le QE trace la ligne de démarcation entre la France d'hier et celle de demain. Face à la première, fille de Descartes, campant sur ses certitudes, développant dès la petite école son intellect que les grandes écoles érigeront en religion du succès, se lève la seconde, celle des fils et filles de Cocteau, de Prévert, de Coluche, mais aussi d'André Citroën, de Pierre Lazareff, de Francis

Bouygues, de Jean-Luc Lagardère. Ils portent, en leur cœur, le talent de l'affect, cet antidote à un monde de brutalité, de rapacité, de cynisme. Existe-t-il un autre moyen de lutter contre cet atavisme qui nous ankylose, fût-il si dominant encore? Pour combattre une force supérieure, un seul geste sauve: la retourner contre son assaillant. C'est la leçon des arts martiaux, devenus arts sociaux. Certes, je caricature, c'est là le moindre de mes défauts, mais chacun sait désormais, sans toujours y être prêt, que le changement est inéluctable. A chacun donc de savoir s'engager. A la lecture de ce curriculum futurae, on peut se demander quelle sera la grande école qui réinventera l'école.

Ce qu'on n'apprend pas dans les "grandes écoles"

La réforme en cours de l'ENA, supprimant l'anxiogène classement de sortie, est un premier élan de social-modernisme; il ne portera ses fruits que si la volonté de muter est générale. Verrait-on dynamiter, pour la refonder, cette formation d'élites en place, qui s'autoreproduisent dans leurs couveuses? Auréolés de leur savoir-faire, les premiers de la classe se parent d'un «savoir-tout-faire». Ils se sont, au siècle passé, trop drapés dans leur supériorité, jusqu'à devenir sourds aux évolutions qui les entouraient. Ce qui était bon ou pertinent hier ne l'est plus forcément aujourd'hui, et ce qui représentait le progrès peut très bien devenir, à quelques années d'inter-

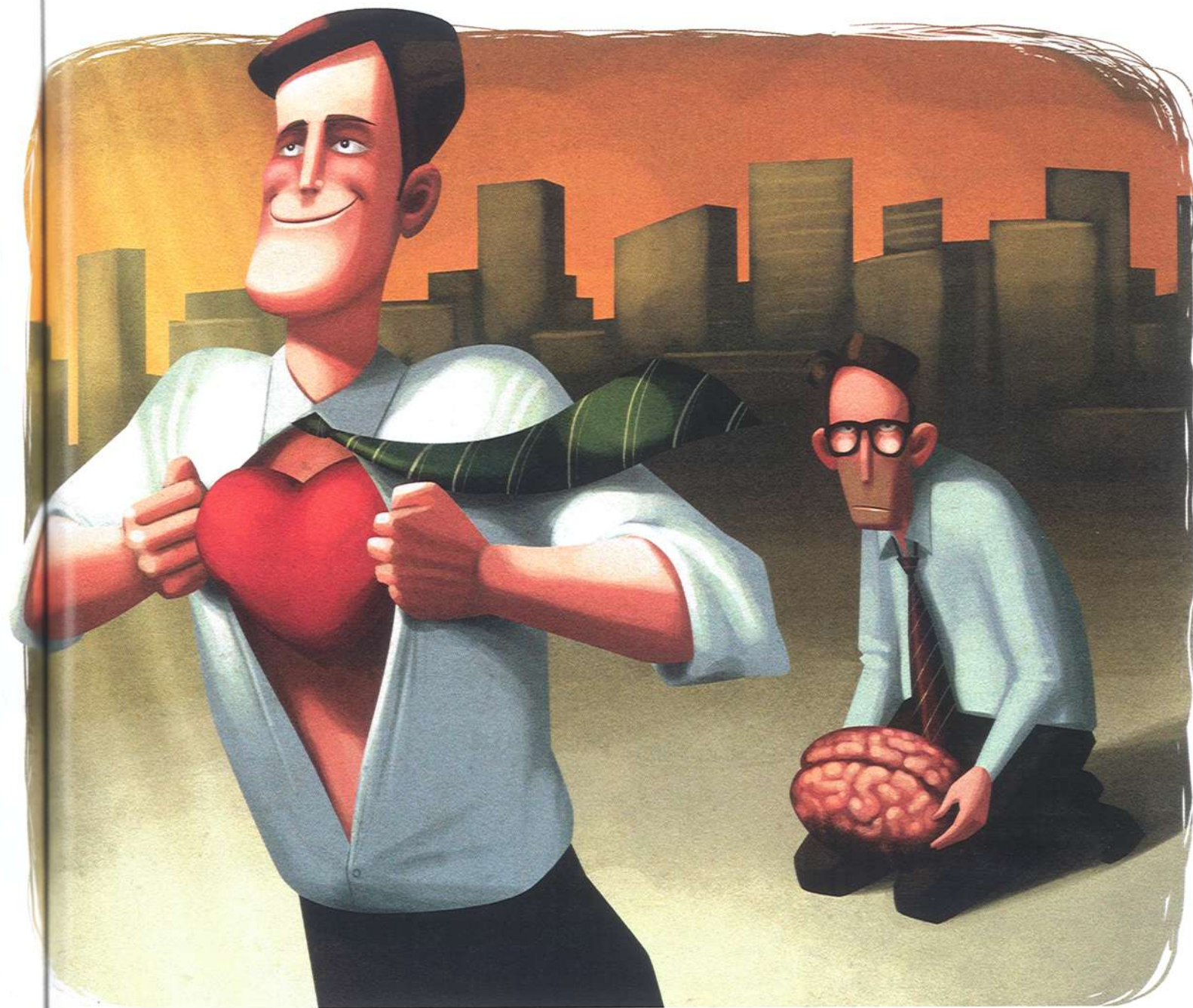
valle, un frein puissant à l'avancée. A ce rythme, nos élites doivent être les premières à muer. Reste à ne pas se tromper de voie dans ce virage sociétal.

Demain, tout un chacun, s'il n'est pas sorti de la cuisine de l'ENA ou de la cuisine de Polytechnique, sera apte à saisir sa chance. Le pedigree universitaire ne sera plus ce qu'il est, c'est-à-dire qu'il n'aura plus le même poids, ni concret ni symbolique. Le bilinguisme, l'esprit «Net», le goût du nomadisme, l'imagination créative, le courage, la volonté d'entreprendre, le partage, l'envie, la passion et l'expérience vécue seront les premiers diplômes exigés.

Loin de moi l'idée de dire que les études universitaires sont inutiles. Ce n'est ni la culture ni la science que le QE fustige. Pour qui se prendrait-il? Il oblige simplement, dans ce siècle de la remise en cause, à soumettre notre raison au filtre de l'émotion.

Les cinq grands principes qui fondent l'altermanagement

Depuis une décennie, nous avons chez Havas mené une multitude d'études sur le profil idéal du futur manager. Les années passent mais les conditions restent les mêmes: il doit être animé de vertus simples. Ce retour aux sources va imposer un altermanagement qui, sans remettre en cause les fondements de la gouvernance, va en changer les méthodes et les effets. Ce nouveau monde sera d'abord celui d'un nouveau «business world».



Un: l'audace. Le chef de demain tracera une voie échappant aux sentiers battus, frôlant l'utopie et se gardant des stéréotypes éculés, style «entreprise forte et concurrentielle». Il ira à la conquête d'un horizon vierge, peuplé de cerveaux réconciliés avec l'émotion, pour trouver de nouveaux mots, de nouvelles idées, de nouveaux objectifs. Le rêve kennedien ne mourra jamais. Chacun de nous est en manque de «new frontiers». Demain appartient à ceux qui sauront les conquérir.

Deux: l'éthique. Le déclin moral est tel que seul sera perçu l'engagement dans une transparence et une interaction totales. La parole d'évangile politique sera le donnant-donnant: de l'Etat

j'attends cela, qu'attend-il de moi? Dear John l'avait dit dans son discours d'investiture: «Ne vous demandez pas ce que l'Amérique peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour elle.» Même attente en ce qui concerne le monde des affaires. Le «je» de demain sera un «nous». L'homme se décentrera de ses seuls aspirations et désirs personnels. Le bonheur de chacun passera par le bonheur collectif.

Trois: corollaire de l'éthique, l'interactivité. Rien ne se fera plus seul. L'échange dialectique permanent sera le moteur du mouvement. Le paternalisme mourra, remplacé par la citoyenneté. L'entreprise républicaine s'annonce enfin: celle de la liberté du

dialogue, de l'égalité des échanges, de la fraternité des décisions. A l'unisson, nos sociétés mettront au rancart le patron de droit divin pour s'en remettre au patron élu. Il ne suffira plus d'être nommé par son conseil d'administration, il faudra encore être admis par l'ensemble de ses collaborateurs. L'Economist Intelligence Unit [institut d'études fondé par le journal «The Economist», NDLR] vient de livrer sa dernière enquête sur le sujet. Les feux sont toujours au rouge: les entreprises françaises restent réticentes à toute évolution et peinent à y entraîner leurs collaborateurs. Motif invoqué: un manque de communication. Du pain à venir sur la planche des publicitaires. ►►►



GÉNÉRATION
Q.E.

Christophe Haag Jacques Séguéla



Jacques Séguéla a écrit «Génération QE» (Pearson, 19 euros) en collaboration avec Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon. Les deux auteurs y annoncent l'émergence d'une nouvelle force dans l'entreprise: celle de l'émotion.

"Buffalo Bill Gates est un milliardaire bien dans ses

►►► Quatre : la passion. A la froideur du discours s'opposera le langage du cœur, espérant du prochain siècle. Terminé, ce paternalisme hypocrite qui a vu une génération de dirigeants jouer tour à tour les pères Noël et les pères Fouettard sans y mettre une once de sentiment. Place à l'authenticité, au naturel, à l'engagement et, avant tout, à l'équilibre ! Carlos Ghosn, PDG de Renault et dieu vivant japonais de la gouvernance moderne, prêche pour sa part que «le manager trop mou et le manager trop dur sont deux catastrophes».

Cinq : halte au pessimisme, à l'immobilisme, au nihilisme, le nouveau patron sera chef de meute ou ne sera pas. Ce n'est plus un simple charisme médiatique que l'on attendra de lui, mais un charisme fédérateur. Hier se regardant le nombril qu'il confondait avec le nombril de son entreprise, le dirigeant devra apprendre à regarder vers les autres pour leur apprendre à diriger l'avenir ensemble. On ne lui demandera pas seulement de changer le cours de la Bourse, mais aussi de changer le cours des choses. Un job autrement plus complexe.

Le retour en puissance des généralistes

Ainsi naîtra une nouvelle génération de cadres, qui ne seront plus ces têtes trop pleines dont se sont entourés nos grands patrons d'antan, mais des têtes bien faites, chercheuses autant que poètes et visionnaires. Des cadres fous, non plus du roi, mais de l'entreprise, non plus maîtres après Dieu, mais serveurs de la Mutation. Partagé, le management ne sera plus clivé dans une position hiérarchique définie par son statut, mais encourageant à l'autonomie et à l'initiative de toutes les équipes. Les structures s'estomperont pour mieux déployer les efforts de chacun sur des tâches multiples.

C'est la petite mort des spécialistes, le retour des généralistes. Un environnement de travail forgeant l'esprit d'équipe et un métissage des langues et des cultures qui permettront de mieux appréhender la mondialisation galopante. Apple, la société la plus QE du moment, fonctionne sur ce modèle. Demain, nous serons tous ses descendants :

"ON VOUS EMBAUCHE SUR VOTRE QI, ON VOUS PROMET SUR VOTRE QE"

« Au rebours de nos fantasmes et de nos idées reçues, sans abandonner le culte de la raison qui les a faits PDG, beaucoup, le croiriez-vous, osent l'émotion. Et ce sont les plus performants. Xavier Hochet, tête pensante et agissante de Capgemini Consulting, est l'un des chantres de la révolution obligée des entreprises. En bon communicant, au service du grand manager qu'il est, il n'hésite pas à appeler Alice (celle de Lewis Carroll, pas la bimbo de Neuf Télécom) pour étayer sa démonstration. Ne

vous a-t-elle pas, dans sa traversée du miroir, invité à voir les choses autrement ? Et de citer pour exemple contemporain l'avance de Toyota et de sa voiture hybride face à General Motors croyant encore il y a quelques mois à l'avenir de son Hummer, simplement parce que Hollywood s'en était entiché. Nul besoin de mieux connaître Xavier Hochet pour le cataloguer plus DG QE que DG QI. Le slogan à la mode dans les quartiers d'affaires américains est lapidaire : «IQ gets you hired, but EQ gets

you promoted.» On vous embauche sur votre QI mais c'est votre QE qui fait votre carrière. [...] Daniel Goleman, l'inventeur du QE, raconte que l'un de ses amis, directeur du Bell Labs, le centre de recherche d'AT&T, lui a avoué un jour que les ingénieurs les plus performants de son groupe n'étaient pas les champions du QI, mais ceux dont les e-mails recevaient une réponse. Plus populaires, plus entrepreneurs, plus entraînants que leurs collègues, grosses têtes introverties et solitaires. »



«Moi, je suis quelqu'un qui prend les choses à cœur, donc je ne fais rien sans émotion !»

Gilles Pélisson, président du directoire d'Accor



«J'ai un QE élevé. Je maîtrise mes émotions, mais je m'en sers plus que je ne les combats.»

Philippe Houzé, président du groupe Galeries Lafayette



«Pour faire passer un message, il faut bouger, s'exprimer, rire, gueuler. Tout ça, c'est émotionnel.»

Didier Lombard, PDG de France Télécom

flexibles, nomades, connectés, responsabilisés et, avant tout, passionnés.

Le fondateur de Microsoft, cet adolescent éternellement attardé avec ses jeans à la James Dean et ses lunettes à la Harry Potter, est devenu presque malgré lui l'homme le plus riche du monde. Il est le précurseur de ce nouveau mythe. Hier, les milliardaires étaient folkloriques, ou-

trecuidants ou gâteux. Buffalo Bill Gates est un milliardaire bien dans ses Nike, à l'aise dans son Gap, en rythme avec son iPod. Plus copain que patron, plus aimé que jalouxé, plus respecté que craint, sa puissance tient en quelques mots : le pouvoir d'étonner et jusqu'à quitter, en pleine force de l'âge, son fauteuil de premier boss du «business world» pour

Nike, à l'aise dans son Gap, en rythme avec son iPod"

consacrer désormais son temps et 80% de sa fortune à aider les oubliés du monde. La méthode est plus simple qu'il n'y paraît : cultiver l'art du contre-jeu. Woody Allen l'avait dit en son temps : «Etre où il faut quand il ne faut pas. Etre où il ne faut pas quand il faut.»

Se mettre à l'écoute pour réussir à se faire écouter

Ultime évolution, les élites ayant toujours monopolisé la parole, il leur faudra savoir la rendre. Suicidaire, cette peur de la laisser circuler ! Où l'on voit encore qu'à l'autorité décrétée il faudra préférer l'autorité justifiée. Nos PDG «stars» n'ont pas tous compris ce basculement de mœurs. Certains privilégient la mise en scène de leurs actions plutôt que le partage de leurs décisions. Faute d'être à l'écoute, ils ne sont plus écoutés. Orienter, échanger, entraîner sont les seuls verbes désormais autorisés. Décider, affirmer, imposer, mani-

puler sont à ranger au grenier des horreurs. L'autorité perdue se retrouvera en exprimant l'ambition des autres et non la sienne. Obligation aussi de définir les règles du jeu, d'en être le premier pratiquant, non l'arbitre. Au patron de faire, non de faire faire. Nécessité enfin de gagner l'adhésion collective. Tous les moyens seront bons : contacts terrain, disponibilité, votes, groupes d'étude, appel aux sages, emploi de médiateurs et, par-dessus tout, échanges. Mieux qu'interactif – le modèle corporatiste –, il faudra se montrer «contractif», aller vers de nouvelles alliances, d'autres deals, d'autres approches, d'autres rapports.

Encore et encore les sondages, voici le plus insolite, tenant à la fois de «L'Inventaire» de Prévert et du questionnaire chinois : un panel d'objets représentatifs à classer selon la valeur symbolique du bon management. A plus de la moitié des votes l'emporte un aiguillage,

suivi à 25% d'une lampe et à 12% d'une échelle. Relégués en queue, à moins de 4%, un haut-parleur, un stylo, un chronomètre [...] Traduisez : aiguiller, éclairer et promouvoir sont les préceptes de la nouvelle gouvernance. Antoine Riboud, lorsqu'il fit ses adieux à la scène managériale, ne manqua pas de rappeler dans une très belle interview au «Figaro» : «Je ne crois pas au diplôme. Serait-ce parce que je n'en ai pas ?» Mais son fils, à qui il a confié les rênes de son entreprise, sort de l'Ecole polytechnique de Zurich. Et, tout en partageant son avis, j'ai poussé comme un fou le mien à entrer à HEC Paris (pour moi, la plus extravertie des grandes écoles), alors qu'il ne rêvait que de faire des films. En échange, je l'ai laissé courir le monde, caméra au poing, et filmer son évolution. Il est devenu cinéaste, capable demain d'intégrer quelque fonction que ce soit dans le «movie world». »

© Editions Pearson

Restez zen!

Accédez DIRECTEMENT au répondeur de votre correspondant sans faire sonner son portable !

Composez le **3665***

Essai gratuit : www.3665.com

Ne gaspillez pas votre énergie :

- ➔ Vous voulez **confirmer un RDV** rapidement,
- ➔ Vous voulez **annuler un RDV** sans prise de tête,
- ➔ Vous voulez **éviter une personne** trop bavarde,
- ➔ Vous ne voulez **pas déranger**,

Alors appelez vite le 3665 ... et GAGNEZ DU TEMPS.

Laissez directement un message et raccrochez.

RCS 337 744 403 *1,35€/appel + 0,34€/minute hors surcoût éventuel de l'opérateur. Service non disponible pour les numéros portés et messagerie non activée. Pour tout renseignement : contact@3665.com

neocom

ECO 2 LYON



Thierry de la Tour d'Artaise
pdg de SEB

SOMMAIRE



98

© ELIAS SPAN

Laboratoire
Genoway

112

© ERIC SODJAN / ALPACA



98 "MISER SUR LE QE"

C'est ce que préconise Christophe Haag, prof à l'EM Lyon, qui vient de publier avec Jacques Séguéla, "Génération QE" un livre de management où il privilégie la sensibilité sur la rationalité pour sortir de la crise. Avec cinq questions pour permettre à chacun de mesurer son QE.

102 LA GUERRE DES MIXEURS

Beaba, une PME implantée dans l'Ain a attaqué en justice le groupe Seb en réclamant 20 millions d'euros pour contrefaçon de son produit leader, le "baby-cook" un mixeur pour bébé. Mais le tribunal vient de donner raison au leader mondial du petit électroménager installé à Ecully. Etonnant.



106

© ANDIA



108

© ERIC SODJAN / ALPACA

106 "L'IPHONE DE L'ALARME"

Le Lyonnais Jean-Michel Gliner vient de lancer un système de vidéosurveillance à domicile très innovant. Puisqu'il promet que c'est la fin des fausses alertes. Interview.

104 SAUVEGARDE

Dans une tribune à Mag2 Lyon, Marcel Sengelin, le président du tribunal de commerce de Lyon regrette que les entreprises en difficulté ne recourent pas davantage à une procédure de sauvegarde. Une procédure qu'il estime particulièrement adaptée en période de crise.

108 UN ÉCOLO CASSE LES PRIX

Le promoteur lyonnais Gilbert Goutheraud vient de mettre au point un système de construction écolo à bas prix.

112 L'ESSENTIEL

Le nouveau showroom du groupe Bernard, les 20 ans de Rhône-Alpes Création, Ubiimedia qui s'installe à Los Angeles, Decitre sur le net... Toute l'actualité éco de la région.

La recette anti-crise ?

Prof à l'EM Lyon, Christophe Haag vient de publier, avec Jacques Séguéla, "Génération QE" un livre de management où pour sortir de la crise, il privilégie la sensibilité sur la rationalité.

Pourquoi ce livre ?

Christophe Haag : Dans l'imaginaire collectif, les patrons du CAC 40 sont des types froids, rationnels et obsédés par les chiffres. D'ailleurs, certaines restructurations brutales renforcent cette idée d'autant plus que certains de ces patrons s'accordent de confortables parachutes dorés. Et pourtant, j'ai toujours été convaincu que c'était faux et je voulais le démontrer.

Vous n'allez quand même pas dire que ces grands patrons sont des sensibles !

Si, je dirais même que ce sont en fait des surdoués du QE, c'est-à-dire du quotient émotionnel ! Voilà pourquoi j'ai lancé une enquête. Et à ma grande surprise, 42 des 100 plus importants patrons du CAC 40 ont accepté de répondre.

Quelles questions vous leur avez posées ?

D'abord, je les ai tous vus en tête-à-tête. Je leur ai proposé un exercice : se présenter devant

leur comité de direction, alors que leur chiffre d'affaires était en baisse, qu'ils étaient critiqués dans la presse... Bref, ils devaient faire face à une situation de crise. Et ils



© ELIAS SANI

Christophe Haag et Jacques Séguéla

devaient écrire un discours puis le lire. Nous avons enregistré ces speeches et nous les avons diffusés à des étudiants de l'Ecole de commerce pour voir leurs réactions. Puis, après une sélection, nous les avons soumis à de vrais conseils d'administration comme celui de Darty. Enfin, nous

avons transmis deux questionnaires très scientifiques à ces 42 patrons pour mesurer leur QE.

Ce que vous avez découvert au cours de votre enquête ?

Que ces patrons très performants sont des hyper-émotionnels, qu'ils soient autodidactes ou surdiplômés. Pierre Bellon, de Sodexo, a avoué être un vrai colérique alors que le Lyonnais Gilles Péllisson, PDG d'Accor, a expliqué qu'il lui arrivait de pleurer au cours de conseils d'administration ! Et Xavier Huillard, alors président du conseil d'administration de Vinci Energie, a même admis qu'il croyait à la télépathie... Et certains dirigeants, comme Benoît Heitz d'Eiffage, ont regretté leur manque d'émotion en souhaitant même apprendre à être moins froids, plus fous...

Certains patrons ont refusé de jouer le jeu ?

Oui et comme par hasard, quelques mois après, ils faisaient la Une de l'actualité dans des scandales ou des histoires de parachutes dorés... Comme si ces dirigeants sentaient qu'ils n'allaient pas être à leur avantage dans le cadre de notre étude.



En haut : Didier Lombard, Pdg de France Telecom. Au centre : Franck Riboud, patron de Danone. En bas : Gilles Pelisson, Pdg d'Accor

Comme Didier Lombard de France Telecom ?

Non, Didier Lombard a répondu à nos questions. Mais ce n'est pas lui qui avait le meilleur quotient émotionnel !

L'intérêt de ce QE dans une entreprise ?

Un bon QE souligne une capacité à décrypter l'autre, ses émotions et à les intégrer dans son raisonnement... En fait, c'est la

capacité à se mettre au même niveau que les autres alors qu'avec le Quotient Intellectuel, qui mesure l'intelligence académique, c'est la capacité à se mettre au-dessus des autres.

Le QE s'oppose au QI ?

Non, le QE et le QI sont complémentaires. Une entreprise gérée uniquement à l'émotion finit dans le chaos économique. Alors qu'une entreprise qui ne privilège

"C'EST LE QI QUI NOUS A PLONGÉS DANS LA CRISE AVEC DES ENTREPRISES FONDÉES SUR DES MODÈLES MATHÉMATIQUES OÙ LE COURS DE BOURSE EST DÉCISIF. ET POUR S'EN SORTIR, ON DEVRA DÉSORMAIS MISER SUR L'HUMAIN, DONC LE QE"

gie que la raison, finit par exploser sur le plan humain et social. Il faut donc un juste milieu. Et les managers doivent être à la fois capables d'analyser froidement un problème tout en étant capables de prendre une décision au feeling.

Mais pourquoi ce QE prend autant d'importance aujourd'hui ?

Parce qu'on est dans le siècle de l'hyper-émotion. Donc les managers doivent apprendre à comprendre ces émotions, à les canaliser, à les utiliser... Car on est passé du PDG père fouettard au PDG maman qui est capable de gronder mais aussi d'écouter ses enfants. Mais attention, le Quotient Emotionnel ne s'utilise pas n'importe comment. Exemple, si le manager gueule tous les jours, il ne sera plus entendu. Il doit savoir choisir ses coups de colère.

Pour mieux manipuler ses salariés !

C'est sûr qu'être patron, c'est une performance d'acteur. Il faut bien communiquer pour être convaincant et remporter l'adhésion des salariés. Mais je peux vous assurer une chose : si le PDG n'est pas sincère et authentique, ça ne marche pas ! Car les salariés ne sont plus des moutons qu'on embobine. Et puis, les études montrent qu'un individu avec un QE élevé n'est justement pas un manipulateur. •••

UN LYONNAIS TRES QE

Parmi les 42 patrons les plus puissants de France qui ont accepté de répondre à cette enquête, un seul Lyonnais, Gilles Pelisson, le PDG d'Accor, groupe mondial d'hôtellerie qui réalise 7,7 milliards de chiffres d'affaires avec 158000 salariés. Un dirigeant particulièrement QE. D'ailleurs, il admet au cours de cette étude : "Je suis plutôt quelqu'un qui prend les choses à cœur, donc je ne fais rien sans émotion." Et cet ancien dirigeant d'Euro Disney et de Bouygues Telecom finit par avouer qu'il lui arrive d'être ému aux larmes au cours de certains conseils d'administration. Par exemple, quand un projet qu'il soutenait doit être abandonné ou qu'il faut restructurer. Une sensibilité qu'il explique par ses relations avec sa mère. Mais il n'en dira pas plus. En revanche, Franck Riboud, le patron de Danone, également lyonnais, a refusé de participer à cette enquête. Sans donner aucune explication. Révélateur d'un QE en dessous de la moyenne ?

*** Il se sert simplement de son émotion comme d'un facilitateur pour colorer son discours.

En période de crise, ce n'est pas le QI qui s'impose à nouveau ?

Au contraire, car c'est le QI qui nous a plongés dans la crise avec des entreprises fondées sur des modèles mathématiques où le cours de Bourse est décisif. Et pour s'en sortir, on devra désormais miser sur l'humain, donc le QE. Afin que les salariés se sentent de nouveau concernés par leur entreprise, qu'ils soient motivés.... D'ailleurs, les études montrent que le manager, qui va au-devant de ses salariés pour leur expliquer une restructuration, est considéré comme courageux donc génère de la sympathie. Et son discours passe beaucoup mieux.

Le QE, ça s'apprend ?

Oui, ce n'est pas un don qu'on a ou pas. Ça se travaille. Il existe d'ailleurs une mémoire émotionnelle qui nous permet d'avoir des réactions de plus en plus adaptées face à certaines situations délicates.

Les femmes ne sont pas les mieux armées pour faire de bons managers ?

On a l'image des femmes plus à l'écoute, plus sensibles... Mais les études ne démontrent pas que les femmes sont plus QE que les hommes. En revanche, les femmes ont plus de facilité à exprimer leur QE. Parce que pour des raisons sociales et historiques, elles sont autorisées à dévoiler leurs émotions, alors que les hommes n'ont par exemple pas le droit de pleurer. Et tout se joue entre 0 et 3 ans. H y a donc un défi à relever pour les parents. Ne brimez pas l'émotion des garçons, ils n'en seront que de meilleurs managers !

• *Propos recueillis par*
MAUD GUILLLOT
m.guillot@mag2lyon.com

CINQ QUESTIONS POUR MESURER VOTRE QE

1. Veuillez indiquer l'émotion exprimée par ce visage



2. Votre respiration est haletante, votre pouls augmente, vos muscles sont tendus, vous avez une sensation de froid au niveau de l'abdomen...

- a - Vous êtes en colère
- b - Vous êtes triste
- c - Vous êtes apeuré
- d - Vous êtes joyeux

3. Une personne assise en face de vous, les bras croisés et le buste légèrement en arrière...

- a - Elle manifeste de l'intérêt à votre égard
- b - Elle est sur la défensive
- c - Elle pense à autre chose
- d - Elle est triste

4. Un de vos proches collaborateurs vous raconte un événement important de sa vie. Quelle est votre réaction ?

- a - Vous ressentez cet événement comme si vous l'aviez vécu
- b - Son problème ne vous touche pas plus que cela, après tout ce sont ces affaires.
- c - Vous vous sentez mal à l'aise car vous pensez qu'il

doit garder ça pour lui
d - Vous vous sentez tellement mal à l'aise que vous trouvez une excuse et partez rapidement pour ne pas craquer devant lui

5. Vous êtes chargé d'examiner un dossier important pour votre entreprise. Au même moment, votre fils, qui rencontre des difficultés scolaires, vous annonce qu'il a eu son bac...

- a - Vous vous mettez directement au travail en vous plongeant dans la lecture du dossier
- b - Vous vous calmez un peu avant de vous mettre au travail
- c - Vous restez d'humeur très joyeuse et commencez à travailler



Résultat du questionnaire : 1 : La surprise. 2 : c. 3 : b. 4 : a. 5 : b. Chaque bonne réponse vous rapporte un point. En dessous de 2, vous êtes un sous-doué de l'intelligence émotionnelle. Vous avez tendance à raisonner par les chiffres, à ne pas prendre en compte vos émotions ni celles des autres dans la résolution de problèmes. Mais rien n'est perdu. Vous pouvez développer ces compétences. Entre 2 et 3, vous êtes dans la moyenne. Vous maîtrisez votre capacité de perception émotionnelle mais vous éprouvez des difficultés à assimiler les émotions dans votre raisonnement. Avec un score de 4, votre niveau d'intelligence émotionnelle est bon sans être exceptionnel. Vous essayez de prendre en compte les émotions dans votre manière de raisonner... Avec 5, vous êtes un surdoué de l'intelligence émotionnelle. Vous savez depuis longtemps que l'émotion est votre force. Voir le questionnaire complet dans le livre *Génération Q.E. Le quotient émotionnel, arme anticrise*, (Christophe Haag et Jacques Séguéla, Pearson Education, 220 pages, 19 euros).



GÉNÉRATION QE

Christophe Haag et Jacques Séguéla, Pearson, 220 pages, 19 euros.

Le quotient émotionnel (QE), plus pertinent que le QI ?

Si Séguéla et ses accroches publicitaires sont une excellente démonstration de la supériorité de l'émotion sur la raison, Christophe Haag, docteur en sciences de gestion et enseignant, lui, représente plutôt la prégnance de la valeur QI à tous les niveaux de l'enseignement. Leur enquête, l'une prospective, l'autre scientifique, les a menés au cœur de l'entreprise. Et tous deux reprennent à leur compte ce slogan américain "on vous embauche sur votre quotient intellectuel, mais c'est votre quotient émotionnel (QE) qui fait votre carrière".

Selon eux, cette conviction explique le dynamisme de l'Amérique. La France, tombée dans l'ennui sous la houlette des énarques et autres polytechniciens très très intelligents, cherche encore les leaders catalyseurs du changement, capables de booster les équipes et leurs entreprises en mettant en valeur le talent de tous plutôt qu'en

l'étouffant sous des raisonnements impeccables, mais stériles.

Pour mieux comprendre ce dont il s'agit, les auteurs ont demandé à quarante-deux dirigeants de grandes entreprises de faire le test de QE. Les résultats contestent clairement le mythe du dirigeant froid et du comité de direction aseptisé. La plupart des dirigeants sont, au contraire, des leaders capables d'influer empathiquement sur la conduite de leurs semblables à coups d'émotions fortes.

PAULINE RABILLOUX



Christophe Haag est professeur à l'EM Lyon Business School.

Jacques Séguéla est publicitaire, fondateur de l'agence RSCG.

**ZAP
PING** / LIVRES

**LE RETOUR
DU "QE"**

L'intelligence émotionnelle (mesurée par le quotient émotionnel, le QE) revient comme antidote à la crise. L'enseignant Christophe Haag et le publicitaire Jacques Séguéla conseillent aux dirigeants d'intégrer l'empathie, l'écoute et la délégation dans leurs pratiques. Luis Maria Huete, professeur, et Myriam Maestroni, DG de Primagaz, insistent, eux, sur la création de valeur issue de la qualité des liens avec les clients. Malin

malgré un côté "recette". — C. B.-L.



Génération Q.E.,
Christophe Haag et
Jacques Séguéla, Pearson,
220 pages, 19 euros.



*Intelligence
émotionnelle*,
Luis Maria Huete
et Myriam Maestroni,
Maxima, 254 pages,
24,80 euros.

MERCREDI 30 SEPTEMBRE 2009



GÉNÉRATION Q.E.

Haag Séguéla

L'émotion contre la crise

Livre Professeur en management et en comportement organisationnel, Christophe Haag s'est associé au spécialiste hors pair de la pub, Jacques Séguéla, pour donner vie à *Génération Q.E.*, le quotient émotionnel, arme anticrise. Un ouvrage surprenant, et rassurant en cette période de crise. Convaincus du rôle primordial des émotions dans la manière de diriger une entreprise, les deux auteurs se sont livrés à une enquête auprès de quarante-deux grands chefs d'entreprise. Le résultat ? Des réactions émotionnelles souvent étonnantes de la part des grands patrons du CAC 40 et une invitation à mieux utiliser nos émotions. ■

Génération Q.E., de Christophe Haag et Jacques Séguéla, éd. Pearson, 240 p., 19 €.



Jacques Séguéla.

GRATUIT N°614 / JEUDI 1^{ER} OCTOBRE 2009

SORTEZ DU QUOTIDIEN Directsoir

**GÉNÉRATION
Q.E.**
Le quotient émotionnel, votre atout

Christophe
HAAG Jacques
SÉGUÉLA



LIVRE

Le cœur a ses raisons...

→ Emotifs, irraisonnés, généreux, nerveux ou charitables, ce livre est pour vous ! En matière de réussite, on connaissait le QI, moins le QE (quotient émotionnel), que ce livre présente comme aussi important que l'intelligence pour la bonne marche d'une entreprise. Le publicitaire et éditorialiste de *Direct Soir* Jacques Séguéla a associé son intuition au savoir de Christophe Haag, professeur de management et de comportement organisationnel, pour démonter certains mythes en matière de management. Après avoir interrogé quarante-deux dirigeants des plus grandes entreprises hexagonales et recueilli des témoignages étonnants, les deux hommes démontrent le rôle essentiel des émotions dans la prise de décisions, en particulier en période de crise.

Génération Q.E., Christophe Haag et Jacques Séguéla, Pearson, 19 €.



enquête • la guerre des Q...

Le QI, c'est fini !

Christophe Haag et Jacques Séguéla en sont convaincus. C'est le QE (Quotient Émotionnel) qui fait gagner les managers d'aujourd'hui.

QE, la nouvelle marotte Jacques Séguéla, publicitaire, fondateur de RSCG, auteur de 25 livres et 1.500 campagnes dont 20 présidentielles, de Mitterrand à Ricardo Lagos. Mais on oublie de parler de son QI remarquablement peu élevé qui autorisa un médecin à conseiller à sa mère de le diriger vers un travail manuel. C'était sans compter sur son QE.

Christophe Haag, lui, est professeur de management & comportement organisationnel et docteur en sciences de gestion. Ses thèmes de recherche, somme toute atypiques, portent notamment sur l'intelligence émotionnelle des dirigeants, la communication corporate & politique et les processus de prise de décision intuitive au niveau du haut management organisationnel. Et question QI, il est bien classé.

Ensemble, ils partent en guerre contre le mythe de l'intelligence froide et soulignent le rôle essentiel des émotions dans la prise de décision et la manière de diriger une entreprise. 42 dirigeants parmi les cent plus grandes entreprises françaises, CAC 40 en tête, se sont prêtés au double jeu de l'entretien et d'un test QE : Xavier Huillard (de Vinci), Gilles Pélisson (Accor), Denis Olivennes (Le Nouvel Observateur), Jean-

Bernard Lévy (Vivendi), Philippe Houzé (Galeries Lafayette), Bertrand Collomb (Lafarge), Didier Lombard (France Télécom), Patrick Haas, (BP France)... parlent d'une même voix : le management intelligent doit laisser libre cours à nos émotions. Comme une évidence, la communication des dirigeants est ici observée dans un contexte de crise. Le constat est sans appel : les dirigeants QE communiquent plus efficacement que les autres dans ces circonstances. Mais est-ce vraiment une découverte ? Ils ont au moins le mérite de le dire et de se prêter au jeu des questions !

En quoi le quotient émotionnel peut-il révolutionner les méthodes et critères de recrutement ?

Jacques Séguéla : *La grande injustice du XX^{ème} siècle est d'avoir totalement mis l'intelligence émotionnelle de côté et tout axé sur une intelligence classique, certes indispensable à l'action mais dépassée. Nous sommes aujourd'hui dans une société d'émotions parce qu'elle est médiatique. Il n'y a qu'à voir l'affaire Hortefeux, tout s'enflamme et devient très vite passionnel. Et puisque le QI nous a mis dans la M..., le QE va nous en sortir.*

À quels entrepreneurs s'adresse cette méthode ?

Christian Haag : *Entrepreneurs, managers, chefs d'entreprise, étudiants en école de commerce... et toute personne qui souhaite améliorer son pouvoir de communication et créer des dynamiques interpersonnelles plus efficaces. En latin,*

émotion signifie mettre en mouvement. Voilà l'un des rôles fondamentaux des managers. Cela passe par une communication dynamique avec une part d'émotionnel forte.

Quelles sont les émotions marquantes recueillies auprès de votre panel ?

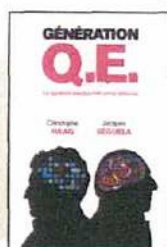
J.S. : *Sur les 42 interviewés, 41 disent avoir été choisis pour leur QI mais ne managent qu'avec leur QE. De tels aveux viennent affirmer cette nouvelle intelligence. C'est intéressant de les entendre avouer avoir eu honte de montrer leurs émotions. Ensuite, ils se sont aperçus qu'en les libérant, ils avaient plus de force de persuasion et d'entraînement sur leurs collaborateurs.*

C.H. : *Je me souviens de la quasi-honte de Gilles Pélisson qui s'excusait de pleurer en plein conseil d'administration. Il ressort de cette étude trois types de dirigeants. D'un côté, le dirigeant maître Yoda qui ressent et exprime très peu d'émotions. De l'autre, le patron capitaine Dobey de Starsky et Hutch, qui gronde systématiquement sur ses troupes et manifeste un trop plein d'émotions. On reconnaît là Pierre Bellon, patron de Sodexo, ultraémotionnel qui avoue exprimer sa colère avec beaucoup d'intensité. Entre les deux, le patron Lucky Luke, calme au quotidien mais prêt à sortir son gun managérial, son QE, et à bien viser. Ce type de patron est capable d'exprimer des émotions positives comme la joie, la fierté, mais aussi de mettre en scène sa colère, ses émotions fortes et négatives pour faire avancer l'entreprise.*

Peut-on parler d'une nouvelle méthode de recrutement ?

J.S. : *Le QI a cent cinquante ans, le QE en a sept. Il lui faut donc du temps pour se mettre en place et devenir une arme pour les DRH. À côté du test de QI, on doit retrouver un test de QE, comme celui présent à la fin du livre, élaboré*

>> Éditions Pearson
«Le Quotient Émotionnel, arme anticrise» de Christophe Haag et Jacques Séguéla, 19 € environ.





« L'image c'est le QE, le message c'est le QI. »

Jacques Séguéla

par Christian avec les universités anglaises et américaines. C'est l'occasion pour ceux qui ont raté leur test de QI de ne pas baisser les bras, de travailler leur QE et de le faire valoir en termes de mérite et d'efficacité. À un moment, le QI atteint son seuil, il n'évolue plus. Alors que le QE peut toujours se développer, il faut partie de toute cette part de notre cerveau que nous n'exploitons pas et il est dans l'intérêt de l'humanité de l'explorer.

En quoi cette intelligence est-elle si importante pour les entrepreneurs ?

C.H. : Tout est question de dosage. Nous nous inscrivons dans la lignée de Spinoza qui réconcilie corps et esprit.

J.S. : Pour les hommes politiques, tellement soucieux de leur image dans les médias, le dit ne compte que pour 14% dans la perception de leur message, 70% passent par le faciès et 15% par la gestuelle. Finalement ce qui est important n'est pas tant ce qu'ils disent mais la façon dont ils le disent. L'image c'est le QE, le message c'est le QI. Plus vous travaillez à libérer votre QE, mieux vous exprimerez votre QI. Prenons pour exemples le dramatique blocage de Jospin dans sa communication par excès de QI et le ratage de Ségolène Royal qui a fauté par un excès de QE. Alors que la décision de Nicolas Sarkozy d'inscrire le bonheur dans le

PIB est une action totalement QE.

Vous nous décrivez un nouvel homme ?

J.S. : Tout à fait. Puisque nous allons vers une société qui se doit d'être plus verte, plus libre, plus juste, plus équilibrée, plus respectueuse de l'environnement, des personnes... nous allons passer d'une ère QI vers une ère QE. Les politiques qui demain mèneront les hommes seront QE. Alors que les politiques d'hier étaient majoritairement QI, quoique Mitterrand était très QE et que Sarkozy est parfaitement équilibré entre QI et QE, même s'il cache trop son QE en public alors qu'il est hyper QE en privé. La victoire d'Obama sur Mac Cain est celle du QE sur le QI. Puisque nous sommes en mode politique et consommation spectacle, chacun doit être acteur. Le QE exprime des convictions, mais il faut l'alimenter d'un QI nourri pour ne pas dérapier.

C.H. : Nous ne sommes pas non plus dans le monde des Bisounours. À certains moments de la vie de l'entreprise, le dirigeant comme l'homme politique doit exprimer des émotions négatives, tel le sentiment de peur. À dose homéopathique, trois fois par an.

Ou une nouvelle Eve ?

J.S. : Les valeurs féminines sont QE.

Dans l'état actuel des études, il ressort que les hommes QE portent en eux les valeurs féminines. Les valeurs masculines de virilité exacerbée, de puissance, de domination sont totalement dépassées et se sont éteintes avec le XX^{ème} siècle. Le XXI^{ème} siècle est celui des valeurs féminines qui envahissent la société et la gente masculine. En politique, comme ailleurs, les femmes vont prendre de plus en plus leur place, le QE féminin va dépasser le QE plus masculin. Cet essor va changer le monde. Mais un tel changement ne peut pas être réinventé par les mêmes, c'est-à-dire les hommes, il faut un renouvellement de sexe, comme un changement des générations politiques et de business.

Le QE est-il une nouvelle forme d'exception culturelle à la française ?

J.S. : Pas du tout ! La France de Descartes est bloquée dans son QI et cela se vérifie au regard du retard accumulé vis-à-vis des Anglais, en termes de créativité, des Américains sur l'innovation, des Italiens dans la mode.

C.H. : Pour résumer, le Chinois est QE, l'Américain est QI mais voudrait bien être QE, le Français hésite... donc il stagne.

Virginia Legourd

MANAGEMENT

Ojd : 122815

6 RUE DARU

75339 PARIS CEDEX 08
Tel: 01 44 15 30 00
NOV 09

(Mensuel)
-GST-02-1510587002001-



Argus
de la
presse



PARIS

COPIE INTERDITE SANS AUTORISATION DU CFC

Génération Q.E.



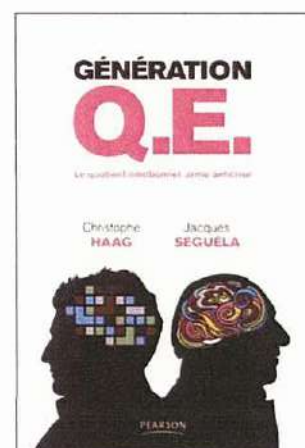
Christophe
Haag et Jac-
ques Séguéla
(Pearson), 19 €.

Le QE (quo-
tient émotion-
nel), arme an-
ticrise? C'est le credo de
ce livre, dont nous avons
publié les bonnes feuilles
dans notre numéro de sep-
tembre. Quarante-deux
dirigeants y témoignent
du rôle crucial des affects
dans le management.
L'universitaire Christophe
Haag et le publicitaire
Jacques Séguéla tordent
le cou au tout-puissant
QI, qu'ils qualifient de
«quotient insuffisant»...

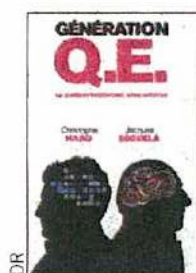
Génération Q.E. : le quotient émotionnel, arme anticrise

Christophe Haag et Jacques Séguéla, *Pearson* septembre 2009.

Pour fonder la réflexion à l'œuvre dans *Génération Q.E.*, 42 dirigeants parmi les 100 plus grandes entreprises françaises se sont prêtés au double jeu de l'entretien et d'un test de Q.E. Le constat est sans appel : les dirigeants au fort Q.E. communiquent plus efficacement que les autres dans les circonstances de crise (grève, pertes financières, etc.). Afin d'aider les dirigeants à mieux gérer leurs émotions (et celles des autres), et donc, à manager plus intelligemment, Christoph Haag, professeur de management et comportement organisationnel à EMLYON Business School et Jacques Séguéla, publicitaire, proposent plusieurs pistes de réflexion. Ce livre constitue, selon eux, une réponse « à tous les sceptiques qui voient dans cet apport de l'émotion s'emparant du management une maladie vénérienne ».



LIVRES



■ OUI, LES PATRONS ONT DU CŒUR

Le monde des affaires, c'est bien connu, est rude et cartésien. Un

bon patron, cela va de soi, se doit d'être froid et insensible...

« Complètement faux ! », rétorquent le publicitaire Jacques Séguéla et le spécialiste en management Christophe Haag pour qui les dirigeants nouvelle génération n'hésitent plus à se laisser guider par leurs sentiments, à parler d'âme plutôt que de stratégie, de rêve plutôt que de logique. Une quarantaine d'entre eux se sont prêtés au double jeu du test Q.E. (quotient émotionnel) et de l'entretien à cœur ouvert. Des propos révélateurs d'une véritable prise de conscience : il faut humaniser les relations professionnelles et laisser la passion, source de créativité et d'innovation, envahir l'entreprise. Le Q.E. arme anticrise ?

« Génération Q.E. » de Christophe Haag et Jacques Séguéla. Editions Pearson 220 pages. 19 euros.



■ ECONOMIE SOCIALE, ECONOMIE MORALE ?

Suprématie de l'homme sur le profit, fonctionnement solidaire et

démocratique : depuis plus de deux siècles, l'économie sociale se pose en défenseur d'une société plus juste, d'un rapport à l'argent plus moral. Comment ce secteur peut-il concilier ses valeurs traditionnelles avec la mondialisation et sa propre expansion ? Coopératives, mutuelles, associations, fondations : les organismes se multiplient tandis que la demande des plus démunis s'accroît, le tout dans un contexte de crise. Difficile dans ces conditions de trouver de nouveaux financements sans jouer avec le feu et d'assurer son rôle de régulation sans participer à l'internationalisation des modèles économiques, source d'inégalités. Thierry Jeantet propose pourtant des solutions innovantes et explore de nombreuses pistes.

« Economie sociale » de Thierry Jeantet. Edition La Documentation française. 199 pages. 14,50 euros.

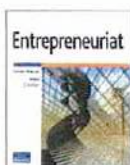


LA PHRASE QUI FAIT MAL

■ Dans leur livre, *Génération Q. E.* (éd. Pearson), rédigé avant la vague de suicides à France Télécom, le docteur en sciences de gestion Christophe Haag et le publicitaire Jacques Séguéla sondaient 42 dirigeants d'entreprises sur l'idée qu'ils se faisaient du Q. E. (ou quotient émotionnel). Parmi les personnes interrogées figurait... Didier Lombard. Le président de France Télécom déclarait alors : « Ça m'a amusé votre truc parce que je me suis dit, ils ont trouvé la pierre philosophale. [...] Ce qui porte le monde, c'est quand même l'émotion des gens ! »

LIREMANAGEMENT

La sélection Libris Club RH&M



ENTREPRENEURIAT
Editions PEARSON
Important levier de croissance économique mais aussi formidable moteur d'accomplissement personnel, la création ou la reprise

d'entreprise est une aventure complexe, risquée, qui fait appel à de multiples compétences et ressources.

Cet ouvrage réunit des spécialistes des différents champs concernés (stratégie, marketing, finance, GRH, droit) pour présenter les fondements théoriques, les méthodes et les outils de la démarche entrepreneuriale. Il est structuré en 3 parties qui abordent successivement :

- l'évaluation de l'idée et la structuration du projet ;
- le lancement et la mise en œuvre de l'entreprise ;
- les autres contextes de la démarche entrepreneuriale : la reprise, l'intrapreneuriat, l'incubation.

Les auteurs défendent résolument une approche systémique du projet entrepreneurial et placent au cœur de l'ouvrage – comme au cœur du projet – le business model. Seule son articulation réussie entre des parties prenantes, une proposition de valeur, des ressources et une formule de profit pourra déterminer la transformation d'une idée en entreprise.

Outre le traitement approfondi du business model, l'ouvrage se singularise par un accent sur :

- les projets innovants à fort potentiel ;
- les dimensions humaines de l'entrepreneuriat (l'entrepreneur, les associés fondateurs, les réseaux, les collaborateurs...)
- la gestion de la croissance une fois l'entreprise créée ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise et l'entrepreneuriat solidaire.

Enfin, l'entrepreneuriat s'appuie sur près de 25 ans de recherches et d'accompagnement de porteurs de projets à EMLYON pour nourrir de nombreux exemples et études de cas, tirés d'entreprises mondialement connues (easylet, Amazon, Google, SFR...) ou singulières (Voisinéo, Sport dans la Ville, Kizz TV...).

Michel Coster est professeur d'entrepreneuriat, directeur de l'Incubateur et responsable du Mastère Spécialisé Entreprendre. Il a plus de vingt ans d'ex-

périence dans le lancement et le développement de start-up. Membre de nombreux jurys de concours entrepreneuriaux, il est co-auteur de L'Art d'entreprendre (dir. Alain Fayolle, Village Mondial, 2007).



MANAGEZ EN RESTANT VOUS-MÊME
ESF Editeur

Savoir manager est déjà difficile en temps normal. Mais quand vient le temps des crises et des remises en cause, le défi est d'un tout autre niveau. Pris entre le marqueur et l'enclume, le manager doit savoir concilier à la fois les exigences de sa Direction en termes de résultats, la performance de son équipe et son moral, qui conditionne le succès. Tout en restant fidèle à ses convictions et en sachant garder son âme.

Vaste programme !

Cet ouvrage a pour objectif de vous permettre de traverser au mieux ces temps difficiles. Au fil des pages de ce guide pratique, vous allez découvrir les clés pour y parvenir et, en particulier :

- S'appuyer sur des valeurs pour animer, avec courage et conviction.
- Savoir parler vrai en jouant la clarté et la transparence.
- Respecter ses collaborateurs, mais savoir annoncer une décision difficile.
- Motiver sans stresser, tout en résistant à la pression du court terme.
- S'adapter au contexte sans se renier, en restant toujours exemplaire.

Et comme le préconisait Aristote, privilégier le bon, le juste et le vrai. Ramez CAYATTE a été manager chez IBM durant 28 ans. Dans ce cadre, il a notamment dirigé des équipes de première ligne (des ingénieurs commerciaux et techniques) et de seconde ligne (des managers d'équipes).

Depuis 1993, Ramez CAYATTE exerce en tant que consultant chez Médiargie (cabinet de conseil, formation et coaching) et travaille notamment sur le travail en mode projet, l'évolution des métiers et l'innovation. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de management aux Editions d'Organisation et aux Editions Liaisons.



GENERATION Q.E.
Le quotient émotionnel, arme anticrise
Editions PEARSON
Cet ouvrage présente, dans un style franc et chaleureux, cette intelligence émotionnelle qui est

peut-être plus brillante encore que celle de l'intellect. Ce livre est l'attendue rencontre d'un père de pub et d'un fils de la recherche en comportement organisationnel. Une plongée en apnée dans le Grand Bleu de nos prises de décision. Hier, domaine réservé au seul QI (quotient intellectuel), aujourd'hui, forcé de s'ouvrir au QE (quotient émotionnel). Leurs explorations, l'une prospective, l'autre scientifique, les mèneront au cœur du monde de l'entreprise. Sans le savoir, elles s'ouvrent à ce nouveau pouvoir en marche : celui du cœur face à la stratégie, de l'âme face au marketing, du rêve face à la logique. Christophe Haag et Jacques Séguéla partent en guerre contre le mythe de l'intelligence froide, reine du monde, pour y adjoindre le rôle décisif des émotions, reine des sens. L'idée reçue du dirigeant performant, parce qu'à l'intellect surdimensionné, laisse, preuve à l'appui, la place à la nécessité d'un affect suractif. Ce livre est une première. Quarante-deux dirigeants parmi ceux des cent plus grandes entreprises françaises, CAC 40 en tête, se sont prêtés au double jeu de l'entretien et d'un test de QE. Les présidents : de Vivendi, Jean-Bernard Lévy ; des Galeries Lafayette, Philippe Houzé ; de Lafarge, Bertrand Collomb ; de France Télécom, Didier Lombard ; de BP France, Patrick Haas ; du Groupe Accor, Gilles Pélissier ; de la Connex, Stéphane Richard, et leurs confrères, parlent d'une même voix : le management intelligent doit laisser libre cours à nos émotions. On est engagé sur son QI, on fait carrière sur son QE. Une révolution dans ce monde, réputé si cartésien, du grand business comme en témoignent leurs révélations sur leur gestion de crises (fiasco de Jean-Marie Messier, grève de la SNCM...). Enfin, ce livre est un révélateur. Votre test de QE vous y attend. Il sera votre passeport pour conquérir ce Nouveau Monde qui s'invente, celui de la génération QE. Plus qu'une lecture, c'est une aventure : la découverte de votre façon de penser et d'agir.

Christophe Haag, docteur en sciences de gestion (Paris X/Sup de Co Paris), est professeur à EMLYON Business School. Ses thèmes de recherche atypiques portent notamment sur les émotions des dirigeants, la communication corporative et les processus de prise de décision intuitive au niveau du haut management.

Jacques Séguéla est publicitaire. Fondateur en 1968 de l'agence RSCG, qui fusionnera 25 ans plus tard avec Havas, dont il est le vice-président et le patron de la création pour le monde. Il est l'auteur de 25 livres et 1 500 campagnes dont 20 présidentielles (de Mitterrand à Ricardo Lagos) aux quatre coins du monde.



LES PERSONNALITÉS DIFFICILES EN ENTREPRISE
Analyse et solutions
Editions PEARSON

Qui n'a jamais été confronté à un collaborateur dit « difficile » ?

Comment affronter une telle situation pour éviter qu'elle ne s'envenime ? Quels sont les signes d'une réelle détresse psychologique, et comment réagir ? Qualifié par ses collègues de « paranoïaque », « manipulateur », « déprimé », voire de « pervers », l'individu dont la personnalité est difficile se voit étiqueté de manière aussi expéditive que négative. Jacques-Antoine Malarewicz s'attache ici à définir ces personnalités qui échappent à la rationalité et aux modes de comportements socialement « efficaces », avec lesquelles toute négociation paraît de prime abord impossible. Il révèle, anecdotes à l'appui, que le comportement même de ces individus leur permet d'avoir une réelle emprise sur les autres. Grâce à une approche systémique, il donne aux dirigeants et aux consultants les clés d'une vision contextuelle du problème, sans laquelle aucune amélioration n'est possible, et qui doit permettre de déstigmatiser l'individu pour débloquer la situation. Enfin, il démontre que le cadre professionnel est un des principaux contextes où se joue la santé mentale de chacun, et dans quelle mesure l'intervention d'un consultant, qui assure un accompagnement de l'équipe au sein de l'entreprise, et une implication positive du responsable RH, permettent de venir à

bout des troubles comportementaux. Un livre d'initiation et de méthode instructif, passionnant, pour tous ceux qui sont appelés à gérer des situations complexes dues à un (ou plusieurs) individu(s) dont le comportement en entreprise échappe à la norme. Pratique, s'appuyant sur des exemples concrets, il servira autant aux responsables RH qu'aux intervenants extérieurs.

Jacques-Antoine Malarewicz, médecin psychiatre et consultant en entreprise, partage son activité, depuis vingt ans entre des interventions en entreprise, la formation et la supervision de consultants et son cabinet de psychothérapie. Spécialiste de l'approche systémique, il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence.



PERFORMANCE DES COMITÉS EXÉCUTIFS Jeu des affinités et du hasard

EYROLLES, Editions d'Organisation

Un livre de stratégie à la frontière des ressources humaines et du développement personnel. Un texte ambitieux, à la structure simple et équilibrée, illustré de références sociologiques, philosophiques, mais également pratiques. Des exemples pris dans le quotidien de l'entreprise, issus d'interviews de cadres dirigeants. Un test d'autodiagnostic des profils d'action pour aller plus loin. Écrit par un spécialiste des ressources humaines, cet ouvrage ambitionne d'apporter une meilleure connaissance des mécanismes de la dirigeance et de leur influence au sein de l'entreprise. L'ouvrage explore et analyse tour à tour la vie quotidienne de l'entreprise, les échanges et le relationnel entre ses principaux acteurs, enfin, la vie quotidienne de la dirigeance, souvent inexplorée. La question de l'influence que cette dernière exerce sur la performance finale de l'entreprise prend ici tout son sens.

Lionel Prud'homme, diplômé Sciences Po, MBA EM Lyon, est vice-président Human resources EMEA pour Carlson Wagonlit. Il intervient également au Ciffop et à HEC. Il a, par ailleurs, publié Le CV du premier emploi chez First, et contribué à plusieurs ouvrages collectifs.



LA STRATÉGIE DE L'OFFRE - 2^E ÉDITION - Gagner la crise et l'après-crise

Editions PEARSON

Comment expliquer le succès planétaire de l'iPhone ? Pourquoi la Wii de Nintendo a-t-elle dépassé la PS3 de Sony ? Qu'est-ce qui explique l'écart de performance entre Gap et Zara, Ikea et Conforama, ou Toyota et Ford ? Et, au bout du compte, qu'est-ce qui va permettre à certaines entreprises de traverser la crise avec succès et de sortir gagnantes de l'après-crise ? La réponse selon Henri de Bodinat tient en un mot : l'offre. Negligée par les théoriciens de la stratégie d'entreprise, elle est pourtant la clé des succès ou des grands succès d'aujourd'hui. Voilà pourquoi elle méritait ce travail d'analyse concret, minutieux et passionnant. Beaucoup d'entreprises, avance Henri de Bodinat, préfèrent une stratégie de domination ou de surpromesse à une stratégie

de valeur. Celles qui ont choisi la domination captent une rente de monopole ou d'oligopole et s'affranchissent du marché, les adeptes de la surpromesse prospèrent en vendant l'illusion de l'offre à défaut de sa réalité. La stratégie de valeur de l'offre, modèle choisi par des entreprises très performantes, est la plus rentable et la plus « vertueuse », mais implique une concentration absolue sur l'offre et un talent exceptionnel dans l'exécution. La crise actuelle renforce les exigences des consommateurs, mieux informés qu'avant grâce à Internet. Résultat : les stratégies de domination et de surpromesse sont fragilisées et la stratégie de valeur de l'offre devient étonnamment pertinente. Multipliant les exemples, Henri de Bodinat explique les conditions de succès, de l'empathie sociale à l'intimité client. Dans cette seconde édition, il poursuit et approfondit la réflexion sur certains aspects de la mise en œuvre, notamment la monétisation, qui doit faire partie intégrante de l'offre, et le marketing de l'offre, qui doit être adapté à la stratégie de valeur. Il démontre qu'une entreprise, même sans être dirigée par un Steve Jobs, peut à force de rigueur, de générosité et de créativité, s'imposer en tant que leader sur son marché, comme Apple ou Toyota.

Henri de Bodinat est président de Time Equity Partners, un fonds d'investissement dédié aux sociétés Telecom, Internet et Media. Co-fondateur d'Actuel, de Radio Nova et du label Cantus, il a été vice-président d'Arthur D. Little, PDG de Sony Music, vice-président de Sony Entertainment Europe, et directeur général du Club Med. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont Un pavé dans le marketing publié chez Latitudes. Il est HEC et Docteur en Business Administration de la Harvard Business School.



SOCIOLOGIE DE LA DIVISION DU TRAVAIL De l'emploi au politique

Editions L'Harmattan

Cette revue des travaux, menés par l'auteur sur quatre décennies, pose autant de jalons d'une sociologie de la division du travail dans la globalisation capitaliste. Cette sociologie, fondée au départ sur une analyse des mutations et de la crise de l'emploi, s'est focalisée sur les usages que font les agents de la globalisation de plusieurs sortes de capitaux, ainsi que sur le rôle des classes dirigeantes. L'auteur recense ici toutes les formes de gouvernance publique et privée dont les normes d'ajustement aboutissent à dévaloriser le travail. Il en fait la critique, au nom du bien commun, et dans la perspective de nouveaux rapports politiques continentaux et transcontinentaux. La tonalité de l'ouvrage vise à concilier la rigueur analytique du propos avec l'engagement citoyen. Né en 1942, titulaire d'un doctorat de troisième cycle et d'une habilitation à diriger des recherches en sociologie, **Roland Guillon** a exercé, en tant qu'ingénieur de recherche, successivement au Centre de recherche en sciences sociales du travail (CREST), au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), et au Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement (CEED). Rejoint depuis 2005, il est chercheur associé au Centre Pierre Naville de l'Université d'Evry. Il est l'auteur de nombreux ouvrages chez L'Harmattan.

Marmura/Le Figaro



Le Q.E. de Séguéla

■ Pour Jacques Séguéla, ce n'est plus l'intelligence froide mais l'émotion qui, demain, mènera le monde. Dans *Génération Q.E.*, qu'il signe avec Christophe Haag, (chez Pearson), il affirme que la sortie de la crise passera par un management humanisé. « À la fin des années 1980, le Quotient d'Émotion a été remplacé par le Q.I., devenu alors un facteur d'engagement déterminant, disent les auteurs. Aujourd'hui, le Q.E. est à nouveau essentiel. » Des propos s'appuyant sur les tests qu'ils ont fait passer à 42 dirigeants, afin d'évaluer leur façon de penser et d'agir. Une sorte de psychanalyse gratuite.

Emission de Karl Zéro le 16 septembre 2009



Emission « On n'est pas couché ! » de Laurent Ruquier du 18 Octobre 2009





ABÉCÉDAIRE DU MANAGEMENT

Ressources plus humaines

L'ambition de cet ouvrage est de dessiner les contours d'une gestion des ressources humaines justement « à visage humain ». En suivant le cycle de vie d'un salarié depuis son arrivée dans l'entreprise jusqu'à son départ. Tout commence par le recrutement, que Fabienne Autier voudrait voir, demain, « innovant, pragmatique et efficace ». Elle prône de nouvelles relations employeur-employé, dénonce les entretiens d'appréciation « coup de vent », examine avec circonspection les modes de rémunération fondés trop exclusivement sur la performance individuelle, explique qu'il faut réorienter la formation vers ceux qui en ont réellement besoin... Son « antibible » ressemble tout de même beaucoup au catéchisme de tout bon DRH.

L'Antibible des ressources humaines,
Fabienne Autier.
Éditions Pearson/
Village mondial.
200 pages, 22 euros.

Insérer les jeunes dans l'emploi

Anne Le Bissonnais dresse un bilan des missions locales d'insertion destinées aux jeunes en difficulté. Le début de l'ouvrage décrit l'ampleur du problème, la seconde partie montre quel type de réponse apportent les missions locales, qui proposent une relation étroite entre le jeune et son conseiller. Travailler avec un jeune en panne d'insertion n'est pas facile pour tout le monde ; cela nécessite de mettre en place des outils et des pratiques, comme l'explique l'auteur, qui s'interroge sur le rôle futur des missions, notamment aux côtés de Pôle emploi.

Les Missions du possible,
Anne Le Bissonnais.
Éditions Apogée.
192 pages, 18 euros.

Le QE, arme anticrise

Mis à la mode par Daniel Goleman, le concept de quotient émotionnel est présenté dans ce livre comme l'arme de l'anticrise. « On vous embauche sur votre quotient intellectuel mais c'est votre quotient émotionnel qui fait votre carrière », avertit Jacques Séguéla, coauteur de l'ouvrage. Avec Christophe Haag, il a enquêté sur les émotions des dirigeants du CAC 40 et sur la manière dont elles infléchissent leurs décisions. Haag a apporté sa connaissance de l'ingénierie des émotions et la panoplie disponible pour les mesurer. Inventeur de la « génération Mitterrand », Jacques Séguéla ne peut pas s'empêcher de conclure en annonçant avec lyrisme la naissance de la « génération QE ». Au moins on ne s'ennuie pas à la lecture.

Génération QE,
Christophe Haag
et Jacques Séguéla.
Éditions Pearson.
220 pages, 19 euros.

Dessine-moi tes idées

À l'heure où les nouvelles technologies liées à Internet s'imposent dans toutes les entreprises, grandes et petites, voilà un consultant qui apporte une bouffée d'air frais, en proposant de reprendre crayon et papier. Sous l'appellation savante de *visual thinking* ou pensée visuelle, dans sa traduction française, Dan Roam entend aider les managers à résumer leurs idées, analyser des données et résoudre des problèmes avec de simples croquis. Ou comment des gribouillages au dos d'une serviette en papier ont prouvé leur efficacité chez Google, eBay, Walmart ou General Electric. Surprenant.

Convaincre en deux coups de crayon,
Dan Roam.
ESF Éditeur.
320 pages, 19,50 euros.



17 au 23 septembre 2009

CONFIDENTIELS

ÉMOTION



Pour Jacques Séguéla, les futurs dirigeants politiques devront avoir un quotient émotionnel (Q.E.) au moins égal à leur quotient intellectuel (Q.I.). Coauteur avec Christophe Haag, de « Génération Q.E. » (éd. Pearson), le publicitaire classe dans les « trop QI » Fillon, Fabius, Aubry, Besson et Bayrou. « Trop QE » selon lui : Ségolène Royal, « dégoulinante d'émotion », ou Rachida Dati. Parfaitement équilibrés : Rama Yade, Xavier Bertrand et Pierre Moscovici.

> Capital.fr > Carrière > Interviews > « Le QI roi et l'excès de rationalisation ont mené directement à la crise »

L'interview Carrière

Le 08/09/2009 à 18:39 - Mis à jour le 09/09/2009 à 11:48

« Le QI roi et l'excès de rationalisation ont mené directement à la crise »



© REA

Le bon chef d'entreprise est un émotif. C'est l'idée défendue par Christophe Haag, professeur à EMLyon Business School et Jacques Séguéla, publicitaire et vice-président d'Havas, dans leur livre « Génération QE » à paraître le 11 septembre prochain. Témoignages de 42 grands patrons à l'appui, ils militent pour une mutation des managers du tout QI rationaliste, vers le QE inspiré. Leur conseil : pour bien gérer faites appel à vos émotions. Entretien.

Capital.fr : La notion de quotient émotionnel remonte au début des années 90. Pourquoi en faire aujourd'hui le sujet d'un livre ?

Jacques Séguéla : La notion n'est pas nouvelle mais elle est méconnue notamment par les directeurs de ressources humaines. Les recrutements se font uniquement sur les diplômes, le quotient intellectuel (QI), ce qui conduit à évincer des personnes qui seraient pourtant très compétentes. Le QI roi, l'excès de rationalisation, nous ont mené directement à la crise. Seule l'imagination, l'innovation peuvent nous permettre de nous en sortir. L'intelligence d'aujourd'hui c'est le quotient émotionnel (QE), la capacité à utiliser les émotions car nous sommes dans une civilisation de l'instantané, avec internet notamment. Notre combat consiste à profiter de l'après crise pour que l'imagination reprenne le dessus. Il faut que les recruteurs prennent automatiquement en compte le quotient émotionnel (QE) des candidats.

Capital.fr : Dans le cadre de votre enquête vous avez rencontré 42 grands patrons. Vous attendiez-vous à un accueil enthousiaste ?

Christophe Haag : Absolument pas. C'était d'ailleurs un vrai challenge d'aller directement dans l'antre du QI, au cœur des entreprises du CAC 40, pour parler de l'importance des émotions. Je pensais qu'on ne me répondrait pas. C'était une surprise d'entendre ces managers admettre que s'ils avaient été recrutés pour leur QI, ils dirigeaient grâce à leur QE, c'est-à-dire leur capacité à maîtriser leurs émotions et à comprendre celles de leurs collaborateurs. Le QI c'est se placer au-dessus des autres, le QE c'est se mettre au même niveau. Un individu qui a un QE très faible, ne sait pas répondre à une situation de crise, car il y a trop d'émotions à gérer. Les personnes qui ne fonctionnent qu'au QI voient tout en noir ou tout en blanc.

Jacques Séguéla : Ce livre est un message d'espoir pour toutes les personnes qui n'ont pas une intelligence académique. Il faut savoir que le QI n'intervient qu'à hauteur de 20% dans la réussite professionnelle d'une personne. Le QE, la faculté de penser et d'agir différemment, est primordial dans une carrière.

Capital.fr : Peut-on pour autant rejeter l'intelligence mesurée par le QI ? Le QE n'intervient-il pas qu'une fois les diplômes obtenus ?

Christophe Haag : Nous combattons les excès, le tout analytique comme le tout émotif. On ne peut pas bien sûr se passer du QI. C'est un socle indispensable mais il n'est pas suffisant. Les connaissances académiques sont limitées, le QI s'arrête de grandir le jour où l'on arrête d'apprendre. Le QE en revanche continue de se nourrir de l'expérience. Il faut donc un équilibre entre les deux pour atteindre la performance.

Jacques Séguéla : Plusieurs études ont été réalisées. Toutes prouvent que dans un discours, la forme –gestuelle, attitude, intonation– est cinq fois plus importante que le fond ! Nicolas Sarkozy est un bon exemple, c'est le premier président QE qui joue spontanément sur l'émotion. Laurent Fabius, François Fillon ou Alain Juppé ne seront jamais président de la République car ils n'ont pas ce pouvoir.

Capital.fr : Jouer sur les émotions pour faire passer des consignes ou annoncer de mauvaises nouvelles, c'est aussi manipuler. N'est-ce pas dangereux ?

Jacques Séguéla : Il est vrai que les patrons et les politiques deviennent des acteurs malgré eux...

Christophe Haag : Il y a toujours un danger dans l'excès. Le QE est la trinitroglycérine qui peut tout faire exploser. Mais l'utiliser avec discernement fait avancer. C'est pour cela qu'il faut être objectif par rapport à ses propres émotions. S'ils surjouent, ils savent qu'ils perdent toute crédibilité.

Capital.fr : Nait-on QE ou peut-on le devenir ?

Jacques Séguéla : C'est un don. Les émotions ne s'apprennent pas, on naît avec.

Christophe Haag : Le message d'espoir c'est que l'on peut reconfigurer une personne. On peut lui apprendre à libérer ses émotions enfouies, à s'ouvrir. Des événements peuvent vous y aider. On peut aussi prendre des cours de théâtre, travailler sur des mises en situation. Ce livre s'adresse aux managers, pour qu'ils

Les services

BOURSE

PLACEMENTS

IMMOBILIER

CARRIÈRE

RECHERCHE D'UN
POSTE

Recherche d'un poste
Êtes-vous bien payé ?

COMPÉTENCES

Formation étudiants
Formation continue

Sélectionneur actions

Participez, réagissez

FORUM CARRIERE

Discussions (Auteur)

« Le QI roi et l'excès de rationalisation ont mené directement à la crise »
(Balow - 16:57)

Les faux congés maladie...
(TTUTUR7958 - 19:14)

La meilleure convention collective des
DOM (Cb0 - 18:49)

Le travail au noir en France (Balow -
16:36)

Comment Facebook peut ruiner votre
carrière (Balow - 15:19)

ou sont les offres d'emplois cadres ?
(Karine75012 - 15:07)

art sur les "bilans de compétences"
(n°212 Mai 2009) (xgillet - 10:11)

France, La retraite à 67 ans ?
(draxx37 - 02:19)

À la Une, Fonctionnaires : faut-il les
payer au mérite ? - (draxx37 - 02:05)

chomage (Cb0 - 15:41)

Accéder aux autres forums

Par thème

SONDAGE CARRIERE

Facebook, Linked In, viadeo...
Pourquoi utilisez-vous les réseaux
sociaux sur internet ?

- ☐ Pour discuter avec mes amis
- ☐ Pour exister et me sentir important
- ☐ Pour étendre mon réseau professionnel
- ☐ Je n'utilise pas ces services

Voter

JEU FINANCIER



Les actualités Carrière

Augmentations de salaires : les entreprises serrent la vis 08/09/2009

Les cadres retrouvent un peu le moral 07/09/2009

Huit astuces pour s'organiser et être efficace au bureau à la rentrée 04/09/2009

Le taux de chômage a atteint 9,1% en France, au plus haut depuis 3 ans 03/09/2009

Bernard Thibault appelle à une journée d'action le 7 octobre 03/09/2009

François Fillon veut que tous les élèves sortent avec un diplôme 02/09/2009

Les patrons français sont les champions du cumul de mandats 02/09/2009

Toutes les infos Carrière

Les conseils Carrière

Ajoutez du qualitatif dans l'évaluation de vos commerciaux

Pour mobiliser votre équipe, ressortez la boîte à idées

Les bons critères pour choisir son numéro 2

Face à un recruteur, comment aborder les questions qui fâchent

Mon chef est de mauvaise foi, que faire ?

Tous les conseils Carrière

Les interviews Carrière



business school

« Le QI roi et l'excès de rationalisation ont mené directement à la crise »
08/09/2009
Jacques Séguéla et Christophe Haag, Publicitaire, vice président de Havas, et professeur à EMLyon



« Les réseaux sociaux professionnels servent à gérer sa e-réputation et faire du business »
01/09/2009
Olivier Fécherolle, Directeur général France de Viadeo



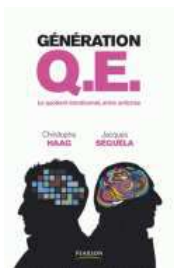
« La motivation des salariés au travail ne regarde pas le manager »
25/08/2009
Roland Brunner, Psychanalyste,

suivent l'exemple des grands patrons : malgré leur profil très analytique, très QI, ils ne s'amputent pas de la moitié de leurs capacités et managent QE.

Capital.fr : Le manager de demain est-il une femme ?

Jacques Séguéla : Oui, et la mutation est déjà en marche. De plus en plus de pays sont dirigés par des femmes. Les entreprises sont en retard mais cela évolue. Je suis persuadé que les femmes ont un QE plus élevé que les hommes !
Christophe Haag : Nous sommes passés du PDG paternaliste qui gronde ses subordonnés au PDG-maman qui essaie de comprendre et d'aider. Les dirigeants ne sont plus tout puissants, les conseils d'administrations veillent. Aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 a accéléré le limogeage de plusieurs grands patrons.

Propos recueillis par Anne-Hélène Pommier



"Génération QE. Le quotient émotionnel, arme anticrise" de Christophe Haag et Jacques Séguéla. Editions Pearson. 240 pages; 19 euros

© Capital.fr

Imprimer Envoyer Réagir | Flux | Publier

coach de dirigeants et professeur à HEC



« La réforme des avantages familiaux est urgente pour les caisses de retraite »
 12/08/2009
 Danièle Karniewicz, Présidente de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)



« Les réseaux sociaux doivent comprendre qu'il faut mieux protéger les données personnelles des utilisateurs »
 11/08/2009
 Sophie Vulliet-Tavemier, Directrice des Affaires juridiques de la CNIL



“ Le management tel qu'il est enseigné dans les écoles et appliqué dans les entreprises favorise les burn out ”
 04/08/2009
 Dr Patrick Légeron, Psychiatre et auteur du rapport sur les risques psychosociaux au travail

Toutes les interviews Carrière

Les dossiers Carrière

La "conf call" commence dans cinq minutes, êtes-vous prêt ?



Prendre l'avion pour une réunion ? Trop cher. Alors, découvrez d'urgence les règles (et les pièges) de la conférence téléphonique.

Tous les dossiers Carrière

Annonces Google



Plan du site :

A la une

Bourse

Accueil
 Indices
 Cotations de A à Z
 Palmarès
 Consensus
 Sélectionneur d'actions
 Conseils Premium
 Trackers
 Warrants
 Certificats
 Devises
 Matières Premières
 Participez - Réagissez

Placements

Sicav / FCP
 Assurance Vie
 Livrets d'épargne
 Participez - Réagissez

Immobilier

Recherche de biens
 Financement
 Investissement locatif
 Participez - Réagissez

Carrière

Emploi et salaire
 Compétences et formations
 Participez - Réagissez

Enquêtes

Succès
 Dérapages
 Hommes & Affaires
 Stratégie
 Economie
 Révélation
 Documents
 Dossiers
 Clins d'œil

Services Capital.fr : Newsletter | Flux RSS | Lexique | cours bourse | Forum bourse | Taux crédit | Devis travaux | Recherche fonds d'investissement | Comparatif livret d'épargne | Comparatif assurance vie | Convertisseur devises

Pages les plus populaires :

Euronext & Nasdaq : cours différés de 15mn, NYSE cours différés de 20 mn | Confidentiels : les scoops de Capital | Conseil investissement immobilier | Conseil placement financier | Gestion carrière et emploi | Forum immobilier

Les cours les plus consultés : Cours euro | Cours dollar | Cours or | Cours alcatel | Cours eads | Cours france telecom | Cours natixis | Cours Suez

Les actions les plus consultées : Action edf | Action gdf | Action renault | Action vinci | Action total

© Copyright 1997 - 2009 Capital - Contactez-nous | Conditions Générales d'utilisation | Abonnement | Publicité

Un site du groupe Prisma Presse (G+J Network)

Ça m'intéresse | Capital | Ce soir TV.com | Cuisine Actuelle | Prima Cuisine Gourmande | Cuisinez comme un chef | Femme Actuelle | Gala | GEO | GEO Ado | Guide Cuisine | Management | Prima |

Programme TV.net | Télé-Loisirs | Télé 2 semaines | TV Grandes Chaines | Voici | VSD

A voir aussi : Management | Voyage | Actu tv

© 2009. Capital

Please observe the terms and conditions and disclaimer: Implemented and powered by Interactive Data Managed Solutions



Le Q.E. de Séguéla

■ Pour Jacques Séguéla, ce n'est plus l'intelligence froide mais l'émotion qui, demain, mènera le monde. Dans *Génération Q.E.*, qu'il signe avec Christophe Haag, (chez Pearson), il affirme que la sortie de la crise passera par un management humanisé. « À la fin des années 1980, le Quotient d'Émotion a été remplacé par le Q.I., devenu alors un facteur d'engagement déterminant, disent les auteurs. Aujourd'hui, le Q.E. est à nouveau essentiel. » Des propos s'appuyant sur les tests qu'ils ont fait passer à 42 dirigeants, afin d'évaluer leur façon de penser et d'agir. Une sorte de psychanalyse gratuite.



RENCONTRE KIOSQUE

Brigitte Marquand

Chargée de la presse et de la communication

Management et Génération QE Et si c'était l'humanité en action ?

Dans leur livre paru mi-septembre, *Génération QE : le quotient émotionnel, arme anti-crise*, Christophe Haag et Jacques Séguéla*, partent en guerre contre le mythe de l'intelligence froide - traduite par le QI, quotient intellectuel - et soulignent le rôle essentiel des émotions dans la gouvernance d'entreprise - le QE, quotient émotionnel. Un véritable sujet de discussion pour les professionnels dirigeants, cadres et encadrants que sont les Rotariens. Rencontre avec les auteurs la veille de la sortie de l'ouvrage.



*Jacques Séguéla est publicitaire. Il est aujourd'hui Vice-président d'Havas et dirige la création pour le monde.

Christophe Haag est professeur de management & comportement organisationnel à l'EM Lyon business school et docteur en sciences de gestion. Ses thèmes de recherche portent notamment sur l'intelligence émotionnelle des dirigeants, la communication corporate et politique et les processus de prise de décision intuitive au niveau du haut management.

Brigitte Marquand : Vous décrivez la pertinence de l'émotionnel dans la conduite des entreprises pour sortir de la crise. N'est-ce pas un peu réducteur ?

Jacques Séguéla : Nous affirmons que c'est une des armes anti-crise. Les managers de demain doivent être animés de vertus simples. Il ne s'agit pas de remettre en cause les fondamentaux de l'entreprise mais de changer de méthode. Parler avec son cœur touche le cœur. Vive le patron qui discourt sans note, préférant à l'hyper préparation le feu d'une impulsion qui témoigne de la densité de son engagement.

BM : Comment avez-vous bâti votre réflexion ?

Christophe Haag : Nous avons rencontré une centaine de dirigeants des plus grandes entreprises françaises. Il s'est révélé qu'ils donnaient beaucoup de valeur à l'émotionnel pour traverser des phases de conflit ou de crise : chute des résultats, blocage de l'entreprise, campagne de presse négative. Leurs réactions au test de mesure du QE que nous avons élaboré et auquel ils ont bien voulu répondre, le confirment.

BM : Vous êtes professeur de management à l'EM Lyon. Comment réagissent les étudiants ?

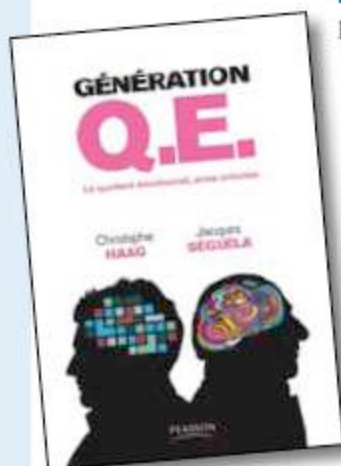
CH : Cette thèse est en train de révolutionner les campus des grandes écoles qui intègrent de plus en plus cette notion dans le cursus de formation : apprivoiser et exprimer ses émotions, percevoir et analyser celles de ses interlocuteurs. Au pays de Descartes, enfin, le management n'est plus seulement une affaire de raison.

BM : Finalement, l'affect, l'émotion, la force créative au service de la conduite d'entreprise... c'est l'essence même du publicitaire. Ce livre est-il la revanche du saltimbanque ?

JS : Oui en quelque sorte. C'est la réhabilitation d'une grande injustice du XX^{ème} siècle : la primauté du QI au détriment de tous les autres talents. C'est également un gage d'espoir pour nous tous ; le QI est par nature figé, à l'inverse du QE qui évolue.

BM : Originellement, les Rotariens ont construit leur action autour de la mise en œuvre de bonnes pratiques professionnelles comme la loyauté, la notion de bénéfice partagé, le respect de la vérité, le sens du dialogue vecteur d'apaisement des conflits... à travers *Génération QE*, j'aurais tendance à penser qu'ils sont sur la bonne voie.

JS : Oui et non. Au lieu d'afficher leur QE, les Rotariens affichent leur QI. C'est en affirmant leur capacité émotionnelle, en évoluant dans ce sens qu'ils modifieront leur image. ■



Editions Pearson - Classification : Management
ISBN : 978-2-7440-6359-6.

ENTREPRISE



ROMANDE

PUBLICATION
DE LA FÉDÉRATION DES ENTREPRISES ROMANDES
GENÈVE

Créée en 1933 | Vendu en caissettes et par abonnement, prix 3.00 CHF | www.entrepriseromande.ch | Numéro 3058 | 14 mai 2010

JAA 1211 GENÈVE 11

Le quotient émotionnel, facteur de réussite

Christophe Haag, co-auteur de *Génération Q.E.*, était l'invité principal du First Rezonance qui s'est tenu à la Fédération des Entreprises Romandes Genève mardi 4 mai. Enjeu principal: rendre perceptible l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le management.

VERONIQUE KÄMPFEN

D'emblée, Christophe Haag, professeur en management et comportement organisationnel à EM Lyon, a posé cette question à l'ensemble des quatre cents participants du First Rezonance: que devient la neige une fois qu'elle a fondu? D'une seule voix, l'assemblée a répondu «de l'eau! Juste... mais c'est une réponse rationnelle. Les grands créatifs répondent «le printemps». Ça, c'est une réponse émotionnelle!

Le quotient émotionnel (QE) reflète les émotions, la création, les valeurs artistiques; le quotient intellectuel (QI), lui, traduit la réflexion logique. «Le QI, c'est se placer au-dessus des autres, alors que le QE, c'est être au même niveau que

les autres», martèle Christophe Haag. Cependant, les deux types de quotient ne s'excluent pas, bien au contraire. Pour être performant, il faut atteindre un équilibre entre les deux. C'est d'ailleurs ce que décrit le livre *Génération Q.E.*, co-écrit par Christophe Haag et Jacques Séguéla, publicitaire, vice-président de l'agence Havas. L'ouvrage a pour objet une étude menée auprès de quarante-deux dirigeants parmi ceux des cent plus grandes entreprises françaises. Ces patrons ont été passés au crible de tests portant sur l'intelligence émotionnelle, afin de déterminer dans quelle mesure des aptitudes émotionnelles élevées participent à la pérennité d'une entreprise en cas de crise. Alors qu'ils s'attendaient à trouver beaucoup



CHRISTOPHE HAAG: «Le QI, c'est se placer au-dessus des autres, alors que le QE, c'est être au même niveau que les autres». (PHOTO LULY GLEZ)

de QI et peu de QE, les auteurs ont été étonnés de découvrir des capacités émotionnelles très élevées, corrélées avec un QI également élevé.

Selon Christophe Haag, les capacités mentales liées au QE sont au nombre de quatre.

1. Percevoir les émotions chez soi et chez les autres. Il y a six états émotionnels de base (peur, joie, dégoût, tristesse, colère, surprise) qui sont présents dans toutes les cultures et dans tous les peuples.

2. Assimiler les émotions dans la pensée, le but étant de raisonner à partir d'une émotion.

3. Comprendre les émotions et comprendre la succession des états émotionnels, leurs causes et leurs conséquences.

4. Gérer ses émotions et celles des autres. Il s'agit de pouvoir rester ouvert aux émotions, de prolonger un état émotionnel ou de s'en dégager.

SUITE EN PAGE 6

POINT FORT

Le défi des cours interentreprises

PIERRE CORMON

tite entreprise», remarque Benoît Wyder, secrétaire national à la FEP. Concrètement, il s'agit de...

L'intelligence émotionnelle, moteur d'une communication efficace

Interview de **Christophe HAAG**, professeur assistant en psychologie appliquée à l'EM Lyon Business School (France), décembre 2008.

Gagner le soutien de son entourage impose de communiquer avec des sentiments authentiques. L'expressivité émotionnelle est en effet l'ingrédient clé de la communication réussie ! La transmission d'émotions positives lors de situations difficiles peut atténuer le choc de circonstances négatives et conserver la dynamique de l'équipe. Quels sont les mécanismes de ce que Christophe Haag nomme la communication émotionnelle ?

BIOGRAPHIE



Christophe HAAG détient un doctorat en Sciences de Gestion de l'ESCP-EAP et l'Université de Paris X, et a complété un programme de recherche postdoctoral à l'INSEAD. En 2007, il rejoint l'EM Lyon comme professeur assistant en psychologie appliquée dans le département des ressources humaines. Ses travaux de recherche portent sur l'influence des émotions de patrons américains et européens sur la dynamique et la performance des *boards* pendant des situations de crise.

« *Le lien est incontournable entre les émotions et une communication réussie* », affirme Christophe Haag, qui a mené pendant plusieurs années une étude sur la corrélation entre intelligence émotionnelle et efficacité de la communication de 40 patrons français de grands groupes. En situation de crise entre autres, les communicants les plus efficaces utilisent tout un panorama d'émotions (allant de la joie jusqu'à la colère) pour susciter l'adhésion de leurs interlocuteurs. « *Leur intelligence émotionnelle¹ (IE) est donc un outil à part entière qu'ils doivent impérativement savoir maîtriser et développer* », soutient Christophe Haag.

L'IE : loin d'une mode, un constat

Les premières études sur l'IE sont apparues au début des années 1990 avec les

travaux de Salovey et Mayer. Ceux-ci définissent l'IE comme une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes ». Quelle utilité pour les managers ? « *Le dirigeant émotionnellement intelligent est plus sociable et plus accessible qu'un dirigeant émotionnellement hermétique. Ce dernier voit les mêmes choses qu'un dirigeant émotionnellement intelligent, sauf qu'il les voit en noir et blanc... et nous sommes passés aujourd'hui au management Haute Définition !* ».

Selon Christophe Haag, cette forme d'intelligence est un don instinctif dont les racines remontent à l'enfance², mais qui se construit également tout au long d'une vie.

Son niveau (mesuré par le quotient émotionnel ou QE) peut être renforcé à tout moment grâce à un apprentissage adéquat, tel que *coaching*, programmes de parrainage ou travail collaboratif avec un psychologue organisationnel... « *Daniel Goleman fut l'un des premiers chercheurs à entrevoir l'enjeu de cette forme d'intelligence en définissant son modèle³ (modèle Goleman ou modèle Mixte) au niveau du management. Il a ouvert la voie à de nombreux chercheurs comme moi, certains ayant choisi un autre modèle (Ability Based Model⁴) pour définir le quotient émotionnel. Bien que différentes, ces deux approches, traitées avec sérieux et circonspection scientifique, permettent l'une comme l'autre d'éclairer des pratiques managériales modernes et efficaces pour le dirigeant du 3^e millénaire* ». ...

...

Attention : l'IE est l'aptitude à s'adapter... et non à simuler !

Christophe Haag met en garde : « Exprimer ses émotions n'implique en aucune façon de simuler ». Le manque d'authenticité est facilement repérable et discrédite l'orateur ! Cependant, un manager émotionnellement intelligent sait (ou doit savoir) augmenter ou réduire l'intensité de ses émotions selon les circonstances. Lors d'une crise, les émotions positives permettent de tempérer des messages difficiles et rassurer son équipe. Au lieu de dire « la crise est désespérée », un manager émotionnellement intelligent aborderait une situation difficile en commençant par rappeler un succès antérieur, ou autre événement positif – autant mettre ses auditeurs d'humeur positive pour parler d'un problème !

Les émotions négatives, telles que la colère, la peur et le stress, peuvent également être utiles aux managers, à condition de s'en servir à bon escient et surtout à petites doses. Par exemple, un manager peut exploiter un scénario qui inspire la peur pendant une négociation pour obtenir plus de concessions. Et la colère peut signaler l'importance d'un problème grave et servir à mobiliser une équipe.

Réponse aux sceptiques : l'IE n'est pas une blague !

« Les études que j'ai menées sur les grands patrons français sont une réponse à tous les sceptiques qui voient dans cet apport de l'émotion quelque chose de bidon. L'idée et la force du QE n'en demeurent pas moins réelles. Et le QE, progressivement doté d'une validité scientifique, a un impact certain sur la performance des dirigeants. Conscients de cela, certains d'entre eux osent aujourd'hui parler librement de leur QE ! ». Par ailleurs Christophe Haag soutient que l'IE est l'un des remparts contre les attitudes nuisibles en situation professionnelle : « J'espère que ce type d'études contribuera à réduire dans un futur proche, et de manière significative, le nombre de "sales cons" à la tête de nos entreprises, comme Robert Sutton les appelle dans son célèbre livre The No Asshole Rule⁵. Il s'agit des dirigeants odieux, parfois brillants mais tou-

jours nuisibles et dont la présence crispe l'atmosphère et détruit la performance de leurs équipes ».

« Le QE n'est pas le facteur ultime de performance, et le QI (quotient intellectuel) prédit encore de manière puissante le succès d'un individu, conclut Christophe Haag. Ces deux formes d'intelligence doivent agir de pair ! Et n'oublions pas, malgré l'importance prouvée de l'IE, l'éthique doit être son prophète ». ■

1. L'intelligence émotionnelle est un concept qui a notamment été popularisé par l'écrivain et psychologue américain Daniel Goleman.
2. Les enfants de parents qui sont expressifs émotionnellement sont eux-mêmes expressifs.
3. À lire : "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", Daniel Goleman, Bantam, 1995.
4. Peter Salovey et John Mayer ont été les premiers à utiliser l'expression « intelligence émotionnelle » (Salovey et Mayer, 1990) et situent l'IE à l'intersection des cognitions et des émotions ; ils ont depuis continué leurs recherches sur l'importance de ce concept (Mayer, Salovey, Caruso et Sitarenios, 2003). Ils ont donc revu leur définition initiale de l'IE comme étant "l'habilité (d'un individu) à percevoir des émotions, à les intégrer pour faciliter la réflexion, à les comprendre et à les réguler pour favoriser son développement personnel".

5. Voir notre dossier « Stop à l'intimidation et à l'agressivité au travail », Business Digest n°179 novembre 2007.

L'IE des leaders français : l'expérience

Dans une étude récente, Christophe Haag a fourni à 40 patrons des plus grandes entreprises françaises (CA annuel entre 1 et 40 milliards d'Euros) une description de circonstances économiques critiques : ventes en baisse, couverture médiatique négative, baisse du moral, etc. Il leur a ensuite demandé de préparer et tenir un discours sur cette situation à leur board. Il a mesuré le style (positif, négatif, neutre) et le contenu du discours de chaque patron, établissant une corrélation entre l'IE et l'efficacité de la communication. Sa conclusion : l'expression d'émotions renforce l'autorité du patron, garantit la compréhension globale de son message et facilite le consensus et la résolution des problèmes.

Quelques conseils pour une communication efficace

CHOISIR SES MOTS AVEC PRUDENCE Les mots ont un impact émotionnel qui doit être pris en compte. Par ailleurs, un vocabulaire riche, l'utilisation de métaphores et de références littéraires sont autant d'armes pour renforcer l'impact des idées auprès d'un public bien instruit.

ÊTRE INTENSE Un patron sec ou fade génère l'ennui, le manque d'intérêt, voire le repli sur soi. À l'opposé, l'intensité émotionnelle renforce le pouvoir de communication, même si cette intensité doit être modérée face à un petit groupe comme un conseil d'administration.

NE PAS OUBLIER LES VÉRITÉS SIMPLES De simples règles de savoir-vivre, comme dire « bonjour » ou regarder les gens dans les yeux, sont faciles et toujours efficaces. Pour un manager, laisser la porte de son bureau ouverte montre qu'il est abordable et qu'il se sent concerné.

NE PAS UTILISER DE CHARTS/SLIDES/POWERPOINT EN PÉRIODE DE CRISE Les dirigeants émotionnellement intelligents n'en utilisent pas pour créer une proximité avec leur board.

PARLER VITE Les dirigeants avec un fort QE parlent très vite (un débit en moyenne supérieur à trois mots par seconde). Les collaborateurs écoutent alors le dirigeant plus attentivement et ressentent dans la plupart des cas une émotion positive.

► Suite de la p.37

L'ensemble est empesé, autoritaire et résolument pyramidal.

Une logique de soumission librement consentie

Sociologue et professeur émérite à HEC en management social, Patrick Lemattre se souvient de ce *“premier âge du management”* qui, explique-t-il, plaçait l'organisation au cœur de sa philosophie et de ses logiques. *“Cela se tradui-*

“Une segmentation très nette avec ceux qui sont dans l’imagination et la conception et ceux qui sont dans l’exécution. C’était un modèle efficace mais lourd”

sait par une forte centralisation des structures avec, en interne, une organisation formelle, dotée de nombreux niveaux hiérarchiques et par un fort cloisonnement entre ces différents échelons, raconte-t-il. Sur le terrain, ce modèle se définissait par une très faible délégation et, en terme de culture d'entreprise, par une logique de soumission librement consentie de la part des collaborateurs.” Pour Olivier Cousin, sociologue du travail et auteur d'un ouvrage intitulé *Les Cadres à l'épreuve du travail*, ce qui caractérise surtout le management de l'époque c'est sa dimension d'encadrement. *“Il prescrivait énormément et le plus précisément possible, indique-t-il. Ce qui se traduisait par une segmentation très nette dans l'entreprise avec, d'un côté, ceux qui sont dans l'imagination et la conception et, de l'autre, ceux qui sont dans l'exécution. C'était un modèle efficace mais lourd.”*

Un modèle inspiré de l'optimisme ambiant qui, à l'époque, soufflait sur le pays. Car comme le souligne François

mais, de ce fait, serein et abrité des clameurs du marché qui va être remis en question par l'inversement du rapport de forces producteur-consommateur.

Le client, nouveau maître du jeu

Dès lors, fini le climat d'optimisme et de confiance réciproques. Le client a remplacé l'organisation dans les priorités managériales et sur le terrain, cela change tout. *“Avec la mondialisation et les nouvelles technologies, l'entreprise a*

basculé dans un monde tiré par l'offre et non plus par la demande, si bien que, désormais, c'est le client qui domine, explique François Dupuy. En quelques années, on est passé d'une organisation endogène, tournée sur elle-même et dotée d'un management dont la priorité consiste à protéger son univers, à une organisation exogène qui vise avant tout à attirer le client.”

Un changement de priorité qui marque

“On est passé d’une organisation endogène, tournée sur elle-même, à une organisation exogène qui vise avant tout à attirer le client”

la fin des anciennes logiques pyramidales. *“En matière de structure d'organisation, cela se traduit par une volonté de se rapprocher du terrain et donc par une réduction des niveaux hiérarchiques, explique Patrick Lemattre. Peu à peu, la pyramide inversée se dessine.”* Objectif de cette décentralisation en marche : répondre à un besoin nouveau de réacti-

tisme ou, tout simplement, désengagement, les gens se mettant progressivement “en retrait” d'une organisation qui a cessé de les protéger. Dès lors, le management se trouve face à une nouvelle problématique : comment faire travailler les salariés ? *“Comment susciter à nouveau l'adhésion dans un univers devenu exigeant, dur et, où les nouvelles logiques de travail par projets amènent chacun à se confronter de plein fouet à la contrainte client, à des exigences de réduction de coûts et d'augmentation de la qualité ?”,* résume François Dupuy. *Comment lutter contre le désengagement dans un univers où le concept de protection du salarié par l'organisation a disparu ?”*

Une problématique d'autant plus difficile à résoudre que l'autonomie individuelle octroyée par les organisations s'avère bien souvent illusoire. Certes, le manager se contente de plus en plus d'assigner des objectifs en laissant chacun libre sur la façon de les atteindre - le message des N+1 se résumant souvent à : *“tu as carte blanche, je te fais confiance...”* - mais dans la plupart des cas ce mouvement de décentralisation des responsabilités s'accompagne d'un renforcement des contrôles avec, en

interne, une multiplication de normes, d'audits, de règles et de procédures, mais aussi le poids croissant du reporting... si bien qu'au final, cette autonomie s'apparente à un leurre. *“On est dans une logique managériale qui cherche à la fois à contraindre les gens à travailler et à contrôler leur travail”,* résume François Dupuy.

Non seulement l'autonomie est illusoire mais la pression ne cesse de s'accroître en termes de finances, productivité, qualité... *“Si bien que l'individu devient peu à peu une variable d'ajustement, résume Patrick Lemattre ; ce qui alimente*

“On est passé d’une logique fidélité contre sécurité à une logique de contrat à engagement limité réciproque”

la défiance et remet en question le concept d'appartenance collective.”

De l'employé maison à l'employé Indiana Jones

D'où la montée en puissance d'une génération Y, ou génération *“do it yourself”* comme préfère la qualifier le sociologue en évoquant cette population de 18-30 ans prêts à s'investir véritablement dans une seule chose : leur propre carrière.

Une philosophie du “moi d'abord” qui tire un trait sur les anciens schémas de fidélité et de culture maison pour laisser la place à des comportements profondément individualistes. *“Peter Drucker le disait lui-même : on est passé d'un employé “maison”, attaché à une entreprise, une marque, un produit, à un employé “Indiana Jones” qui n'a plus peur de tracer son chemin à la machette dans la jungle professionnelle, rappelle Christophe Haag, professeur à l'EM-Lyon. Ce qui implique qu'il n'a plus peur de quitter une entreprise mais aussi, qu'il est capable de changer radicalement de parcours professionnel si nécessaire.”*

Des comportements généralement qualifiés de mercenaires qui, encore une fois, s'expliquent par le changement de contrat implicite reliant entreprise et salarié. *“On est passé d'une logique basée sur un contrat de travail se résumant à fi-*



François Dupuy, sociologue, auteur de “La Fatigue des élites” : “Il y a 30 ans, l’ultra-segmentation protégeait de la confrontation. Si bien que ce qui caractérisait le management, c’était le climat d’optimisme et de confiance dans lequel il s’inscrivait.”

délité contre sécurité à une logique de contrat à engagement limité réciproque, rappelle Patrick Lemattre. Pour tout salarié, l'idée sous-jacente est désormais : *“L'entreprise s'est octroyée le droit de me remercier à tout moment mais en contrepartie, je ne me sens pas engagé moralement et je peux, moi aussi, partir à tout moment, même après une formation d'un*

“Il y a 30 ans, le PDG était paternaliste, autoritaire ; aujourd’hui, son management s’est “nannyfié”. Le patron consacre plus de 50 % de son temps à écouter clients et collaborateurs

mois”. Si bien que le seul sentiment d'appartenance qui subsiste aujourd'hui est lié à un métier. Pas à une entreprise.”

Rien d'étonnant, dans ce contexte, à ce que l'organisation ne soit plus perçue comme un lieu de réalisation de soi. *“Les gens n'attendent plus d'épanouissement*

ni de bonheur au travail ; ils en ont désormais une appréhension utilitariste : ils vont y chercher les moyens de vivre ailleurs leur vraie vie”, résume François Dupuy qui rappelle que, en 1974, sur 600 cadres interrogés, près de 75 % estimaient que la vie professionnelle se plaçait *“au-dessus de tout”*. Une idée aujourd'hui totalement dépassée. Au point, estime le sociologue, que *“ne serait-ce que poser cette question est impensable”*.

La carte de l'affectif et la culture du résultat

Pour rétablir les liens du passé et obtenir un regain d'investissement de la part des salariés, le management a opté pour la carte de l'affectif et de la proximité. *“Il y a 30 ans, le PDG était paternaliste,*

“Il y a dans le management de la performance une exigence de dépassement de soi permanente qui fait que l’on s’y épuise”

autoritaire et très “Père Fouettard” ; aujourd'hui, son management s'est “nannyfié”, explique Christophe Haag. Le patron consacre plus de 50 % de son temps à écouter clients et collaborateurs, il fait suivre ses équipes par des coachs, des psys etc.” A cela s'ajoutent les innombrables séminaires d'entreprise, les simulacres d'ambiances de start-up (avec baby-foot dans l'open-space et tutoiement de rigueur) et le recours incessant aux

concepts de capital humain, de valeurs, d'éthique, de management collaboratif... Ce que Damien Lorton qualifie de *“management de l'effusion”* et qui, allié à celui du résultat, forme une arme redoutable au service de l'entreprise. *“Parce qu'en réalité, il est bien évident que l'organisation reste contraignante de par ses objectifs : l'autonomie octroyée à cha-*

cun étant en réalité toujours au service de l'organisation et de son enrichissement, assène Olivier Cousin. Seule différence : cette logique s'abrite derrière un discours qui promet de la réalisation de soi.” En clair, les codes du passé perdurent ; simplement, ils s'expriment de façon plus subtile. *“Ces dernières années, on a vu la rigidité émotionnelle de départ muter vers du tout-émotionnel, remarque Christophe Haag. Si bien que le monde du travail est désormais habité par des tensions considérables.”* Résultat : un système en apparence plus souple mais en réalité tout aussi dictatorial que celui du passé. *“Le management actuel a beau être moins dans l'autorité, il véhicule plus de violence larvée que celui d'il y a trente ans, résume le sociologue. Non seulement il impose une cadence toujours plus élevée mais il requiert aussi un investissement très personnel, ce que l'on appelle un “enrôlement de la subjectivité”. Si bien qu'en cas d'échec, il n'y a plus de rempart : l'individu est remis en cause en même temps que le salarié.”*

Un danger auquel le système actuel et ses logiques de “toujours plus” exposent quotidiennement. *“Il y a dans le management de la performance une exigence de dépassement de soi permanente qui fait que l'on s'y épuise, poursuit Olivier Cou-*

sin. La fausse autonomie sur laquelle il repose valorise l'individu et, ainsi, permet à l'organisation d'en obtenir toujours plus ; résultat : il n'y a plus de limite à l'investissement individuel. Et comme cet investissement n'est plus véritablement encadré, une grande partie s'avère impossible à mesurer et donc à récompenser.” Les conséquences pour le salarié sont simples : sentiment de non-reconnaissance, frustration et, de plus en plus, désengage-

Il y a trente ans, le management était également “basé sur la conviction que l’on pouvait allier croissance économique et développement individuel”

Dupuy, sociologue et auteur de *La Fatigue des élites* et de *Sociologie du changement*, “les logiques de management sont toujours étroitement liées à la conjoncture économique dans laquelle ils prennent place”. Or il y a trente ans, la France vivait la fin des Trente Glorieuses et le management très hiérarchisé était également “très humaniste, parce que basé sur la conviction que l'on pouvait allier croissance économique et développement individuel dans une logique gagnant-gagnant entre salarié, entreprise et croissance économique, rappelle le sociologue. La valeur travail était alors à son apogée, l'entreprise étant perçue comme un lieu de réalisation individuelle et d'intégration dans la société”. En contrepartie, l'investissement des sala-

vité afin de faire face aux aléas d'une demande désormais maîtresse du jeu. Ce qui impose davantage d'autonomie individuelle, mais aussi, de transversalité. Finies les entreprises-bureaucraties des Trente Glorieuses. Bienvenue dans les univers interconnectés, transverses, dominés par le travail en réseaux et par projets où la mission première du management n'est plus d'encadrer mais d'animer. *“C'est le management par les objectifs qui implique que l'on demande moins aux collaborateurs de respecter les procédures que de tenir les résultats”,* résume Olivier Cousin.

Une nouvelle liberté de mouvement qui propulse les salariés d'un monde segmenté, hiérarchisé et consensuel à un univers décentralisé, transverse... et

“On était dans l’époque de la fidélité, de l’esprit maison, du contrat “loyauté d’un côté, protection de l’autre”

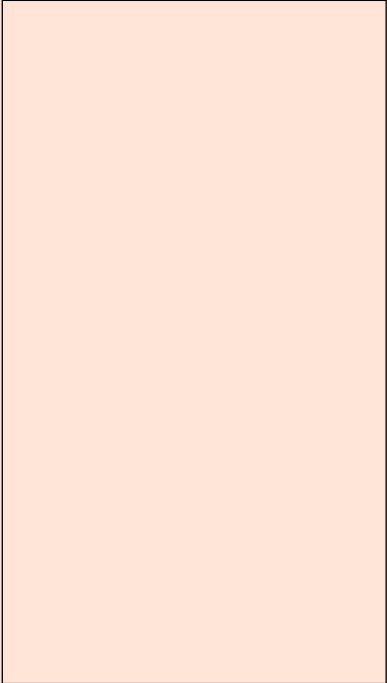
riés y était total. *“On était dans l'époque de la fidélité, de l'esprit maison, du contrat “loyauté d'un côté, protection de l'autre”, poursuit François Dupuy. Pas seulement face au chômage, mais aussi face à la dureté de l'emploi lui-même. Les espaces de travail étaient non-confliktuels, l'ultra-segmentation protégeant de la confrontation avec le client et avec les autres salariés. Si bien que ce qui caractérisait le management il y a trente ans, c'était le climat d'optimisme et de confiance dans lequel il s'inscrivait. Au point que la principale problématique des managers était : “comment utiliser au mieux l'investissement de chacun ?””*

Un modèle pyramidal et segmenté

conflictuel. *“L'économie ayant cessé d'être tirée par l'offre, on ne pouvait plus externaliser sur les clients les surcoûts qui permettaient à l'entreprise de vivre et de fonctionner confortablement, explique François Dupuy. Pour parvenir à faire plus avec moins, on a alors cherché à transversaliser les organisations. On a introduit de la coopération dans tous les domaines, ce qui a eu pour effet de durcir les univers en créant un climat propice à la confrontation.”*

La fausse autonomie

Résultat : on assiste aux premiers phénomènes de fuite : turnover et absen-



Olivier Cousin, sociologue du travail : “Dans le management pyramidal, les rôles étaient clairement identifiés.”

ment face à un système perçu comme truqué.

Le tout-émotionnel et le collectif

Sans compter que le management par la tyrannie émotionnelle ne s'appuie

vers corporate. “Le discours managérial en réfère beaucoup au management collaboratif; il y en a, c’est vrai – y recourir est devenu une nécessité pour gérer les imprévus et faire face aux aléas - mais ce n’est pas pour autant la base qui dirige, poursuit Olivier Cousin. Ce sont les objectifs assignés, lesquels sont les traductions directes des décisions de la direction, si bien qu’il existe toujours un mouvement descendant, une politique qui se joue à un niveau supérieur au notre.” Problème : cet échelon est devenu difficile à identifier depuis que la règle du “tout-émotionnel” a chassé l’encadrement de l’entreprise et laissé vacant son rôle d’“indicateur des rôles”. “Résultat : l’organisation n’est plus incarnée. Elle devient un ensemble mou, flottant. Les relations y sont moins hiérarchisées, les statuts moins visibles mais cela aboutit à une dilution du pouvoir et, chez les salariés, une absence de repères et un questionnement latent du type : “A qui puis-je m’en remettre ?” et même, “A qui puis-je en vouloir ?”, analyse Olivier Cousin. Dans le management pyramidal, les rôles étaient clairement identifiés. Aujourd’hui, l’incapacité chronique à identifier un supérieur, un coupable, ou même un interlocuteur est source d’un brouillage des repères et de réelles confusions individuelles.” Exemple : avec l’avènement du travail “en mode projet”, il est courant qu’une personne se retrouve affectée à un projet

décennies à clarifier certains schémas. Faute de quoi, la tendance au désengagement s’accrochera et, avec elle, la prédominance des logiques individualistes qui, déjà, fragilisent l’édifice corporate. Première urgence, selon Christophe Haag, pour renverser la tendance : restaurer l’image du manager. “Il y a trente ans, l’ennemi commun était Mesrine, en 2001, c’était Ben Laden, aujourd’hui ce sont les traders et, par extension, les patrons, perçus comme des souillons de la morale, lance-t-il. C’est pourquoi la problématique prioritaire du management des trente prochaines années consistera à redorer le blason des patrons en jouant la proximité, le terrain, l’humanité... Cela ne signifie pas que l’entreprise de demain sera un monde de bisounours mais que l’on ne pourra plus la diriger sans palper le pouls des collaborateurs et du terrain.” Autre piste d’avenir : l’envie d’entreprendre qui, Patrick Lemattre en est convaincu, ne cessera de gagner du terrain. “Dans trente ans, elle sera déterminante: ce sera l’aboutissement du “do it yourself” syndrome, prédit-il. Pour l’exploiter, le management devra alléger les procédures et accorder à chacun un droit à l’expérimentation, autrement dit à l’erreur; ceci dans un but : faire de chaque collaborateur un entrepreneur cogérant du système.” Un défi que le management de demain ne sera à même de relever qu’à condition de retrouver l’engagement perdu au cours des dernières années et donc, de créer une nouvelle envie de “vivre ensemble”. Inenvisageable sans la prise en compte d’une réalité sociétale et humaine qui, désormais, s’impose :

dont le responsable n’est pas pour autant son supérieur hiérarchique... De quoi vous faire regretter les bonnes

“La diversité va devoir devenir un élément constitutif du management de demain, pour la simple raison qu’elle sera un élément clé de l’économie mondialisée”

vieilles rigidités du passé en cas de problème.

L’envie d’entreprendre et la culture de la diversité

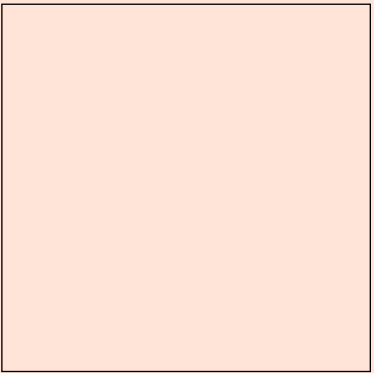
Et inciter les managers des prochaines

celle de la diversité. Cofondateur de DiversiT, une offre de conseil en management pour les entreprises désireuses de promouvoir cette diversité dans tous les domaines (RH, communication, stratégie...), Patrick Lozès est formel : le management de l’uniformité est révolu. “La diversité va devoir devenir un élément constitutif du management de demain, pour la simple raison qu’elle sera un élément clé de l’économie mondialisée, explique le président du CRAN (Conseil représentatif des associations noires). Les entreprises auront donc tout intérêt à la considérer comme un élément de compétitivité à mettre en avant dans leurs logiques managériales et non plus, comme cela a longtemps été le cas, comme une contrainte.” Vivement demain...

Damien Lorton, auteur de “Mort de peur, la vie de bureau”.

“Le management de demain sera un management de réseau et du savoir”

Que sera le management dans 10, 20 ou 30 ans ? L’appellera-t-on encore “management” d’ailleurs, ou aura-t-on trouvé un autre mot pour parler de notre manière d’être ensemble en entreprise et de diriger les autres ? De l’organisation industrielle à la psychosociologie, il embrasse les sciences les plus dures comme les plus molles et se trouve aujourd’hui pris dans un double mouvement contradictoire : vers davantage d’objectivation d’une part, avec la prolifération des chiffres qui accompagne la culture dite du résultat, et vers davantage de subjectivité d’autre part avec la grande vague psy qui déferle comme jamais dans les organisations. D’un côté, la pression des objectifs et de l’autre les colin-maillard de séminaire... En dépit de leur apparente antinomie, la culture de résultat s’accommode très bien de celle de l’effusion : la première impose une forte pression aux individus que la seconde leur permet d’évacuer. Ce clivage se renforcera-t-il ou au contraire, comme on peut l’espérer, se



“En dépit de leur apparente antinomie, la culture de résultat s’accommode très bien de celle de l’effusion : la première impose une forte pression que la seconde permet d’évacuer.”

résorbera-t-il au profit d’un management tout à la fois moins dur et moins impudique ? En tout état de cause, l’évolution conjointe de la société et de l’économie ne peut pas le laisser inchangé. La figure de l’employé subordonné laisse progressivement la place à celle du salarié associé ; l’opérateur étranger à ses moyens de production se transforme en travailleur du savoir, dont il est par définition propriétaire et qu’il se charge lui-même de faire fructifier... Le management de demain sera un management de réseau et un management du savoir.

Alexandre des Isnards, co-auteur de “L’open space m’a tuer”.

“Vers un idéal de non-management”

Pour moi la tendance au management participatif que l’on voit déjà gagner du terrain dans les entreprises va se renforcer au point de tendre vers une disparition pure et simple du management. On s’oriente vers la suppression progressive des échelons hiérarchiques intermédiaires et vers un système autorégulé qui permettra aux cadres de se gérer seuls, eux et leur projet, et au manager de ne plus intervenir que pour mobiliser les troupes et non plus pour donner des consignes où alors de façon très implicite avec des formules

Avis croisés

“Les clés du management de demain?”

Quatre auteurs, qui fustigent les dérives du management, répondent.

Nicolas Caron, Co-auteur de “Démotiver à coup sûr”. “Piloter le collectif de manière à diffuser de la confiance et de l’envie”



“Il s’agira de faire comprendre pourquoi ce qui était vrai il y a six mois ne l’est plus aujourd’hui.”

Aujourd’hui, il existe encore des managers qui s’accrochent, coûte que coûte, aux principes de management que leurs propres supérieurs leur ont fait subir : application stricte de normes comportementales d’un autre temps, entretiens individuels infantilisants et autre incantations à l’humilité qui limitent les remises en cause de l’existant. Mais aujourd’hui déjà, et demain encore plus, le manager devra stimuler l’agilité, valoriser la vitesse de réaction et inventer de nouveaux modes de travail et de collaboration avec ses équipes. Bref, renoncer définitivement à tous les rituels et principes de management sclérosants. Le manager devra s’y résoudre : les meilleurs potentiels qu’il devra encadrer seront des gens à la fois plus indépendants, plus exigeants sur la valeur ajoutée de leur boss et surtout plus sensibles à la prise

en compte de leur différence. Il s’agira donc, pour lui, de manager chacun comme une exception, un cas particulier. D’autant plus que, à l’avenir, les crises se multiplieront et les cycles de vie des stratégies d’entreprise seront beaucoup plus courts. Le plan d’action à 5 ans est mort. Il s’agira donc, de plus en plus souvent, de faire comprendre et accepter rapidement pourquoi ce qui était vrai il y a six mois ne l’est plus aujourd’hui... Il s’agira de piloter le collectif de manière à diffuser de l’enthousiasme, de la confiance et de l’envie de partager un projet commun en rebondissant de situations exceptionnelles en crises inattendues.

Florence Noiville, Auteure de “J’ai fait HEC et je m’en excuse”.

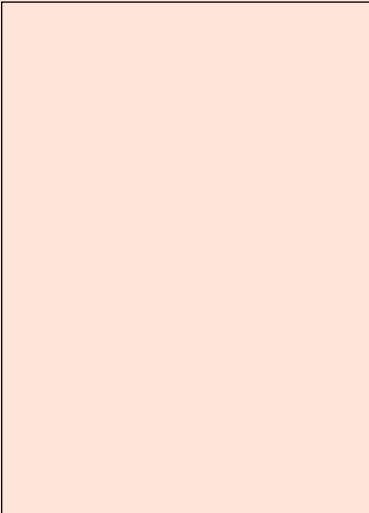
“Injecter dans les modèles actuels une dose d’utilité générale”



“Il suffit de gratter un peu pour voir que les managers d’aujourd’hui sont en profonde quête de sens.”

Je suis frappée par le courrier que je reçois à propos de mon livre. Ce qui séduit le plus les cadres et décideurs qui m’écrivent, c’est un chapitre intitulé “I have a dream” où je “rêve” le management de demain. “Ce rêve ne semble pas si compliqué à atteindre, disent-ils, pourquoi certaines entreprises ne donnent-elles pas l’exemple dès maintenant ?” De quoi s’agit-il ? D’injecter dans les modèles actuels une dose d’utilité générale. Exemple : pour un banquier, l’objectif serait, non plus de développer l’activité de “titrisation”, mais de concilier la maximisation du profit avec un taux de surendettement le moins grand possible. Pour un manager de l’agroalimentaire, d’inventer un business-model alliant rentabilité et lutte contre l’obésité. Idem dans les domaines du social ou du développement durable. Il suffit de gratter un peu pour voir que les managers d’aujourd’hui sont en pro-

fonde quête de sens. Qu’ils veulent sortir du schéma absurde où l’on peut être félicité d’un bon résultat, même lorsque celui-ci est au prix de nombreux licenciements ou qu’il résulte d’accommodements avec la santé ou l’environnement. Insuffler une dose d’intérêt collectif dans le management de demain, ce n’est pas seulement réconcilier l’entreprise et la société. C’est aussi faire des managers dont la motivation ne pourra que croître avec la perception de leur propre utilité.



“Il suffit de gratter un peu pour voir que les managers d’aujourd’hui sont en profonde quête de sens.”

Connectez-vous : Identifiant

.....

OK

I Mot de passe oublié ? I Devenez membre



Inscription newsletter

Email

OK



Flux RSS



la webTV du mieux vivre



Se maquiller en vidéo

CLIQUEZ ICI

Accueil

Santé

Bien-Être

Couple &
Sexualité

Famille

Psycho

Management

Société

Sens
de la vie

Art de vivre

web TV
en continu

Forme 1 | **Forme 2** | **Gym douce** | **Massage** | **Beauté 1** | **Beauté 2** | **Médecine esthétique** | **Sport** | **Vivre ailleurs**

OMEGA TV > Chroniqueurs > Christophe Haag

CHRISTOPHE HAAG



Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon Business School a écrit un livre avec Jacques Séguéla, un livre sur la génération Q.E. Selon eux, le quotient intellectuel (Q.I.) et l'excès de rationalisation, doivent faire davantage place à l'imagination, à l'innovation, bref au quotient émotionnel.

PUBLICITÉ

VIDÉOS

- ★ psy: les techniques de régulation émotionnelle
- ★ politique: sont-ils QE ou QI?
- ★ leadership: le profil du bon patron
- ★ psy : comment calculer son QE?
- ★ management: l'intelligence a t-elle un sexe?
- ★ management: pourquoi le QI est -il discriminatoire?
- ★ parent: l'influence sur le QE des enfants?
- ★ management: les suicides chez France Telecom
- ★ management : qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle?

Le QI n'est en fait que la partie d'un tout. Pour susciter l'enthousiasme de ses collaborateurs, un grand dirigeant devra faire preuve d'intelligence émotionnelle, soit afficher un QE relativement élevé. Explications au micro d'Alexia Bouché-Pillon

Voir la vidéo



Avis d'experts

La crise, créatrice ou destructrice de lien social ?

Didier Long,
président du Cabinet de conseil
en stratégie Internet Euclid.

“Les gens n’ont plus confiance : ils pensent que l’entreprise joue contre leurs intérêts et l’exaspération sociale devrait encore s’intensifier”

La crise aura les deux effets : elle mènera à une décomposition du lien dans l’entreprise et, à l’inverse, à une reconstruction de ce lien dans la société. Il faut bien comprendre que la crise est l’effondrement d’une croyance. Celle selon laquelle le modèle économique de l’hypercapitalisme pouvait s’appliquer à l’ensemble de la société et que les logiques de compétition, de concurrence et de retour sur investissement

sur lesquelles il était fondé étaient valables dans chacun des domaines de la santé, des rapports humains, etc. Aujourd’hui ce dogme s’effondre et le cynisme qui s’était développé dans les années 80 et consistait à dire “je roule pour moi et peu importe les autres” est en train de se payer au sein de l’entreprise. Les gens n’ont plus confiance : ils pensent que l’entreprise joue contre leurs intérêts et l’exaspération sociale qui est déjà très présente devrait encore s’intensifier. Cela va bouleverser complètement la face du capitalisme tel qu’on le concevait depuis 30 ans. Et si la démocratie ne parvient pas à le revitaliser, on va vers une vraie rupture. Une révolution même. Parallèlement, je pense que la crise devrait renforcer le lien au sein de la société.



“La crise mène à une décomposition du lien dans l’entreprise et, à l’inverse, à une reconstruction de ce lien dans la société.”

La menace qu’elle représente devrait resserrer les solidarités et accroître la conscience sociale. Ce que l’on voit déjà émerger aux Etats-Unis avec Obama.

**Auteur de “Manuel de survie spirituelle dans la globalisation”*

Thierry Wellhoff,
président de l’agence
de communication Wellcom.

“On ne se sent jamais aussi uni, aussi solidaire, que face à un adversaire commun”

La crise devrait surtout être créatrice de lien social. On ne se sent jamais aussi uni, aussi solidaire, que face à un adversaire commun, aujourd’hui, l’adversité économique. C’est une période propice à l’émergence de nouvelles formes de solidarités de proximité immédiate - entre voisins, sur le plan individuel... Au niveau de l’entreprise aussi où la crise peut être la raison qui pousse des salariés à se serrer les coudes pour faire front en-

semble, et sur le plan macro-économique, je pense que la crise peut développer, au niveau européen, un sentiment de solidarité nouveau face à l’économie anglo-saxonne. Même si, bien sûr, elle peut également déboucher sur une forme de compétition accrue dans certains domaines. Mais je pense que la menace qu’elle représente est telle qu’elle devrait surtout susciter un réflexe d’unité, sur un sentiment de “l’union fait la force”. D’ailleurs je ne serais pas surpris de voir des dirigeants d’entreprise utiliser de plus en plus la crise dans leur discours comme un moyen de recréer du lien en interne.

**Auteur de “Les Valeurs” (éditions Eyrolles)*



“La menace que représente la crise est telle qu’elle devrait surtout susciter un réflexe d’unité.”

Christophe Haag,
professeur en psychologie
appliquée à l’EM-Lyon.

“Tout l’art de maintenir un élan collectif repose sur ce sentiment de colère collective dirigé vers un ennemi commun”

La crise a un aspect “Docteur Jekyll et Mister Hyde”. D’un côté elle fournit un terreau extraordinaire à la créativité politique et pousse à redéfinir l’existant établi. Les études montrent d’ailleurs que c’est précisément dans ces moments de tension que se dégagent les leaders charismatiques, aptes à établir une relation de confiance et un lien affectif. Ce fut le cas pour Bush fils après les attentats du 11 septembre, un événement au centre duquel une même émotion ressentie collectivement aura joué le rôle de “glue” sociale. Jamais l’Amérique n’avait connu un tel patrio-

tisme, jamais son président alors si décrié n’était apparu aussi légitime que durant cette période sombre. Tout l’art de maintenir un élan collectif repose sur ce sentiment de colère collective dirigé vers un ennemi commun... Or l’ennemi désigné de la crise que nous traversons actuellement est une profession : celle de “trader”, accusée par toutes les classes sociales d’être à l’origine de la crise. D’un autre côté, il est indéniable que ces moments de difficultés économiques encouragent à l’individualisme. Si l’on se réfère aux écrits du célèbre psychologue Abraham Maslow, chacun s’efforcera avant tout à satisfaire des besoins primaires (boire, manger, être en sécurité...) avant de chercher à créer des liens avec ses semblables, à appartenir à un collectif. Or c’est précisément en temps de crise, dans des périodes marquées par le chômage, les diffi-



“La crise a un côté “Docteur Jekyll et Mister Hyde”.”

cultés immobilières et la peur de l’avenir, que les individus, poussés par un instinct de survie, sont enclins à donner la priorité à leurs besoins personnels. Le lien social est alors coupé ou revêt une dimension “intéressée”.

Michela Marzano*,
philosophe.

“Elle pourrait déboucher sur une aggravation des individualismes”

La crise peut aboutir aux deux possibilités, selon la façon dont elle sera gérée. Elle peut s’avérer créatrice de lien social si les gens prennent conscience de ce qui a mené à la crise et si cela les pousse à sortir des logiques ultra-individualistes et conflictuelles qui caractérisent la société depuis des années. Si l’on parvient à remettre en question certains postulats - comme celui voulant que, pour réussir sa vie, il faille être le meilleur au détriment des autres et maximiser sa performance quoi qu’il arrive, sans affect, sans jamais considérer l’autre comme un obstacle éventuel à certaines actions - alors la crise pourrait mener à de nouvelles logiques et effectivement, s’avérer créatrice de lien social.

Mais elle pourrait tout aussi bien déboucher sur une aggravation des individualismes, aboutir à un effritement encore plus important des solidarités si l’on persiste dans le discours volontariste à l’extrême qui pourrait pousser chacun à vouloir sauver sa propre peau, sa propre entreprise, son propre profit, au détriment de tous les autres. Le risque serait alors de voir cette aggravation mener à une forme de totalitarisme.



“La réponse que donneront les pouvoirs publics à cette crise sera déterminante.”

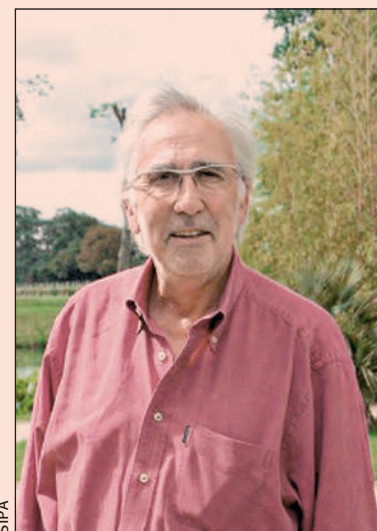
Ce qui est certain, c’est que la réponse que donneront les pouvoirs publics à cette crise sera déterminante dans l’impact que celle-ci aura sur la société. C’est pourquoi on a besoin, plus que jamais, d’une parole de vérité. Une parole qui dise les choses même si elles sont déplaisantes et qu’elles font peur. C’est en les nommant qu’on pourra les résoudre.

**Auteur de “Le Fascisme, un encombrant retour ?” (Larousse)*

Norbert Chatillon,
psychanalyste, consultant
en entreprise.

“La crise a révélé l’absence de lien”

Je pense qu’il faut prendre le problème autrement : pour moi la crise n’a ni le pouvoir de détruire du lien social, ni celui d’en créer. En revanche, elle a celui de révéler certaines réalités. Comme l’absence de lien social véritable qui jusqu’à maintenant caractérisait nos sociétés. C’est parce qu’il n’y avait pas de vrai lien social, pas de vraies solidarités, qu’il y a eu crise. C’est ce qui a permis à certains de faire des super profits sans prendre en compte les conséquences de leurs décisions sur le reste de la communauté. La crise a révélé cet individualisme poussé à l’extrême, cette absence de lien. Quant à savoir si elle va favoriser l’émergence de nouvelles formes de solidarités, c’est difficile à prévoir



“La crise n’a ni le pouvoir de détruire du lien social, ni celui d’en créer.”

car le lien social ne se décrète pas. Tout ce que l’on peut souhaiter, c’est que le politique agisse de manière à créer les conditions favorables pour qu’il émerge spontanément dans la société.

▼ A N N O N C E S I M M O B I L I È R E S ▼

CHALAIS - VALAIS/SUISSE

URGENT RECHERCHONS BIENS IMMOBILIERS A VENDRE.

VENDEURS : contactez-nous pour vendre votre bien immobilier ou commercial.

Achetez entre particuliers sans commission d'agence. 20 ans d'expérience à votre service. Du studio au château du commerce à la P.M.E., dans votre région, sur une île ou à l'étranger...

MICIMMO !

Demandez notre catalogue MICIMMO !

MICI WORLD Tél. gratuit : 0800 10 30 10 - info@micimmo.com - 00334 7023 94 94 e-mail : contact@micimmo.com - Site : www.micimmo.com

PRIX : 795.000 € RÉF : 104003

HOUDAN - 78

URGENT RECHERCHONS BIENS IMMOBILIERS A VENDRE.

VENDEURS : contactez-nous pour vendre votre bien immobilier ou commercial.

Achetez entre particuliers sans commission d'agence. 20 ans d'expérience à votre service. Du studio au château du commerce à la P.M.E., dans votre région, sur une île ou à l'étranger...

MICIMMO !

Demandez notre catalogue MICIMMO !

MICI WORLD Tél. gratuit : 0800 10 30 10 - info@micimmo.com - 00334 7023 94 94 e-mail : contact@micimmo.com - Site : www.micimmo.com

PRIX : 375.000 € RÉF : 106621

Un service publi-rédactionnel réalisé par SDBY 19, rue Martel 75010 - Paris. — Pour apparaître dans cette rubrique, téléphonez au 01 56 03 55 55 - Fax : 01 56 03 55 55

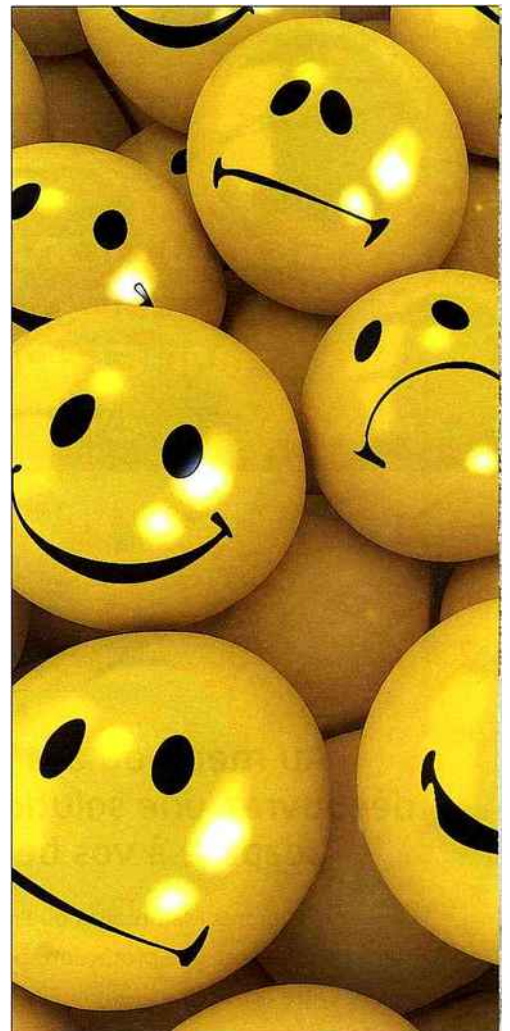
Management

L'entreprise, terre

Lecture de la lettre de Guy Môquet aux joueurs du XV de France, « parrainage » des enfants victimes de la Shoah par des élèves de CM2. L'émotion est devenue « utile », sollicitée, convoquée. Jusque dans l'entreprise et le management. Attention, danger.

Julie DRUGUET

Submergé par l'émotion, ce dirigeant pleure lors de chaque conseil d'administration. Gêné, il se sent alors obligé de s'excuser et d'expliquer la cause de ses larmes, si incongrues dans un univers où performance et émotions sont vécues comme incompatibles. Ces dernières ne sont-elles pas réputées troubler les process, voiler la rationalité, biaiser les relations inter-personnelles? Faux, rétorquent certains, qui veulent croire que les émotions sont en passe d'être réhabilitées dans l'entreprise. Joie, colère, tristesse, jalousie, frustration, fierté... Une certaine frange de dirigeants, loin de l'imagerie collective du patron lade, froid et misanthrope, formerait selon Christophe Haag, professeur en psychologie appliquée à l'EM [Lyon] la « génération QE ». QE pour Quotient Émotionnel. Un mystérieux sigle, venu des Etats-Unis, qui évalue la capacité à exprimer ses émotions et à décrypter celles des autres. « Le mot d'ordre aujourd'hui est vraiment de libérer les émotions dans l'entreprise. Sur quarante-trois Pdg notamment du CAC 40 rencontrés dans le cadre de ma thèse sur les émotions, quatre sont venus me demander de l'aide pour apparaître un peu moins « ternes » au travail, c'est-à-dire plus en phase avec leurs émotions et celles des autres. Les dirigeants avec qui j'ai échangé ont pleinement conscience de cette transformation de leur métier », jure Christophe Haag. Une évolution que Lisa Bellinghausen, psychologue du travail à l'Institut français de l'action sur le stress (IFAS), observe elle aussi. A ses yeux, finie la chasse aux émotions assimilées aux pulsions donc génératrices de conflits. Finis, assure la chercheuse, les séminaires d'entreprise où, pour apprendre aux jeunes recrues à brider leurs émotions, on les insultait copieusement tout en leur ordonnant de ne pas broncher. « Ces méthodes sont révolues. On se rend compte désormais que l'émotion peut être un moteur, une force ». Et Christophe Haag de rapporter la formule lapidaire de ce patron d'une grande société: « Par le passé, on fermait les portes du comité de direction afin de préserver les secrets de l'entreprise. Désormais, on les clôt pour éviter que ne filtrent les éclats de nos disputes ».

**Batman**

Signe de ce changement, le QE serait de plus en plus utilisé par certaines entreprises – Christophe Haag cite L'Oréal, AT&T, Michelin ou Accor –, pour faire la différence dans leurs recrutements entre deux candidats aux compétences similaires. Plus encore, la « dimension émotionnelle » ferait désormais partie de la formation de la « jeune garde » des dirigeants et managers frais émoulus de l'EM Lyon, de l'Essec ou de l'ESCP. Leur atout?

« Par le passé, on fermait les portes du comité de direction pour préserver le secret. Désormais, on les clôt pour éviter que ne filtrent nos disputes »

d'émotions



Joie, colère, tristesse... Finie la chasse aux émotions. Celles-ci sont réhabilitées dans l'entreprise.

La capacité à identifier et à exprimer leurs émotions, mais aussi celles de leurs collaborateurs, qu'ils peuvent ainsi « gérer ». Leur « truc » ? Se muer en un nouveau superhéros, lointain cousin de Batman et Superman, qui pourrait être baptisé « Superhumain » : un manager dont le leitmotiv serait l'authenticité. Finis les apparatchiks froids. Selon Christophe Haag, ces dirigeants « émotionnellement intelligents » parlent vite, avalent certains mots, utilisent des abréviations lorsqu'ils pronon-

cent un discours, témoignent d'une véritable empathie avec l'audience. Tonalité de la voix, rythme de l'élocution... Ils ont conscience de tous les « signaux » qu'ils émettent. Non contents d'être de « super communicants », ils n'hésitent pas à recourir à des fables, à dramatiser une situation ou à utiliser la comedia dell'arte pour mieux se faire comprendre. Enfin, ils expriment ce qu'ils ressentent. « Je ne suis pas le GO de la boîte, mais il m'arrive très souvent d'être boudeur avec mes cadres. Ou au contraire très gai, de m'asseoir sur un coin de bureau pour raconter une blague. Question de génération », souligne Jean-Charles Potelle, qui à 43 ans pilote l'entreprise textile Bolkoduc. La difficulté est alors d'exprimer ses émotions sans franchir la ligne jaune au-delà de laquelle le lien hiérarchique se délite. Et la crédibilité s'effiloche. Pour certains, c'est là la limite bien réelle de ce « management émotionnel » très « tendance ». « Etant jeune et de surcroît une femme, je sais pertinemment qu'en exprimant mes émotions – et notamment mes doutes – au service que je dirige, je pourrais y perdre toute ma crédibilité », tranche cette directrice de la communication d'une entreprise lyonnaise.

« Pdg mamans »

Au quotidien, ces managers « émotionnellement compétents » cultivent la proximité avec leurs salariés, adoptent souvent une configuration en open space pour leurs bureaux, prennent en considération les soucis de leurs collaborateurs. Mieux encore, ces « Pdg mamans », qui se doivent d'être à l'écoute, endossent le rôle de régulateur des émotions de leurs collaborateurs. « Si je ressens un excès d'enthousiasme chez l'un de mes collaborateurs, je peux lui injecter un peu d'anxiété, ou lui adjoindre un anxieux pour la bonne réalisation d'un projet. Si je veux lui faire mémoriser une information essentielle, je peux y mettre une tonalité affective. Bref, je mets en place un système de guidage émotionnel », explique Lisa Bellinghausen, qui décrit ces managers « émotionnellement compétents » comme des guides, des coachs pour leurs salariés.

« En situation de crise, ces managers commenceront par évoquer la notoriété et la performance de l'équipe. Ils partiront d'un capital émotionnel positif (satisfaction, fierté...) inspiré à leurs collaborateurs, qu'ils débiteront au fur et à mesure qu'ils passeront aux points problématiques », remarque Christophe Haag. Et de citer un autre exemple, celui des « scènes de colère », homériques et légendaires, que certains dirigeants piquent ou s'obligent à piquer deux ou trois fois l'an, afin de faire réagir leurs troupes ou de marquer des limites.

Ainsi, lorsqu'un client hurle son mécontentement au téléphone, Jean-Charles Potelle envisage deux solutions : « D'abord calmer le jeu – ce qui est certainement la meilleure solution. Mais on peut aussi crier plus fort que lui, jouer les enfants rebelles, et lui montrer que si la prestation attendue n'était pas à la hauteur, c'est peut-être qu'il n'avait pas fourni les bonnes informations. C'est un facteur de différenciation – « il n'est pas comme les autres » se dit le client – qui peut fonctionner », avoue Jean-Charles Potelle. Pression démesurée ou blagues sur le coin du bureau, il avoue souvent se mettre en scène, « faire l'acteur » dans le management de ses salariés.

Napoléon au pont d'Arcole

Certains patrons maîtrisent ainsi parfaitement le phénomène de contagion émotionnelle, qui leur sert à faire naître des émotions de groupe. « Les collaborateurs imitent spontanément leur supérieur hiérarchique, souvent pour lui ressembler, si bien qu'ils se mettent à ressentir la même émotion. Naît alors une émotion de groupe au sein de l'équipe, avec

Nouveau superhéros qui pourrait être baptisé « Superhumain », le manager « émotionnellement intelligent » a pour leitmotiv l'authenticité

un impact très significatif sur la performance », souligne Christophe Haag. Faut-il rapprocher ce genre de « rituels collectifs » du discours galvanisant au pont d'Arcole de Napoléon face à ses soldats, comme le suggérait Gilles Guyot, directeur de l'IAE de Lyon, lors d'une conférence organisée le 14 février par son établissement sur le thème : « Manager par les émotions : libération ou manipulation ? ». Le « métier » de dirigeant serait devenu un métier émotionnel, exigeant un véritable effort d'acteur. « Attention, avertit Christophe Haag, il ne s'agit pas de feindre pour feindre – d'ailleurs ceux qui surjouent sont sanctionnés – mais

de se placer dans un état émotionnel et de vivre pleinement son rôle ».

Autre argument en faveur de la réhabilitation des émotions dans l'entreprise: leur prise en compte permettrait de juguler le stress des équipes. Une vertu recherchée à l'heure où les entreprises sont interpellées par les suicides de salariés, l'augmentation des troubles musculo-squelettiques, le mal-être au travail ou le burn-out. Ultime atout: l'expression des émotions favoriserait la créativité, l'innovation. Jean-Charles Potelle en est convaincu. Il a choisi d'instituer pour ses commerciaux chaque lundi matin une réunion un peu particulière, dont il a limité la durée à trente minutes « pour forcer les éléments à se lâcher. Les participants viennent sans notes et c'est intense: chacun raconte son histoire, résume sa semaine, rebondit. Il y a une part d'émotivité qui transpire, c'est du ressenti. On s'exprime avec des mots qui ne sont pas mesurés, pas pesés, pas polés, et la créativité naît ainsi ». Son objectif: provoquer une implication personnelle de la part de ses salariés qui, responsabilisés et encouragés, n'hésitent plus à donner leur avis et à énoncer leurs convictions. « Auparavant, ils attendaient le bon point ou le carton jaune de la part de l'encadrement. Ou ils « sortaient le parapluie » en comptant sur le patron pour trancher », poursuit Jean-Charles Potelle. Intérêt ultime pour l'entreprise, créer ainsi du lien avec les salariés, les attacher encore davantage, leur fournir le fameux Graal que tous les managers recherchent alors que les intérêts économiques ne font plus palpiter: du sens.

Reste que dans quelques cas bien précis, coraquer ses salariés en se transformant en gentille nounou, peut frôler la manipulation. « Comme un enfant invité à confondre ses émotions avec celles de son père ou de sa mère, le salarié risque de confondre les siennes avec celles de son chef. Or ce n'est pas parce que l'entreprise enregistre des bénéfices substantiels qu'il faut bondir de joie si l'on n'est pas augmenté », souligne le psychiatre et psychanalyste Serge Tisseron, inquiet de l'état de « dépendance émotionnelle » que ce type de management peut créer, notamment dans le cas d'entreprises où domine la précarité. « Quand vous êtes fragilisés parce que vous êtes à la fin de votre CDD, ou que vous attendez depuis des années une augmentation qui n'arrive pas, vous êtes en situation de dépendance émotionnelle par rapport à votre chef. Le grand risque est alors que vous repreniez ses émotions comme les vôtres, parce que vous avez l'impression que cela vous protégera dans cet environnement hostile ». Le salarié qui travaille à la chaîne en Corrèze peut applaudir la conquête du marché japonais alors que l'impact est nul pour lui. La manipulation guette. « Tout réside dans la raison retenue par le manager pour justifier l'utilisation des compétences émotionnelles: s'il s'agit d'aider à la prise de recul, de promouvoir le bien-être et d'accroître la performance, cela sera positif », assure Lisa Bellinghausen.

Jardin secret

A chaque entreprise son « code émotionnel », qui, s'il n'est bien sûr pas couché par écrit, n'en doit pas



« Une certaine frange de dirigeants forme la « génération QE », pour Quotient Emotionnel ». Christophe Haag.

moins être respecté à la lettre. Ainsi l'expression du doute, parfaitement acceptée voire valorisée dans le milieu de la recherche, n'a pas sa place dans le conseil. Dans la publicité, il semble presque obligatoire d'exprimer sa joie de manière forte – ne pas la partager serait suspect. On se réjouit ensemble, on s'attriste ensemble, la culture d'entreprise s'appuyant désormais sur des émotions partagées. Mais attention aux dérives dans un environne-

« Le salarié vend son intelligence à son patron, il ne faut pas en plus qu'on lui demande de livrer son intimité, son jardin secret »

ment exigeant qui prône la performance. « Notre souhait collectif est de cultiver avec les autres des relations en transparence et de qualité sur un mode « adulte ». Mais livrer de manière importante ses émotions ou son ressenti n'est pas du tout adapté à l'entreprise dans sa forme actuelle, à cet environnement difficile soumis à pression », prévient Bénédicte Haubold, fondatrice de Artélie Conseil. Mêmes réserves de la part de Serge Tisseron. « N'oublions pas que les patrons sont des personnes à la fois très sensibles et très narcissiques, extrêmement susceptibles – pour ne pas dire paranormales.

Ils aiment que leurs salariés leur soient très attachés. C'est donc faire courir une grande menace à ces derniers que de leur demander d'exprimer leurs émotions devant eux », tranche le psychiatre. Le terrain est glissant. En effet, quel patron ou quel manager, aussi ouvert à la critique se revendique-t-il, peut-il véritablement entendre une colère sur la stratégie de l'entreprise sans pour autant la traduire en désaffection? Peut-il entendre un dégoût de soi et de son poste sans pour autant les assimiler à de la fragilité, handicapante pour la bonne marche de l'entreprise?

Il y a aussi celui avec qui l'on travaille depuis trois ans mais dont on ne sait rien. Ni s'il a des enfants, ni s'il a été blessé lorsqu'on l'a écarté de la gestion d'un dossier important. Une attitude qui peut étonner, voire même agacer. Dès lors, il est aisé d'en faire une brebis galeuse, qui refuse de se plier au sacro-saint exercice « d'expression de ses émotions ». Un écueil à éviter absolument, selon Serge Tisseron. « Le salarié vend son intelligence à son patron; il ne faut pas en plus qu'on lui demande de livrer son intimité, son jardin secret. L'employeur n'a pas à connaître les états d'âme de ses collaborateurs ». Même analyse de la part de Bénédicte Haubold qui voit dans cet engouement pour l'expression des émotions un resserrement de l'emprise psychique exercée sur les salariés: « On va chercher le collaborateur dans ses derniers retranchements, on le cerne sous toutes ses coutures, on le sur-sollicite. Désormais, dès qu'il y a un souci dans une entreprise, on appelle un consultant pour qu'il débrieфе le problème. On assiste les salariés constamment, on leur demande en permanence ce qu'ils pensent ou ce qu'ils ressentent, on les exhorte à se détendre », renchérit la consultante qui s'élève contre cette « psychologisation » à l'extrême empruntée au modèle américain. D'ailleurs, n'est-ce pas insécuriser encore davantage l'un de ses collaborateurs que de lui refuser une augmentation puis de lui proposer deux heures plus tard un temps de libre parole, où il est censé exprimer ce qu'il ressent? Aux yeux de Serge Tisseron, un « debriefing émotionnel » dans une entreprise, s'il est absolument nécessaire, doit être réalisé dans un cadre approprié, c'est-à-dire en l'absence de la hiérarchie, et avec l'aide d'un intervenant extérieur (psychologue...) qui n'a aucun compte à rendre à celle-ci.

Enfin, dans son livre, *Vérités et mensonges de nos émotions* (Albin Michel), le psychiatre met en garde contre la survalorisation des émotions: « Il n'est pas rare d'entendre dire: « je ne fais pas telle chose parce que je ne le sens pas ». Magistrale, cette assertion clôt le débat. Insister revient à maltraiter la personne, à la violer ». Selon lui, bombardés par une quantité inédite d'informations qui nous insécurisent, nous sommes tentés d'avoir recours à notre boussole émotionnelle, dans une période où l'égo et le développement de soi se trouvent très valorisés. Des boussoles qui, dans l'entreprise, ne montrent pas toujours le nord. ●

Parcours de profs

Côté pile, ils enseignent l'expression orale, la gestion de la relation commerciale ou la physiologie du sport à Annecy, Lyon ou Saint-Étienne. Côté face, ils sont auteurs de pièces de théâtre, champions de ski ou coureurs de fond. Des professeurs atypiques mais attachants qui font le bonheur de leurs élèves. Portraits.



Christophe Haag, l'émotion au service du management

Parler des émotions, voilà qui pourrait surprendre dans un univers où il est question de performances, d'objectifs, d'efficacité. Pour Christophe Haag, qui enseigne le comportement organisationnel à l'EM Lyon, c'est-à-dire la psychologie adaptée au management, c'est pourtant un essentiel : « *L'intelligence émotionnelle, en terme de management, c'est intégrer ses émotions et celles des autres dans son mode de pensée, apprendre à les percevoir chez soi et chez les autres, les comprendre et en apprendre la logique et enfin savoir les réguler. Avec ces capacités, on devient un manager digne de ce nom.*

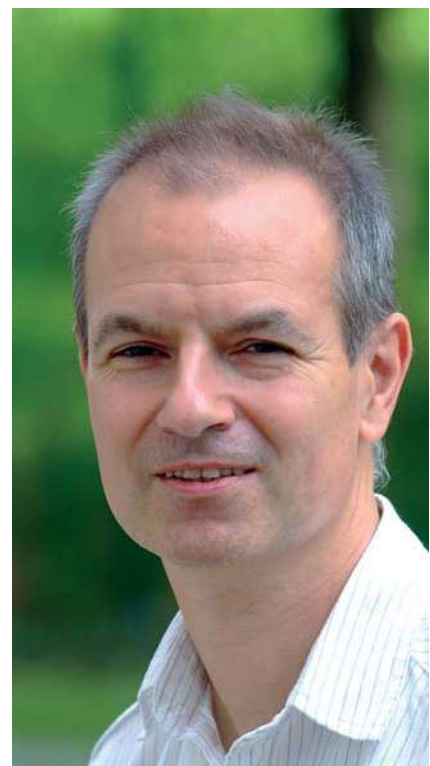
D'ailleurs, la sécu devrait rembourser ce genre de prestations, ça permettrait de réduire de manière significative le nombre de sales c... qui sont à la tête des entreprises ! ».

Ce jeune homme, à l'allure adolescente et au cursus universitaire brillant, enseignant et chercheur, livre avec enthousiasme les bases d'un savoir innovant, sur lequel devra s'appuyer, à l'avenir, toute forme de management. « *On a compris que le climat émotionnel de l'entreprise est un critère de base, à la fois pour gagner en productivité, en créativité et pour éviter les syndromes de crises, notamment le burn out.* » • Catherine Auch-Roy

Paul Currant, des planches au tableau noir

Qui ne se souvient pas du Cercle des Poètes disparus ? « *Oh Capitaine, mon Capitaine !* » Paul Currant, c'est un peu le professeur Keating, tragique de la situation mis à part. Enseignant les techniques d'expression orale au CEFAM, il anime ses cours avec autant de verve, de talent et d'énergie que s'il était sur les planches. Et les planches, justement, il connaît. Auteur pour le théâtre, il a présenté une pièce l'an dernier au National Comedy Theater de Los Angeles et sa dernière œuvre devrait occuper la scène du Soho Theater de Londres dès la saison prochaine. « *On ne peut pas enseigner à 100%, sinon, on perd le contact avec la vie, et si l'on se coupe des réalités quotidiennes, on en prive les élèves. Il faut se nourrir des influences extérieures pour être le plus près possible de ce vers quoi ils iront après leurs études.* » Si on lui parle de créativité, il tord le nez. Trop galvaudé, trop générique, le terme ne lui convient pas pour signifier toute la curiosité, la

perspicacité, l'envie d'aller plus loin qu'il voudrait transmettre à ses étudiants. Est-ce qu'il apprécie Lyon ? « *C'est ma première équipe de foot préférée, après Chelsea bien entendu !* » So british. • C.A.-R.



EM LYON

Trois sites campus – Lyon, Genève et Shanghai – dédiés à l'enseignement du management entrepreneurial et international avec des programmes ESC et MBA pour jeunes diplômés, des formations supérieures internationales pour cadres et managers et un incubateur d'entreprises avec les dispositifs Start'up et Relève.

www.em-lyon.com ou 04 78 33 78 00.

CEFAM

Cette école de management et de commerce, à Lyon et aux USA, prépare au BBA – Bachelor Business Administration – et permet de valider un MBA. L'enseignement se fait en anglais dès la première année, avec adaptation des cours pour les élèves qui ne sont pas complètement bilingues.

www.cefam.fr ou 04 72 85 71 71.

Hegel plutôt que Descartes

Emotion et management, on les croyait incompatibles, on les découvre indissociables. Une révolution.

Par Caroline Castets

Pendant des années, elles ont été accusées de fausser la réflexion, d'altérer le jugement, de nuire à l'efficacité individuelle et collective et, pour cela, bannies de l'univers de l'entreprise. Après des décennies de disgrâce, voilà les émotions en cours de réhabilitation. Au point qu'au discours traditionnel exhortant les dirigeants à les "gérer" - comprendre : "les contrôler" - en succède un autre qui les encourage cette fois à les "accueillir" pour les utiliser comme outil de management. Un renversement qui, pour Alain Asquin, responsable du master entrepreneuriat et management des Petites et moyennes organisations à l'IAE de Lyon, s'amorce dès les années 90. A l'époque où l'approche mécaniste - présentant l'entreprise comme une machine, les salariés comme des opérateurs programmés pour une fonction donnée - cesse de dominer le monde du travail pour être remplacée par une autre, assimilant cette fois l'entreprise à un système biologique. *"Le fait de l'envisager comme un système en mouvement, comprenant une part de désordre et des informations imparfaites, impliquait que l'on fasse appel à d'autres capteurs que ceux de la rationalité, explique-t-il. C'est là que la notion d'intelligence émotionnelle à associer à l'intelligence rationnelle et intellectuelle est apparue."* Aujourd'hui, l'enjeu ne consiste pas à substituer l'une à l'autre, mais à mettre l'une et l'autre "en tension" afin qu'elles produisent plus et mieux face à une situation donnée. *"Cela revient à s'autoriser une pensée plus complexe, résume Alain Asquin. Une pensée capable de prendre l'individu dans sa globalité sans plus se limiter à sa seule dimension intellectuelle"*.

Levier de performance, outil de communication, facilitateur de décision

Depuis que la dimension utilitaire de l'émotion est apparue aux grands groupes, nombreux sont ceux qui s'efforcent d'en réinjecter une dose dans leur organisation. *"Cela ne signifie pas abolir toute distance, nuance Alain Asquin ; mais s'ouvrir à d'autres registres de perception, d'analyse et de compréhension."* A une autre forme d'intelligence dans laquelle de plus en plus d'experts en management s'accordent à voir une composante indispensable au rôle de dirigeant. Au même titre que la compétence technique et l'intelligence cognitive.

Professeur à l'EM Lyon, co-auteur d'un livre à paraître au printemps prochain sur l'intelligence émotionnelle et les dirigeants de grandes entreprises, Christophe Haag cite l'exemple de dirigeants de grandes entreprises lui ayant confié que, en période morose, - chiffre d'affaires en fort recul, environnement concurrentiel tendu, critiques de l'entreprise et de sa stratégie dans les médias...- le moyen le plus efficace de re-motiver les équipes consistait à opter pour une communication émotionnelle. *"Pour encourager les gens à mettre des bouchées doubles, lui a avouer l'un d'eux, il faut jouer sur les émotions. Pas sur la contrainte."* Christophe Haag en est convaincu : *"La dimension émotionnelle est appelée à devenir un nouveau facteur de sélection discriminant chez les décideurs."* *"C'est déjà le cas chez L'Oréal qui, aux Etats-Unis, mesure le quotient émotionnel de ses vendeurs ou chez Accor France qui en tient compte dans le recrutement et l'évaluation de ses salariés..."* rappelle-t-il. Dans les groupes du CAC 40, c'est intégré. Les gens savent que la compétence émotionnelle fait partie du profil du poste de dirigeant." Une enquête sur le sujet menée en février dernier par l'IAE de Lyon auprès de 141 managers le confirme : 72,3% des personnes interrogées mobilisent régulièrement les émotions dans l'animation de leurs équipes, 31% les percevoient comme un facteur de libération des énergies de leurs collaborateurs et 25% comme un moteur de la perfor-



Christophe Haag*, Professeur à l'EM Lyon : "Beaucoup voient encore l'émotion comme un élément perturbateur qui va fausser leur raisonnement et biaiser leur décision".

mance de l'équipe. Même s'il reste visiblement du chemin à parcourir, on est loin des anciens poncifs qui, pendant des décennies, ont dépeint l'émotion comme un élément incompatible avec l'univers professionnel. Pour Lisa Bellinghausen, psychologue, chercheur à l'Institut français de l'action sur le stress et formatrice en entreprise sur l'intelligence émotionnelle, s'entêter dans cette direction reviendrait à se priver d'un solide outil de management et son entreprise, de véritables leviers de croissance.

L'émotion est un "raccourci de la compréhension" deux fois plus rapide que celui de l'analyse cognitive

D'autant plus, insiste-t-elle, qu'il y a davantage dans l'émotion qu'un ressort oratoire pratique pour fédérer, créer du lien social, théâtraliser le discours et, pour les plus compétents, glisser incognito vers la manipulation... *"L'émotion en management intervient au niveau de l'individu, de l'équipe, mais aussi de la dimension organisationnelle, explique-t-elle. C'est à la fois un levier*

cognitive." Plus facile à dire qu'à faire. En matière d'expression émotionnelle, les apparences peuvent être trompeuses et le message, codé. Isabelle Harlé, coach associée de la société de conseil en management acteis, a l'habitude de rappeler les basiques aux sous-doués de l'intelligence émotionnelle. *"Il existe quatre émotions primaires : la colère, la peur, la tristesse, la joie ; chacune a une fonction utile ; si ne pas les prendre en considération revient à se couper d'une précieuse source*

d'information - sur soi et sur ses collaborateurs - les interpréter requiert une certaine vigilance, explique-t-elle. Si l'on ne parvient pas à repérer de quelle émotion il s'agit - souvent la peur se recycle en colère au sein de l'entreprise, un milieu où l'on ne s'autorise pas la peur... - on ne peut mettre en œuvre les actions adéquates." Pour elle, l'émotion est assimilable à un voyant rouge. Ce signal ne se

contente pas de fournir une autre lecture du quotidien de l'entreprise ; il impulse l'action, comme le rappelle la racine latine du mot : emovere, mettre en mouvement... Comme ce fut le cas, témoigne Isabelle Harlé, pour cette dirigeante d'agence de création dont les collaborateurs, lassés de subir les colères injustifiées, commençaient à se désengager, jusqu'à ce qu'on l'aide à prendre conscience de la peur sous-jacente à ses accès de violence (deux appels d'offres gagnés mais reportés dans le temps mois après mois). Une fois le diagnostic établi, les mesures suivent - mise en place des outils de suivi de la trésorerie plus fins, recours aux conseils d'un juriste...- et les colères cessent.

Une condition sine qua non

"L'émotion est un état de conscience complexe qui se situe en amont de toute forme d'action, de toute prise de décision, résume Christophe Haag. Il faut bien évidemment une base analytique, des données rationnelles sur lesquelles s'appuyer, des chiffres, des graphes... Mais à un moment donné, l'émotion permet d'affiner le grain". Chercheur en "organisational behaviour" à l'Insead, Marwan Sinaceur va plus loin : il insiste sur la corrélation - scientifiquement prouvée - entre émotion et prise de décision. *"On s'est rendu compte très récemment que les émotions entraînent en ligne de compte dans les prises de décisions, explique-t-il ; un chercheur américain en neuro-science, Antonio Damasio, a révélé que des personnes incapables de ressentir certaines émotions à la suite d'un accident devenaient du même coup incapables de se projeter et d'anticiper afin de prendre des décisions servant leurs propres intérêts."* Imparable. A en croire Lisa Bellinghausen, l'émotion est un "raccourci de la compréhension" deux fois plus rapide que celui de l'analyse cognitive, *"ce qui est particulièrement intéressant à une époque où les dirigeants d'entreprise sont perpétuellement dans des contraintes de temporalité..."* Le niveau de fiabilité accordé à ces informations varie en fonction de celui qui les reçoit. *"L'émotion est un indicateur fiable à condition que la personne soit émotionnellement intelligente, reconnaît Christophe Haag. Qu'elle ait la capacité à les interpréter, à les intégrer dans le processus de raisonnement puis, à s'en détacher. Tout l'enjeu est là : se montrer capable d'utiliser l'émotion sans se laisser dominer par elle."* Enjeu face auquel certains profils de dirigeants souffrent d'un sérieux handicap... *"Les Polytechniciens aux profils très analytiques, formés très tôt dans l'idée de faire taire leurs émotions se trouvent aujourd'hui privés d'un formidable ressort de réflexion, poursuit-il. Beaucoup voient encore l'émotion comme un élément perturbateur qui va fausser leur raisonnement et biaiser leur décision".* Problème : ils ne sont pas les seuls...

Le carcan culturel

Même si de plus en plus de dirigeants reconnaissent désormais la pertinence du levier émotionnel, beaucoup ont encore du mal à l'actionner, victimes d'habitudes à la vie dure. *"On reste quoi qu'on en dise dans le pays de Descartes, de la raison et de la logique, rappelle Christophe Haag. Contrairement aux Etats-Unis, on est encore dans le règne du diplôme, des grandes écoles... des territoires où, d'une manière générale, l'émotion reste perçue comme l'élément polluant".* Moralité, si les dirigeants ont admis, depuis une dizaine d'années déjà, la valeur de l'émotion dans le domaine du management, beaucoup restent malhabiles dans son maniement. Isabelle Harlé en sait quelque chose. *"Un très haut niveau d'alphabétisation émotionnelle perdue chez les dirigeants d'entreprise, témoigne-t-elle. Ce n'est même pas une question de génération ; beaucoup de jeunes HEC restent prisonniers des recettes prêtes à l'emploi délivrées par les manuels de management ; ils ne sont pas du tout dans l'intégration du facteur humain. Une grande pudeur perdue par rapport à leurs propres émotions - la plupart ayant peur d'être surpris en état de vulnérabilité - et par rapport aux émotions des autres, c'est la maladresse qui domine. C'est normal, on ne peut traiter efficacement la colère des autres si l'on n'a pas, au préalable, traité la sienne."* Preuve qu'un carcan culturel demeure : dans beaucoup de grandes entreprises, la part d'émotion à l'origine de certaines décisions est encore très souvent travestie en processus rationnel. Histoire, affirme Christophe Haag, de rassurer les actionnaires... ■

**Co-auteur d'un livre à paraître sur l'intelligence émotionnelle et les dirigeants de grandes entreprises.*

L'INSTANT TAITTINGER

*Dix-huit mètres sous terre.
Douze degrés centigrades.
Dans les yeaz de Vitalie Taittinger,
le Brut Réserve vient au monde.*



Qu'elle Belle Journée.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.