



## psycho

notre expert



**CHRISTOPHE HAAG**  
Docteur en compor-  
tement organisation-  
nel, professeur à  
l'EMLYON Business  
School.

# Se brancher sur son intuition, ça change tout

Cette petite boussole intérieure, tout le monde l'a en soi. Reste à mieux l'écouter pour qu'elle nous serve de guide au quotidien. Explications et exercices pratiques pour développer ce "sixième sens" qui peut se révéler très utile. **PAR AMÉLIE CORDONNIER**

## Testez votre quotient intuitif

Ce test a été conçu par Francesco Bianchi-De-micheli, neuropsychiatre, et Christophe Haag\*, docteur en comportement organisationnel, de l'École de management de Lyon (EMLYON).

Répondez, seule, à chacune des huit questions en moins de 5 secondes. Si vous dépassez ce délai, la réponse est considérée comme fautive.

**1. Votre homme rentre à la maison un peu plus tard que d'habitude. Vous lui demandez d'où il vient. Il vous répond mais ne tient pas en place, se gratte plusieurs fois le nez, alors qu'il n'est pas enrhumé et a comme un retard dans ses réactions. Votre intuition vous dit :**

- A  Qu'il vous ment.
- B  Qu'il est fatigué et a faim.
- C  Qu'il vous en veut car il aurait préféré passer la soirée avec ses amis.

**2. Depuis quelques jours, votre conjoint vous déclare plus souvent son affection. Vous le trouvez distrait. Son élan sexuel a augmenté, il demande d'éteindre la lumière, a souvent des bouffées de chaleur et ne se sépare plus de son téléphone portable. Votre intuition vous dit :**

- A  Qu'il est stressé au travail et retrouve dans le couple les ressources pour son équilibre.
- B  Que ce sont les aléas de la vie et de l'amour dans un couple stable.
- C  Qu'il faut être très vigilante.

**3. Au travail, vous exposez un nouveau projet à un collègue. Tout à coup, sa mâchoire se serre, sa respiration s'accélère. Il fronce les sourcils, prend la parole d'un ton affirmé, les poings fermés. Votre intuition vous dit :**

- A  Qu'il est très enthousiaste à l'idée du projet et qu'il veut en savoir plus.
- B  Qu'il est en colère par rapport à ce que vous dites.
- C  Qu'il trouve votre idée bonne et qu'il faut très vite la mettre en place.

**4. Vous êtes en pleine discussion avec un collègue dont le comportement ces derniers temps est étrange. Le ton monte entre vous et, soudain, un flash, un souvenir personnel datant de votre adolescence vous vient en tête. L'histoire semble être différente de ce que vous vivez actuellement, mais ce souvenir reste tenace. Votre intuition vous dit :**

- A  Qu'il faut absolument chasser cette image de votre tête.
- B  Qu'il faut considérer cette image comme une information pertinente.
- C  Qu'il faut sur le champ licencier votre collègue.

**5. Nous sommes vendredi soir. Après plusieurs semaines éreintantes, vous décidez de vous relaxer et de prendre un bain. Les journées à venir s'annoncent hyper-stressantes. Que faites-vous ce soir en priorité ?**

- A  Vous pensez au dossier à rendre lundi matin.
- B  Vous faites dans votre tête le planning complet du week-end.
- C  Vous vous laissez aller et tentez de déconnecter de la réalité.

**6. Vous aimeriez vivre une histoire sérieuse avec un homme, ouvert, stable et optimiste. Un soir, vous rencontrez Arnaud, patron de son entreprise, souriant et avenant. Vous acceptez un dernier verre chez lui. Une fois sur place, vous ressentez une légère sensation d'inconfort. Que vous dit votre intuition ?**

- A  Foutaise, il a l'air très bien.
- B  Méfiance. Est-on vraiment compatible ?
- C  Je suis raide dingue de cet homme et cela me chamboule.

**7. Un nouveau chef est nommé dans votre service. Vous lui exposez rapidement votre profil et vos attentes, et il se montre vraiment intéressé. Le lendemain, vous lui envoyez par mail des infos complémentaires qui vous paraissent essentielles. Il ne vous répond pas. Vous le relancez, toujours pas de nouvelle. Votre intuition vous dit :**

- A  Qu'il est débordé et qu'il ne faut pas insister.
- B  Qu'il a bien lu le document. Il pense que ce n'est pas nécessaire de vous répondre car il a déjà bien cerné votre projet et votre personnalité.
- C  Vous vous sentez perplexe devant un comportement qui vous paraît discordant. Une chose vous dit qu'il faut profondément se méfier de lui.



**8. Pendant que vous racontez une histoire à un ami, vous observez chez lui de tous petits changements physiologiques et comportementaux. Son nez se retousse, faisait apparaître des petites rides verticales, son visage se ferme, ses sourcils sont en « V », il plisse les yeux, ses lèvres sont serrées. Votre intuition vous dit que votre histoire a suscité chez lui :**

- A  Du dégoût  
B  De la compassion  
C  De la tristesse

Les bonnes réponses : 01.A; 02.C; 03.B; 04.B; 05.C; 06.B; 07.C; 08.A.

## CALCULEZ VOTRE SCORE

• Partez de 8 et enlevez un point par réponse fautive ou absence de réponse

**Votre score est inférieur à 3/8**

**VOTRE INTUITION EST QUASI INEXISTANTE**

Vous ne faites aucunement confiance à vos sentiments intimes et, du coup, vous passez souvent à côté de mo-

ments extraordinaires ou qui, du moins, pourraient « colorer » votre quotidien. Vous préférez écouter votre raison plutôt que votre intuition. D'ailleurs, la moindre critique envers une décision que vous auriez prise vous fait immédiatement changer d'avis. Rien n'est perdu, cependant. Avec du temps et un peu d'entraînement, vous pouvez développer votre intuition.

**Votre score se situe entre 4/8 et 6/8**

**VOUS ACCORDEZ UN CERTAIN CRÉDIT À VOTRE PETITE VOIX INTÉRIEURE**

Vous êtes capable d'anticiper, de temps en temps, les comportements et les intentions d'autrui. Vous savez entendre votre petite voix intérieure, mais il suffit d'un peu de bruit pour que ce signal soit brouillé et devienne inaudible. Avec de l'entraînement, vous ferez mieux le tri entre les différentes informations collectées.

**Votre score est égal à 7/8 ou à 8/8**

**L'INTUITION EST VOTRE MEILLEURE ALLIÉE**

Vous prenez très souvent en compte votre voix intérieure. Vous avez fait de l'intuition une force qui vous permet de faire des choix souvent judicieux et de tirer le meilleur parti de vos relations avec autrui.

\* Pour toute info : [www.christophe-haag.com](http://www.christophe-haag.com).  
© Haag & Bianchi-Demicheli, 2011.



notre expert

**CATHERINE BALANCE,**  
thérapeute, auteur de  
Le Rendez-vous inté-  
rieur, Ed. de l'homme.

## "CET ATOUT N'EST PAS L'APANAGE DES FEMMES"

### EN QUOI L'INTUITION EST-ELLE BONNE CONSEILLÈRE ?

C'est une perception qui nous permet de prendre de l'avance et de la hauteur sur les événements ou les personnes rencontrées. Pour nous, elle joue le même rôle qu'un veilleur de nuit en haut d'une tour. Il est en état d'alerte et voit les gens arriver de loin. Même sans en avoir une vision précise, cela l'aide à anticiper et à adapter sa réaction, à adopter la bonne posture.

### ON DIT SOUVENT QUE LES FEMMES EN ONT DAVANTAGE ?

Non ! L'intuition n'est pas l'apanage des femmes. Nous y avons tous accès puisqu'elle est localisée dans l'hémisphère droit de notre cerveau. Cette zone où s'enracine la réceptivité nous permet d'avoir une idée globale d'une situation, alors que l'hémisphère gauche voit davantage les détails. Si l'on parle d'« intuition féminine », c'est sans doute parce que les femmes ont plus tendance à dire « Je sens », et les hommes « Je sais ».

### FAUT-IL TOUJOURS SE FIER À SES IMPRESSIONS ?

Oui, à condition de ne pas les confondre avec les pensées rapides qui nous traversent au quotidien. Ces dernières sont des projections, des croyances liées à notre éducation ou à des peurs enracinées dans l'enfance, qui brouillent les pistes et assombrissent notre vision intérieure. Si, par exemple, le fait de rentrer tard m'effraie depuis toujours, je n'entendrai pas le message intuitif m'indiquant qu'il n'y a aucun danger.

### COMMENT DISTINGUER LES VRAIES INTUITIONS DE CES PENSÉES LIÉES À L'ÉDUCATION, AUX PEURS... ?

En tenant, par exemple, un journal de ses intuitions. Inscrivez l'information que vous croyez intuitive et le ressenti physique qui l'a accompagnée. Indiquez ensuite si vous avez ou non suivi cette intuition et ce qui s'est passé. Relisez ensuite vos notes avec du recul. Au bout de quelques semaines, vous saurez mieux discerner un message provenant d'une peur, d'un réflexe conditionné ou d'une croyance. Vous apprendrez ainsi à faire davantage confiance à votre petite voix intérieure.

## Fiez-vous à votre GPS intérieur

Si Isabelle a décroché son nouveau job après deux ans de chômage, c'est parce qu'elle a écouté la petite voix intérieure qui lui disait de se rendre à la soirée de son amie. « Ce jour-là, raconte cette publicitaire, les galères se sont accumulées : mon bébé était malade, la baby-sitter m'a plantée et la voiture n'a jamais démarré. Mais je sentais qu'il allait se passer quelque chose d'important, alors j'ai déposé mon fils chez la voisine et sauté dans un taxi. » Résultat : j'ai été embauchée.

### Le langage de l'âme

Nous avons toutes déjà agi ainsi, comme poussée par une force intérieure irrésistible. Cela s'appelle écouter son intuition. Ce mot signifie étymologiquement « voir à l'intérieur ». « C'est une sorte d'instinct de la pensée : une information rapide, le jaillissement d'une idée, qui ne passe pas par le raisonnement ou la logique, mais permet de trancher en un instant », explique la thérapeute Catherine Balance (voir ci-dessous). Peut-on se fier à cette boussole intérieure ? Oui, répondent les scientifiques, longtemps sceptiques. « Il est désormais établi que 90% des décisions que nous prenons ne résultent pas de la réflexion, mais d'un processus intuitif, la face cachée de nos choix », précise le Dr David O'Hare (voir ci-dessous), médecin spécialiste de la cohérence cardiaque. Selon lui, les intuitions sont le langage de l'âme, exactement comme les émotions constituent le mode d'expression du corps. Elles sont tout aussi nécessaires que notre raisonnement rationnel, dans la mesure où elles nous permettent d'entrer en contact avec notre inconscient.

### A chacun son décodeur

Vous voulez utiliser ce GPS intérieur ? Bonne nouvelle : l'intuition n'est ni un pouvoir magique ni un don réservé à quelques rares initiés.



« Nous avons tous, chaque jour, des intuitions. Ceux qui disent ne pas en avoir refusent en fait d'y prêter attention. Ils les repoussent par peur de se tromper ou par manque de confiance en eux », analyse Catherine Balance. A l'inverse, les individus les plus intuitifs sont ceux qui savent se connecter aux données fournies par leurs cinq sens et écouter leurs émotions. Chair de poule, picotements, sensation de jambes coupées ou de boule à l'estomac... L'intuition peut se manifester physiquement. C'est le cas notamment lorsqu'on flaire un danger. D'autres le perçoivent plutôt par une image effrayante ou un sentiment d'appréhension. Reste ensuite à la décrypter. « Suivre son intuition peut avoir des conséquences aussi bien positives que négatives. Tout dépend de son interprétation qui, elle, est consciente », prévient Stephanie Ortigue,

professeur de neurosciences à l'Université de Syracuse (New York). Si nous avons parfois l'impression que notre intuition nous égare, c'est que nous la traduisons mal.

### Un bon feeling

Une intuition n'est jamais mauvaise. Ce sont les désirs et les peurs que nous projetons sur une situation ou une personne, qui faussent notre perception. « Les attentes, les manques et les angoisses dont souffrent un individu peuvent parasiter sa lecture d'un événement et lui faire prendre pour une intuition ce qui ne relève en fait que du fantasme », décrypte le psychanalyste Moussa Nabati, auteur de *Guérir son enfant intérieur* \*. D'après lui, par exemple, la femme qui n'a pas soigné ses blessures de petite fille et continue de se sentir mal-aimée, interprète souvent mal ses intuitions. « Elle se trompe en prenant un sourire courtois pour une preuve d'amour ou un simple avertissement pour de la haine. » Pour réussir à pressentir un fait ou à décoder ce que ressent autrui, il ne faut pas se laisser envahir par ses envies et ses frayeurs. La collègue qui « sent bien » le chef que tout le monde redoute, ou l'amie qui lit en vous comme dans un livre ouvert ne sont pas douées d'un talent divin. Elles savent juste faire la différence entre leurs perceptions et leurs propres projections. »

## Quelques ouvrages pour en savoir plus

« La poule attitude », de Christophe Haag, éd. Michel Lafon, 17,95 €.

« L'intuition, mode d'emploi » et « Etre intuitif », tous deux de Catherine Balance, aux éditions Recto Verso, 13 € et 17 €.

« Intuitions, apprenez à écouter votre voix intérieure pour prendre de meilleures décisions », de David O'Hare et Jean-Marie Phild, aux éditions Thierry Souccar, 14,99 €.

## ET VOUS



### “ POUR MON JOB, JE NE FONCTIONNE QU'AU FEELING

Pour mon boulot, je fonctionne au feeling, et je me trompe rarement. C'est parce que j'ai eu un bon ressenti à mon premier job, que j'ai accepté de partir à Rome en quarante-huit heures, sans descriptif précis du poste, ni point de chute en Italie. Une expérience géniale qui a duré cinq ans. A l'inverse, j'ai refusé un super job car je n'ai pas senti le P-DG. La DRH a insisté pour me faire changer d'avis, mais j'ai tenu bon. Heureusement ! La boîte a fini par déposer le bilan ! ”

**Christèle, 43 ans, une fille, directrice associée des réseaux de diplômés en école de commerce.**

### “ DEPUIS QUE J'AI FAILLI Y PASSER, JE M'ÉCOUTE !

Je suis très cartésienne, mais depuis que j'ai frôlé la catastrophe, j'écoute ma petite voix intérieure. J'étais partie en montagne avec un guide et six autres personnes. Au moment de chausser les skis, j'ai un très mauvais pressentiment – je ressens une boule au ventre. Mais sous la pression du groupe, je m'élançai. Une avalanche se déclenche, et je fais une chute qui aurait pu se révéler dramatique. Aujourd'hui, j'ai appris à écouter mon corps. Quand je ne le sens pas, je n'y vais pas. ”

**Madeleine, 30 ans, codirectrice d'une société de conseil pour la santé en entreprise.**

### “ MA PETITE VOIX M'A DIT : C'EST L'HOMME DE TA VIE

J'ai eu la chance d'avoir un grand-père qui me disait : « Tu as une bonne vision des choses. Alors, écoute ton cœur. » C'est grâce à lui que j'ai appris à m'appuyer sur mes perceptions et à faire confiance à mes intuitions. Quand je reçois des candidats en entretien d'embauche, je ne recrute pas forcément celui qui a le plus beau CV, mais celui avec qui je sens que ça va marcher. Idem pour mon mari : quand on s'est rencontrés, dans mon entourage, personne n'y croyait. Moi, j'étais sûre au fond de moi qu'on était faits l'un pour l'autre ! ”

**Cécile, 29 ans, chef de produit.**

### “ J'AI TENU TÊTE AUX MÉDECINS POUR SAUVER MON FILS

Plutôt rationnelle, j'ai toujours verrouillé mes émotions jusqu'à la naissance de mes enfants. J'ai réalisé que je pouvais suivre mes intuitions, il y a onze ans. Mon plus jeune fils, alors âgé de 22 mois, se réveille en pleine nuit avec des vomissements. Le pédiatre diagnostique une gastro. Au fond de moi, je sens que c'est plus grave. Après trois jours, je fonce aux urgences. Deux médecins m'assurent que tout va bien, mais j'exige de faire une radio et une échographie. Alexandre avait un nœud à l'intestin grêle, qui aurait pu lui coûter la vie. ”

**Ilona, 39 ans, quatre enfants, coach.**

## » Lâchez prise !

Ce recul par rapport à soi-même s'avère nécessaire pour trier tout le flux d'informations sensorielles que nous recevons. Méditer au calme nous évite de confondre une intuition avec un désir. Les thérapeutes recommandent ainsi de faire régulièrement le vide intérieur et de pratiquer le lâcher-prise. Vous réussirez à entendre votre petite musique intérieure, uniquement si vous l'écoutez ! « Cessez de vous fier aveuglément à la raison. Dites stop à vos interminables réflexions, à la planification qui outrance qui pourrait votre quotidien. Vous apprendrez ainsi à ressentir les choses par vous-même », conseille Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et enseignant à l'EM Lyon. N'étouffez pas votre intuition. Au contraire, utilisez-la pour nourrir votre pensée et lui insuff-

fler des idées. Car loin de s'opposer, la raison et l'intuition sont complémentaires. Les grands chercheurs, comme Albert Einstein ou Henri Poincaré, disent tous avoir eu d'abord une idée originale, intuitive, qu'ils ont ensuite développée grâce à leurs expériences et à leurs connaissances. On aurait donc tort de se priver de ses intuitions. Elles nous permettent de distinguer ce qui est vraiment bon pour nous, et procurent un sentiment de plénitude. « Plus on se rend compte que les informations reçues sont juste pour notre vie, et plus on s'y fie, explique Catherine Balance. On se met ainsi à faire de plus en plus confiance à sa petite voix intérieure, et cette confiance s'étend progressivement à tout notre être. » Nul doute, écouter ses intuitions conduit au bonheur !

\* Poche, 6,95 €.

## UN 6<sup>e</sup> SENS À DÉVELOPPER POUR...

### ... DÉTECTER UN MENSONGE

Le cerveau peut, en moins d'une seconde, déceler des éléments qui échappent à la conscience. « Il s'agit de minuscules gestes et expressions qui apparaissent de façon très fugace chez le menteur », note Christophe Haag. Entraînez-vous. Posez une question embarrassante à votre conjoint, puis observez-le. S'il ne tient pas sur place, et bouge ses pieds comme pour chercher son équilibre, alors prudence ! Etudiez aussi son visage. « S'il se gratte frénétiquement le nez, se couvre la bouche en parlant ou réagit avec un léger décalage, il vous cache sûrement quelque chose », poursuit le spécialiste.

symbolisant toutes des possibilités, des probabilités et des risques. Comme dans le déroulement d'un film, représentez-vous, en images, toutes les étapes et les conséquences de votre choix. Imaginez ensuite que la décision a été prise, puis écoutez vos impressions. Etes-vous soulagée, inquiète ? En faisant ce petit exercice, vous réduirez votre appréhension et augmenterez les chances que votre intuition montre la voie à votre jugement rationnel. »

### ... TESTER VOTRE POUVOIR DE SÉDUCTION

Difficile de savoir si le désir est réciproque, car ce jugement s'établit souvent intuitivement, en s'appuyant sur l'observation indirecte des faits et gestes de l'autre. Entraînez-vous. S'il vous regarde avec de yeux écarquillés, c'est bon signe ! La dilatation des pupilles est un indice significatif de désir sexuel. Il penche la tête quand vous inclinez la vôtre et anticipe vos mouvements ? Réjouissez-vous : les chercheurs ont remarqué qu'on retrouve les mêmes codes corporels chez les couples amoureux !

### ... PRENDRE LA BONNE DÉCISION

Comme le rappelle le parapsychologue Jean-Marie Philid : « Le mot "décision" a la même origine que "ciseaux". » Si vous n'arrivez pas à trancher, c'est que vous utilisez une seule lame des ciseaux : celle de la raison, pas celle de l'intuition. Entraînez-vous. Toute prise de décision génère une multitude d'images et de pensées,

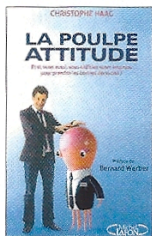


CRÉDIT MICHEL LAFON

## ENTRETIEN AVEC Christophe Haag

# “ Nous devons faire confiance à notre intuition ”

*L'expertise, l'expérience et l'émotion : voilà les trois moteurs qui doivent nous guider dans nos prises de décision, plaide l'auteur, expert en management.*



**La Poulpe attitude,**  
Christophe Haag,  
Michel Lafon,  
278 p., 17 €

**Christophe Haag** est docteur en sciences de gestion et professeur en comportement organisationnel à l'EMLYON Business School. Ses thèmes de recherche portent notamment sur l'utilisation des émotions et le processus de prise de décision intuitive. Il a coécrit en 2009 *Génération QE* (Pearson) avec Jacques Séguéla.

**Le message général de votre ouvrage, dont l'écriture est volontairement très accessible, est : « Réveillez le poulpe qui est en vous », c'est-à-dire ?**

Le poulpe est considéré comme l'un des invertébrés les plus intelligents et les plus intuitifs. Mon postulat est que nous devrions, comme lui, faire davantage appel à notre intuition qu'à notre intelligence cognitive – notre raison – pour prendre des décisions. Dans notre monde aux fluctuations constantes, on n'a plus le temps de procéder à d'intenses réflexions, il faut réagir vite. La plupart des chercheurs en neurosciences s'accordent à dire que l'efficacité de la décision intuitive est tout aussi bonne, voire parfois meilleure, qu'une décision mûrement réfléchie.

**Comme l'a exprimé le neuroscientifique Antonio Damasio, le cerveau préfrontal (la raison) a donc perdu son leadership ?**

Je m'inscris totalement dans la pensée de Damasio. Bien sûr, les connaissances et l'analyse peuvent être utiles, mais lorsqu'il y a urgence, il faut savoir hiérarchiser les informations en quelques millisecondes. Et cela, seul le cerveau intuitif sait le faire.

**Quelle recherche scientifique avez-vous menée pour étayer ce livre ?**

En plus des nombreuses recherches menées dans ce domaine\*, j'ai collaboré avec Jean-François Coget, chercheur à la California Polytechnic State University, qui a filmé sept réalisateurs en tournage à Hollywood, ces professionnels faisant face en permanence à l'imprévu. Nous avons identifié les moments « clés » lors desquels ils ont dû prendre des décisions urgentes, puis leur avons demandé d'expliquer leurs choix. L'un d'eux, en conflit avec son actrice principale, s'est remémoré un instant très particulier de son adolescence, où il avait su se sortir d'une situation périlleuse, pour résoudre son problème présent. Son cerveau intuitif a instantanément « scanné » son expérience jusqu'à y déceler un souvenir ayant une caractéristique commune (le danger) et choisi le comportement lui semblant le mieux adapté. Et ça a marché !

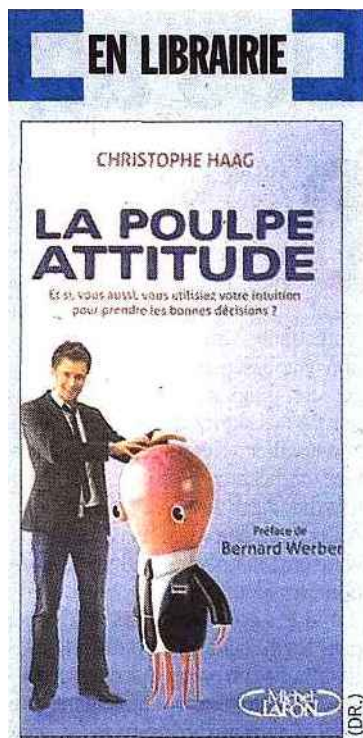
**L'intuition ferait donc appel à nos souvenirs ?**

Pas uniquement. Selon les situations, nous activons trois mécanismes d'intuition distincts. Le premier repose sur l'expertise. Dès qu'il y a une décision rapide à prendre, face à une situation que nous avons rencontrée des dizaines de fois, nous décidons intuitivement en nous basant sur notre expérience. Si la situation est inédite, et qu'aucune expertise ne peut être mobilisée, nous cherchons des souvenirs chargés affectivement dont certaines caractéristiques font penser à la situation présente. Enfin, si nous n'avons ni expérience, ni souvenir personnel, il nous reste comme guide l'émotion pure qui peut s'apparenter à un instinct de survie. Le cerveau bascule d'un mode à l'autre.

**Quelles zones du cerveau s'activent lors de ces trois processus d'intuition ?**

Pour répondre à cette question, j'ai fait appel à Stéphanie Ortigue, professeur assistante du département de psychologie de l'université de Genève, avec qui j'ai échangé une grande correspondance. Les chercheurs ont montré que l'intuition, mettant en œuvre des processus cognitifs très complexes, naît à différents endroits du cerveau selon la nature du problème à traiter. Lors d'une question de connaissance générale, le sentiment de « savoir la réponse » vient de l'activation du cortex ventro-médian qui stocke les faits marquants de notre vie et les fait resurgir dans la conscience par des associations mentales lors d'un événement. Si le problème est plutôt de type concret – trouver la sortie lors d'un incendie par exemple –, entrent en jeu le système sous-cortical impliqué dans la mémoire et l'apprentissage implicites mais aussi le système cortical. Ce dernier active très rapidement les fameux « neurones miroirs » capables de prédire les réactions et intentions d'autrui grâce à la seule observation de ses micro-gestes et micro-expressions. Bref, comme le dit Stéphanie Ortigue, « l'intuition a ses raisons que la raison devrait connaître ». **Propos recueillis par Elena Sender**

\* Lire S. et A. n° 766, décembre 2010.



## Avez-vous la poulpe attitude ?

Au premier abord, on pourrait croire à une blague. Un livre qui érige le poulpe en modèle d'intuition applicable, entre autres, à la vie en entreprise. Un livre dont l'icône décalée est Paul le Poulpe, feu le célèbre invertébré qui a connu son heure de gloire lors de la Coupe du monde de football 2010. Et pourtant non, l'auteur, Christophe Haag, n'est pas un spécialiste des

fonds marins ou des aquariums mais un docteur en comportement organisationnel à la très sérieuse [EMLyon] business school. Passé le moment d'incrédulité, on se met à feuilleter cet ouvrage, préfacé par l'écrivain Bernard Werber, et, progressivement on se laisse prendre au jeu. On y apprend que le poulpe est un animal très intelligent doté de neuf cerveaux qui commandent huit tentacules, capable d'effectuer une multitude de tâches en même temps. Son secret ? L'intuition. Les bébés poulpes sont abandonnés par leurs géniteurs et n'ont que l'intuition et l'expérimentation pour s'en sortir dans un environnement marin ô combien hostile. L'auteur développe toute une analyse sur le rôle fondamental de l'intuition dans les processus de décision en entreprise. Et de citer en exemple le jeune PDG de Coca-Cola France, Tristan Farabet, qui explique comment l'intuition lui est précieuse lors des recrutements de futurs collaborateurs. A lire avec un esprit non conformiste.

**« La Poulpe attitude », de Christophe Haag. Editions Michel Lafon. 278 pages. 17,95 €.**



## LIVRES

par Marie Signoret



### La Poulpe attitude

Tout le monde connaît Paul le poulpe, le plus célèbre mollusque de l'histoire qui devinait les résultats des matchs durant la Coupe du monde de football 2010. Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et professeur à l'EM Lyon a été fasciné par les exploits de Paul le poulpe. Il vient de sortir aux éditions Michel Lafon, *La Poulpe attitude*. Un ouvrage, référence aux exploits du mollusque, qui décrypte « les mécanismes de l'intuition chez l'homme et donne le mode d'emploi permettant de développer et exploiter ses capacités intuitives dans toutes les situations de la vie ». *La Poulpe attitude* donne aussi la parole à 9 chefs d'entreprise de renom (PriceMinister, Coca-Cola...) qui décrivent leurs plus grands coups intuitifs.

### Agenda

**Le 6 octobre** : Robert Alexis sera dès 19 heures à la librairie Passages (11, rue de Brest, Lyon 2<sup>e</sup>) pour présenter son nouveau roman, *Mammon* (éd. José Corti). **Renseignements** : [www.librairie-passages.fr](http://www.librairie-passages.fr)

**Le 6 octobre** : Eric Faye sera dès 18 heures à la bibliothèque de la Part-Dieu pour une rencontre. Eric Faye, à 46 ans, a publié une vingtaine de livres en une vingtaine d'années, essais, nouvelles et romans. Il est également l'éditeur des

### Journal de cavale

*Journal de cavale, confessions d'un anti-héros, Un ange noir, deuxième roman du Lyonnais et talentueux François Beaune, plonge le lecteur dans les méandres de l'esprit d'Alexandre Petit...*

Une jeune femme assassinée, un homme que tout désigne comme le coupable en cavale... Alexandre Petit, vieil homme avant l'âge, employé modèle dans un institut de sondage, vieux garçon habitant chez sa mère, bon élève, bénévole aux Restos du cœur, élevé dans le respect de l'autorité et du système... Pourtant, quelque chose cloche : « J'ai un secret inexplicable, difficile à décrire. Pour résumer, on ne me trouve pas sympathique. » Ainsi, à la mort-suspecte - d'Elsa, l'une de ses collègues de travail, étudiante de 19 ans, Alexandre fuit et nous livre son journal de cavale. Alexandre est le dernier à avoir vu Elsa vivante avant qu'on la retrouve morte dans sa baignoire recouverte de canards en plastique serrant contre elle une peluche tachée de sang... Alexandre est sûr de savoir qui est l'as-

sassin : Frank, jeune marginal qu'Elsa dans sa grande bonté recueillait chez elle de temps à autre.

Au fur et à mesure du récit - et également au fur et à mesure que les médicaments d'Alexandre cessent de faire effet... -, l'écriture se délie : aux phrases circonspectes du début succèdent des phrases fiévreuses. L'esprit d'Alexandre s'échauffe, ses théories sur le monde fusent : de l'esthétique du pas cher à la signification de son propre nom - « Pourquoi [ma mère] m'a-t-elle appelé Alexandre Petit ? Pour se moquer de moi ? Non, je crois qu'il est une raison cachée, plus profonde que ce rapprochement puéril avec l'empereur Alexandre, dont j'ai percé le secret à mon dernier anniversaire. Alex-Andre, est André, l'andros, le garçon, mais pas n'importe quel garçon, le garçon Alex, c'est-à-dire alexique, un garçon à qui l'on a ôté sa capacité de lire. [...] Je suis celui qui sait lire mais sans rebrousser chemin, qui ne peut regarder en arrière et vérifier les notes de sa mémoire, qui a perdu le sens de son verbe ». Or, ce qu'Alexandre voit comme une malédiction lancée par sa mère - que l'on pourrait certainement qualifier de toxique - est le centre même de ce roman. Au-delà de cette quête de vengeance, de cette chasse à l'homme qui pousse Alexandre à s'infiltrer parmi ces « pouilleux » dont fait partie Frank, c'est une quête de la mémoire dans laquelle se lance Alexandre. Car si les coupures de journaux, objectives - avec par fois un



brin d'absurdité savoureuse comme ce témoignage d'une amie de la victime selon laquelle la mort par noyade ne peut être accidentelle car « Elsa détestait prendre des bains. C'était contre ses principes » -, informent le lecteur des avancées de l'enquête, les propos d'Alexandre sont contradictoires, le passé parfois réécrit...

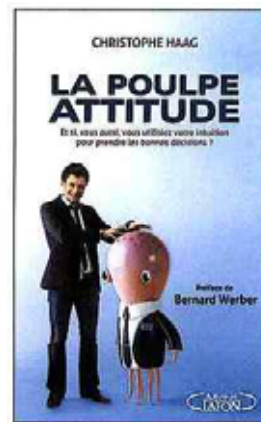
Entre polar et roman psychologique, *Un Ange noir* nous transporte dans les méandres d'un esprit malade. Il y a des liens de parenté à n'en pas douter avec le personnage du précédent - et premier - roman de François Beaune, dont j'ai perçu le secret à mon dernier anniversaire. Alex-Andre, est André, l'andros, le garçon, mais pas n'importe quel garçon, le garçon Alex, c'est-à-dire alexique, un garçon à qui l'on a ôté sa capacité de lire. [...] Je suis celui qui sait lire mais sans rebrousser chemin, qui ne peut regarder en arrière et vérifier les notes de sa mémoire, qui a perdu le sens de son verbe ». Or, ce qu'Alexandre voit comme une malédiction lancée par sa mère - que l'on pourrait certainement qualifier de toxique - est le centre même de ce roman. Au-delà de cette quête de vengeance, de cette chasse à l'homme qui pousse Alexandre à s'infiltrer parmi ces « pouilleux » dont fait partie Frank, c'est une quête de la mémoire dans laquelle se lance Alexandre. Car si les coupures de journaux, objectives - avec par fois un

**Un ange noir, de François Beaune, éd. Verticales, 280 p., 17,90 €.** François Beaune sera avec Eric Sommier (Dix, éd. Gallimard) et Alexis Jenni (L'Art français de la guerre, éd. Gallimard) le 6 octobre dès 19 h 30 à la villa Gillet pour une rencontre éditoriale qui s'annonce fort intéressante : « Les Lyonnais font la rentrée : deux premiers romans... et un deuxième ». **Renseignements** : [www.villa-gillet.net](http://www.villa-gillet.net)

► **AUTOLIB' FAIT SURFACE.** Le service d'autopartage de LPA (Lyon Parc Auto) sera désormais proposé dans 14 nouvelles stations « en surface », afin de gagner en visibilité et de développer l'offre dans de nouveaux quartiers. Avec ces 14 stations, qui viennent s'ajouter aux 22 existantes dans les parcs de stationnement LPA, le service de location de voitures de courte durée sera disponible dans chaque arrondissement lyonnais ainsi qu'à Villeurbanne. L'opération représente un investissement de 243 000 euros. Une nouvelle étape pour Autolib' qui, malgré une mise en service dès 2008, a depuis tardé à réellement s'imposer à Lyon ?

► **« LA POULPE ATTITUDE ».** C'est le titre du livre que vient de publier aux éditions Michel Lafon Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et professeur à **EMLYON**. Une référence aux exploits de Paul le poulpe, capable de prédire les résultats des matchs de la

dernière Coupe du monde. « L'observation de cet invertébré particulièrement intelligent a montré qu'il fonctionnait principalement en mode intuitif. L'être humain possède les mêmes capacités mais ne sait pas, voire refuse, de les utiliser », précise Christophe Haag, qui souhaite par conséquent réhabiliter l'intuition dans les processus de prises de décision. Dans son livre, l'enseignant a ainsi ausculté les comportements de neuf chefs d'entreprise de renom (PriceMinister, Coca-Cola, Galeries Lafayette...), qui ont accepté de décrire leurs plus grands « coups » intuitifs.



## Adoptez la poulpe attitude

Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010 : Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage « La poulpe attitude » pour que chacun utilise davantage son intuition.

« Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin », les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1 600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'École de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla « Génération Q.E. » sur le quotient émotionnel.

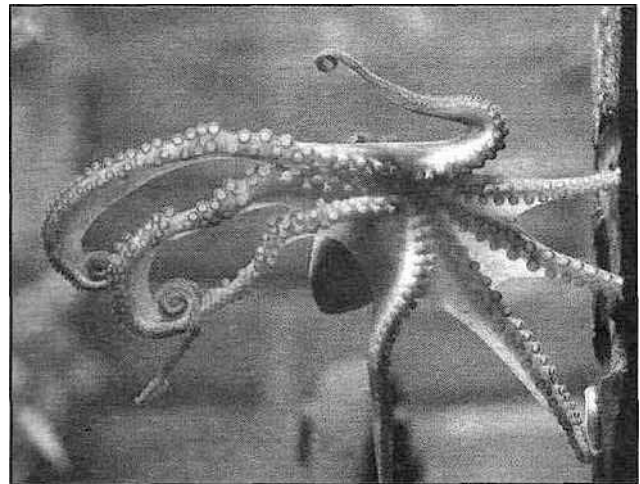
Christophe Haag propose ici « de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit

de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode ».

### PDG « intuitifs assumés »

Il a mené son « enquête » auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des « intuitifs assumés » tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet.

Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur « dissèque » l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe - la fameuse intuition féminine.



**Faire confiance à son intuition, c'est assumer enfin son côté céphalopode, à l'instar de Paul le Poulpe, star des pronostics lors du Mondial de football en 2010.**

Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. « Un autre régime décisionnel peut se révé-

ler efficace », « adoptons la poulpe attitude », conclut-il sans plaisanter.

■ « La poulpe attitude », Christophe Haag, Michel Lafon, 288 pages.

## La "poulpe attitude"

Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010: Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage "La poulpe attitude", pour que chacun utilise davantage son intuition. "Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin", les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1 600 ventouses, rappelle l'auteur, qui ensei-



gne à l'Ecole de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla "Génération Q.E." sur le quotient émotionnel. Christophe Haag propose ici "de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode".

Il a mené son "enquête" auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des "intuitifs assumés" tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet. Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur "dissèque" l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe - la fameuse intuition féminine.

Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. "Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace", "adoptons la poulpe attitude", conclut-il sans plaisanter.

**("La poulpe attitude", Michel Lafon, 288 pages, 17,95 euros)**

## Publication

### « La Poulpe Attitude »

Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et professeur à **EMLYON** Business School, publie « La Poulpe Attitude » aux éditions Michel Lafon, ou comment utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions. Le titre de son ouvrage fait évidemment référence aux exploits de Paul le poulpe, capable de prédire à coup sûr les résultats des matchs de la dernière coupe du monde. Plus sérieusement, l'observation de cet invertébré, particulièrement intelligent et apte à résoudre en quelques secondes des problèmes complexes, a montré qu'il fonctionnait principalement en mode intuitif. L'être humain possède les mêmes capacités mais ne sait pas, voire refuse, de les utiliser...

**à suivre****Christophe Haag croit en la "poulpe attitude"**

Docteur en comportement organisationnel et professeur à l'**EM Lyon** Christophe Haag publie *La Poulpe attitude* aux éditions Michel Lafon. Le titre de l'ouvrage fait référence au célèbre prophète Paul le Poulpe, qui

dévoilait les résultats de la dernière Coupe du monde de football par impulsion. Christophe Haag, non sans humour, a décidé d'écrire ce livre dans lequel il explique que l'être humain dispose des mêmes capacités, mais refuse de s'en servir. Décryptage et mode d'emploi de l'intuition sont décrits et argumentés par le témoignage de chefs d'entreprises célèbres (Coca-Cola, Price Minister...) et des travaux récents menés en neurosciences. *La Poulpe Attitude* sortira le 22 septembre.

## Sports

### coup de projecteur

## Paul le Poulpe vit en nous

Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matches du Mondial 2010 de football. Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage *La poulpe attitude*, qui sort demain, pour que chacun utilise davantage son intuition. «Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin», les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 cœurs et encore 1600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'École de Management de Lyon. Christophe Haag propose ici «de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode». Il a mené son enquête auprès de sept réalisateurs de cinéma à

Hollywood et a interrogé des «intuitifs assumés» tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet. Sous la forme originale d'un échange d'e-mails avec une neuroscientifique, l'auteur dissèque l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe – la fameuse intuition féminine. «Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace», «adoptons la poulpe attitude», conclut-il. Sans plaisanter.

## Le monde est fou ! L'intuition de Paul le Poulpe devient la "Poulpe attitude"

Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010 : Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage "La poulpe attitude", qui sort demain, pour que chacun utilise davantage son intuition. "Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin", les poulpes étant forts de neuf cerveaux, trois cœurs et encore 1 600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'École de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla "Génération Q.E." sur le quotient émotionnel. Christophe Haag propose ici "de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode".

Il a mené son "enquête" auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des "intuitifs assumés" tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le Pd-g des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur "dissèque" l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe –la fameuse intuition féminine. Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. "Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace", "adoptons la poulpe attitude", conclut-il sans plaisanter.

## LA FRANCE

### Le Poulpe théorisé

LYON Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010 : Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage La poulpe attitude, qui sort demain, pour que chacun utilise davantage son intuition. « Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sousmarin », les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1 600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'Ecole de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla Génération Q.E. sur le quotient émotionnel.

Recommander

Envoyer

Soyez le premier de vos amis à recommander



CHRISTOPHE HAAG

# LA POULPE ATTITUDE

Et si, vous aussi, vous utilisiez votre intuition pour prendre les bonnes décisions ?



Préface de Bernard Werber

Michel LAFON

(DR.)



Réagir

Au premier abord, on pourrait croire à une blague. Un livre qui érige le poulpe en modèle d'intuition applicable, entre autres, à la vie en entreprise. Un livre dont l'icône décalée est Paul le Poulpe, feu le célèbre invertébré qui a connu son heure de gloire lors de la Coupe du monde de football 2010. Et pourtant non, l'auteur, Christophe Haag, n'est pas un spécialiste des fonds marins ou des aquariums mais un docteur en comportement organisationnel à la très sérieuse EMLyon business school.

Passé le moment d'incrédulité, on se met à feuilleter cet ouvrage, préfacé par l'écrivain Bernard Werber, et, progressivement on se laisse prendre au jeu. On y apprend que le poulpe est un animal très intelligent doté de neuf cerveaux qui commandent huit tentacules, capable d'effectuer une multitude de tâches en même temps. Son secret? L'intuition. Les bébés poulpes sont abandonnés par leurs géniteurs et n'ont que l'intuition et l'expérimentation pour s'en sortir dans un environnement marin ô combien hostile. L'auteur développe toute une analyse sur le rôle fondamental de l'intuition dans les processus de décision en entreprise. Et de citer en exemple le jeune PDG de Coca-Cola France, Tristan Farabet, qui explique comment l'intuition lui est précieuse lors des recrutements de futurs collaborateurs. A lire avec un esprit non conformiste.

« La Poulpe attitude », de Christophe Haag. Editions Michel Lafon. 278 pages. 17,95 €.

Le Parisien Economie

+ DÉCOUVREZ TOUTES NOS OFFRES

PREMIUM DIGITAL

3 €  
par semaine

PREMIUM INTÉGRAL 4/7

19 €  
par mois

PREMIUM INTÉGRAL 7/7

29,72 €  
par mois

PREMIUM AUJOURD'HUI EN FRANCE

3 €  
par semaine

PREMIUM DIGITAL PRO

50 €  
par mois

PREMIUM WEB

5 €  
par mois

## Le Parisien sur iPhone & iPad

Votre journal du jour enrichi !

TÉLÉCHARGER



## Feuilletez le Parisien

L'édition du journal en PDF interactif

LIRE LE JOURNAL



## Newsletter leParisien.fr

Recevez toute l'info « À la Une » dès 9h du matin !

INSCRIRE





GRAZIA SOCIÉTÉ

RÉHABILITONS L'INTUITION

# La théorie du poulpe

ON SE SOUVIENT TOUS AVEC ÉMOTION DE PAUL LE POULPE, LE FAMEUX CÉPHALOPODE QUI ANNONÇA LES RÉSULTATS DE LA COUPE DU MONDE DE FOOT. SELON UN CHERCHEUR EN SCIENCES DU COMPORTEMENT, CET ANIMAL POSSÈDE UN CERVEAU INTUITIF HORS DU COMMUN. C'EST UN MODÈLE POUR L'HUMANITÉ! *Par Yoanna Sultan-R'bib*



PHOTO: EMMANUELLE BRISON/GETTY IMAGES

**A**urélie est dévastée. Dévastée d'indécision. Demain, elle doit donner sa réponse. 200 000 euros, 50 m<sup>2</sup>, double exposition, 3,40 mètres de hauteur sous plafond. Tout à refaire. L'avis de ses parents : « Tu t'endettes sur vingt-cinq ans. est-ce bien le moment ? » Celui de son mec : « Il est tout pourri, cet appart. » Sa sœur y croit, elle : « Lance-toi, vis ta vie ! » Au lieu de solliciter l'avis de ses proches ou de dresser laborieusement la liste des pour et contre, Aurélie ferait mieux de faire... le poulpe. Et d'écouter ce que lui a soufflé son intuition, sa petite voix intérieure, lorsqu'elle est entrée pour la première fois dans ce deux pièces tout pourri mais lumineux. Des chercheurs en sciences du comportement l'ont prouvé : face à un choix décisif, qui implique un nombre de paramètres importants, la première impression est souvent... la bonne. Il en va de même pour toutes les décisions qui comptent dans la vie d'une femme : rompre avec un mec, accepter un nouveau job, acheter une paire de bottes... Une défiance absurde à l'égard de nos instincts nous a appris à réfléchir longuement, rationnellement. Alors que les neurosciences montrent, étudées à l'appui, qu'écouter sa tête de linotte est peut-être plus efficace. Dans *La Poulpe attitude* (1), Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel à l'[Ecole] de management de Lyon, fait ainsi le pari de réhabiliter le « cerveau intuitif », et nous recommande d'imiter le poulpe, animal à l'intelligence supérieure, capable de résoudre des problèmes complexes... en mode intuition. •

(1) Chez Michel Lafon.

**Dans votre livre, vous préconisez la « poulpe attitude ». C'est un peu difficile de se sentir inspiré par cet invertébré visqueux...**

**Christophe Haag :** parce qu'on ne sait pas que cet animal aux neuf cerveaux et au demi-million de neurones géants est l'un des plus intelligents de la planète. Il est capable de résoudre en quelques secondes des casse-tête complexes, que même l'homme aurait du mal à élucider. Sa botte secrète : utiliser son intuition et puiser dans sa mémoire pour agir vite, sans se tromper. Si un poulpe y arrive, pourquoi pas nous ? **Vous recommandez donc de privilégier l'intuition plutôt que la raison ?**

Je combats surtout l'excès de rationalité. Aujourd'hui, on pense qu'une bonne décision doit forcément être mûrement et longuement réfléchie, qu'on doit consulter des experts, se réunir cent fois... alors qu'une décision intuitive peut être tout aussi efficace. L'intuition, c'est une intelligence inconsciente, qui permet de décider vite et bien, de savoir sans savoir.

**C'est prouvé scientifiquement ?**

Grâce aux électroencéphalogrammes en 4D et à l'IRM fonctionnel, on sait où est localisée l'intuition dans le cerveau. On sait surtout que ce cerveau intuitif

réagit en quelques millisecondes (de 40 à 60) face à une situation donnée. Le temps de quelques clignements d'yeux, et notre GPS intérieur nous donne une direction... qu'on a tout intérêt à suivre.

**Vous avez suivi sept réalisateurs à Hollywood, pour comprendre comment ils se servaient de leur intuition. Pourquoi avoir choisi les plateaux de tournage comme «laboratoire»?**

C'est souvent lorsqu'on est face à des situations d'urgence (choisir une sortie de secours dans un immeuble en feu), lorsque le timing est serré (des grands chefs cuisiniers en plein rush) ou lors de décisions risquées que le cerveau bascule automatiquement en mode intuitif. Avec un collègue chercheur, nous avons donc choisi d'observer des réalisateurs, qui doivent prendre des décisions rapides dans l'ambiance survoltée d'un plateau de tournage. Comment réagissent-ils quand l'actrice principale fait un caprice et décide de quitter le film? Quand une tornade menace de détruire le décor? On s'est rendu compte que ces hommes faisaient appel à leur intuition. Des intuitions différentes, mais qui ont toutes en commun de s'appuyer sur la mémoire d'un événement ou d'une émotion passée.

**Comment cette intuition peut-elle nous servir au quotidien?**

Quand on fait une rencontre, par exemple. Le cerveau intuitif agit comme un scanner, il fait un «balayage superficiel» de l'environnement, une synthèse de tous les petits signaux inconscients, puis livre son diagnostic. Quelques millisecondes suffisent au cerveau intuitif pour vous faire part de votre compatibilité affective avec la personne à qui vous parlez. Si celle-ci vous évoque, par ses gestes, son attitude, une expérience positive vécue par le passé, les aires de votre cerveau impliquées dans la satisfaction et le désir se réactivent. C'est l'intuition qui vous fait signe.

**On parle d'intuition... alors forcément, on se demande si cet attribut est strictement féminin. Quel est votre avis?**

L'intuition a-t-elle un sexe? Cette question a créé débat pendant des années dans le monde des neurosciences.

Dans une étude publiée dans la prestigieuse revue *Nature*, en 1997, des chercheurs anglais affirmaient avoir découvert le gène de l'intuition féminine.

Un résultat contredit quelques années plus tard par un psychologue anglais qui demanda à des hommes et des femmes de discerner sur des photos de visages les sourires francs des sourires simulés. Résultat: 72 % de taux de réussite pour les hommes... 71 % pour les femmes. Bref, aujourd'hui, tous les derniers travaux en neurosciences tombent d'accord sur le fait que l'intuition féminine n'existe pas. Nous sommes tous, hommes et femmes, dotés d'un cerveau intuitif.

Ce qui change, c'est la manière de suivre cette intuition ou pas... Sur ce point, peut-être que la femme sait davantage être à l'écoute. •



Face à son mari adultère, Hillary Clinton aurait dû adopter la poule attitude...

## DÉCRYPTEZ LES MICROGESTES. IL SE TRÉMousse, REGARDE VERS LA GAUCHE : CET HOMME MENT !

### EXERCICE N° 1

#### COMMENT SAVOIR SI VOTRE MEC VOUS MENT ?

Le talent du héros de *Lie to Me*, la série de M6... tout le monde peut l'avoir. Des études en neurosciences sociales confirment que le cerveau humain peut détecter en moins d'une seconde des éléments qui échappent dans un premier temps à la conscience, notamment ces fameux microgestes et expressions qui apparaissent chez le menteur.

**Le conseil du poule:** posez une question embarrassante à votre interlocuteur, n'écoutez pas la réponse mais faites confiance à votre cerveau intuitif.

- Il bouge ses pieds, se trémousse (un des signes du menteur est le manque d'équilibre).
- Ses yeux se tournent vers la gauche (quand le menteur s'apprête à répondre à une question pragmatique, du style: «Avez-vous couché avec votre employée, M. Clinton?», il active le cerveau droit, responsable des émotions, et regarde de l'autre côté, vers la gauche).
- Il se gratte le nez (une personne qui va mentir émet des catécholamines qui lui font légèrement couler le nez).
- Il a un petit retard dans ses réponses (le mensonge crée une lenteur dans le cerveau).

**Conclusion:** cet homme ment!

### EXERCICE N° 2

#### COMMENT NE PLUS RATER VOTRE SHOPPING ?

Partir s'acheter un jean et revenir avec un top et trois foulards, on connaît bien. Des achats irrésistibles, souvent stupides. Mais parfois merveilleux...

**Le conseil du poule:** quelques jours après le fameux dérapage shopping, tracez deux colonnes sur un petit carnet, et notez d'un côté vos achats irraisonnables pertinents, de l'autre ceux qui ne le sont pas. Grâce à ce petit exercice simple, vous entraînez votre cerveau intuitif, de sorte que vos prochains achats impulsifs soient à chaque fois plus utiles.



**Les liens du Grand Morning sur RTL2**

- [ACCUEIL DU BLOG](#)
- [Ecrire à l'équipe du Grand Morning](#)
- [Agathe Lecaron](#)
- [Christophe Nicolas](#)
- [Le Grand Morning sur RTL2.fr](#)
- [rtl2.fr](#)

**Catégories**

- [BEST OF](#)
- [COULISSSES](#)
- [Coup de Coeur](#)
- [MUSIQUE](#)
- [NEWS RTL2](#)
- [REVUES DE PRESSE](#)
- [RTL2 CINEMA](#)
- [RTL2 EVASION](#)
- [RTL2 NATURE](#)
- [RTL2 SHOPPING](#)
- [RTL2 TENDANCE](#)

[Abonnez-vous à ce blog \(XML\)](#)

**Archives**

- [novembre 2011](#)
- [octobre 2011](#)
- [septembre 2011](#)
- [août 2011](#)
- [juillet 2011](#)
- [juin 2011](#)
- [mai 2011](#)
- [avril 2011](#)
- [mars 2011](#)
- [février 2011](#)

[Plus...](#)

Retrouvez-nous sur

[» CHRONIQUE CINEMA](#) | [Accueil](#) | [ET VOUS, OU REGARDEZ VOUS ? »](#)

24 novembre 2011

**LA THEORIE DU POULPE**



Christophe Haag n'est pas un spécialiste des fonds marins, mais un docteur en comportement organisationnel. Il a écrit un livre "La poulpe attitude" (Ed. Michel Lafon) préfacé par Bernard Werber.

On y apprend que le poulpe est l'un des animaux les plus intelligents, qu'il est doté de 9 cerveaux qui commandent 8 tentacules, et qu'il est capable de résoudre en quelques secondes des casse-tête complexe, que même l'homme aurait du mal à élucider.

Son secret : l'intuition.

**L'INTUITION PLUTÔT QUE LA RAISON ?**

L'auteur dénonce le fait qu'aujourd'hui nous pensons qu'une bonne décision doit forcément être mûrement réfléchie, alors qu'une décision intuitive peut être tout aussi efficace.

L'intuition c'est une intelligence inconsciente, qui permet de décider vite et bien, de savoir sans savoir.

**ALORS EST-CE PROUVE SCIENTIFIQUEMENT ?**

On sait surtout que le cerveau intuitif réagit en quelques millisecondes face à une situation donnée. Le temps de quelques clignements d'yeux, et notre GPS intérieur nous donne une direction qu'on a tout intérêt à suivre.

**ALORS COMMENT CETTE INTUITION PEUT-ELLE NOUS SERVIR AU QUOTIDIEN ?**

Quand on fait une rencontre par exemple. Le cerveau intuitif fait une synthèse de tous les petits signaux inconscients, puis livre son diagnostic. Et quelques millisecondes lui suffisent pour nous faire part de notre comptabilité affective avec la personne avec qui on parle.

**L'INTUITION EST ELLE UN ATTRIBUT STRICTEMENT FEMININ ?**

Cette question a créé des débats pendant des années dans le monde des neurosciences. Aujourd'hui, tous les derniers travaux tombent d'accord sur le fait que l'intuition féminine n'existe pas. Nous sommes tous dotés d'un cerveau intuitif.

Ce qui change, c'est la manière de suivre cette intuition ou pas... Sur ce point, peut être que la femme sait davantage être à l'écoute.

SOURCE : GRAZIA / LE PARISIEN ECO

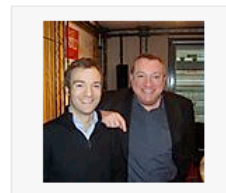
**Rechercher**

Rechercher

**novembre 2011**

lun.	mar.	mer.	jeu.	ven.	sam.	dim.
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

**Les invités du Grand Morning**



**Liens sponsorisés**

Annonces Google

**Mère de 57 ans qui en parait 25.** Elle révèle une méthode anti-rides à 6 euro qui embarasse.. [www.CollagenRenew.net](http://www.CollagenRenew.net)

**Les Mutuelles pour Sénior**  
Pas de limite d'âge, Aucun QS. 16 Mutuelles, 300 contrats comparés [www.santiane.fr/Mutuelle-S...](http://www.santiane.fr/Mutuelle-S...)

Louis XIV comme

# INTUITION

## "Il faut savoir poulper"



**Prof à l'EM Lyon, Christophe Haag, qui a déjà publié Génération QE avec Jacques Séguela, s'intéresse dans son nouveau livre, "La Poulpe Attitude", à l'intuition. Interview.** Propos recueillis par Maud Guillot

### Pourquoi associer le poulpe à l'intuition ?

**Christophe Haag :** C'est assez méconnu mais le poulpe, qui a fait le buzz pendant la Coupe du Monde en déterminant avec précision les résultats des matches, est un des animaux les plus intelligents de notre planète. Cette créature étrange qui fascinait le commandant Cousteau a 9 cerveaux, trois cœurs... Mais il a surtout des capacités intuitives hors du commun qui lui permettent de résoudre des casse-têtes, de trouver la sortie d'un labyrinthe... Des capacités qu'il a acquises grâce à une curiosité naturelle exacerbée, à l'exploration de son territoire, à des expériences qu'il a mémorisées. Donc moi, je me suis simplement demandé : l'homme peut-il développer de telles capacités ?

### Comment avez-vous étudié cette intuition ?

On a essayé d'étudier l'intuition sur le

terrain en se rapprochant de cinéastes. Des professionnels qui vivent des situations d'urgence complexes au moment des tournages et qui doivent prendre des décisions rapides sans disposer de toutes les informations. Un terreau fertile à l'apparition de comportements intuitifs.

### Comment vous définiriez l'intuition ?

C'est une intelligence inconsciente qui se met en route très rapidement et qui permet de comprendre une situation en quelques millièmes de secondes... Exemple : on vous demande de visiter en quelques minutes l'appartement d'un inconnu, puis on vous fait remplir un questionnaire pour cerner sa personnalité. Le diagnostic est toujours extrêmement précis. C'est même bluffant. Car l'inconscient synthétise avec justesse les informations : une photo, un livre, un objet...

"La vérité, c'est que beaucoup de patrons fonctionnent à l'intuition, mais n'osent pas l'assumer. Résultat, ils rationalisent leur décision intuitive a posteriori !"

### La différence avec l'instinct ?

L'instinct est un phénomène inné, de type animal. Comme l'instinct de survie. Alors que l'intuition est un mécanisme acquis, qui repose sur la mémorisation d'expériences personnelles.

### Donc plus on est vieux, plus on a de l'intuition ?

Pas forcément. On peut avoir vécu énormément de choses, jeune, et inversement avoir traversé la vie sans vivre beaucoup d'expériences personnelles ou professionnelles. Ce qui compte, ce n'est pas l'âge, mais le nombre et la variété des expériences qu'on a vécues.

### Tout le monde peut avoir de l'intuition ?

Oui, car en réalité, il existe différentes formes d'intuition, trois manières possibles de "poulper" qui varient en fonction des situations. Chacun a ces trois types d'intuition, mais plus ou moins développées. D'abord, il y a l'intuition liée à l'expertise, c'est-à-dire liée à la répétition d'une pratique. On sait comment agir sans réfléchir dans une situation connue, car on est exercé. Ensuite, on peut s'appuyer sur son expérience émotionnelle, face à une situation qui, elle, est inédite. On compte alors sur sa mémoire, sur son histoire. Enfin, face à une situation totalement incontrôlable, on peut réagir en toute spontanéité, avec une impulsion profonde, qui se rapproche de l'instinct.

### Mais il existe quand même des personnalités plus intuitives !

Oui, on considère que les personnes qui ont un QI élevé avec une curiosité de l'autre, ont plus de chances d'être ultra intuitifs. C'est le cas de beaucoup de scientifiques de génie. Ou encore d'un joueur d'échecs comme Kasparov, ou d'un autiste Asperger comme Daniel Tammet.

### Et la fameuse intuition féminine ?

Le débat fait rage dans la communauté scientifique entre ceux qui parlent de gène féminin de l'intuition et ceux qui n'y croient pas du tout. Personnellement, je pense que l'intuition n'a pas de sexe.

### Mais est-ce que cette intuition a vraiment sa place dans le monde de l'entreprise ?

Oui, car il est démontré que faire des statistiques à outrance, s'entourer des meilleurs experts, multiplier les réunions, n'est pas toujours nécessaire pour prendre la bonne décision. Il faut savoir se faire confiance quand on est chef d'entreprise. Surtout en période

de crise, dans un monde qui bouge vite. Un raisonnement trop réfléchi devient même un handicap.

### Mais un chef d'entreprise ne peut pas se permettre de prendre des décisions à la légère !

Mais il peut aussi se laisser polluer par un flux d'informations rationnelles et objectives qui le paralyse. Et qui l'obligera à prendre une décision qu'il ne "sent" pas. Entraînant un échec ! Tout ça parce qu'on est dans une société de la peur où on cherche à valider ses décisions par tous les moyens.

### Mais un chef d'entreprise doit rendre des comptes à ses actionnaires, ses banquiers, ses salariés !

Oui, mais la vérité, c'est que beaucoup de patrons fonctionnent à l'intuition. Et qu'ils n'osent pas l'assumer justement parce qu'ils sont encerclés par ces observateurs. Résultat, ils rationalisent leur décision intuitive a posteriori ! Ils réinventent une stratégie, alors que s'ils sont bons, c'est justement parce qu'ils prennent des décisions authentiques.

### Mais on peut se tromper en suivant son intuition !

Peut-être. Mais c'est une manière d'éduquer son cerveau intuitif qui, dans le futur, ne répétera pas les mêmes erreurs. Face à une situation équivalente, notre cerveau intuitif nous orientera vers une réaction plus adaptée. En alimentant notre base de données.

### Comment travailler son intuition ?

Je propose un certain nombre d'exercices très basiques dans mon livre. Un exemple qui peut sembler simpliste mais qui est efficace : faire une liste de courses pour aller au supermarché. Puis noter tous les achats impulsifs non listés. Et enfin repérer ceux que vous regrettez et ceux que vous ne regrettez pas. Le poulpe travaille dans l'ombre pour vous. Et petit à petit, vous ne ferez plus d'achats que vous regretterez... ♦

*"La Poulpe attitude", Christophe Haag, Michel Lafon, 288 pages, 17,95 euros. Sortie le 22 septembre.*

## DEUX PATRONS TÉMOIGNENT

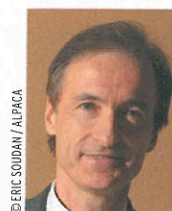


### DENIS PAYRE

**Fondateur de Business Objects, un groupe mondial de logiciels coté au Nasdaq, Denis Payre est aujourd'hui patron de Kiala, une entreprise qui réalise près de 48 millions d'euros de chiffre d'affaires.** "Je prends la majorité de mes décisions en m'appuyant sur des données objectives. Mais il y a toujours

une part d'intuition. Car en réalité, on ne peut pas à chaque fois collecter toutes les informations, faire des études de marché... Le mieux, bien sûr, c'est quand mon intuition est confirmée par des données objectives. Mais je peux aller contre des arguments raisonnables et convaincants par intuition. Les domaines dans lesquels je fais jouer le plus mon intuition, ce sont les recrutements. On essaie de se sécuriser en multipliant les entretiens, en vérifiant les références. Mais il y a forcément une part de sixième sens. Je me souviens d'un recrutement décisif que j'ai réussi pour Business Objectifs. On cherchait à se développer en Asie, notamment au Japon, un marché stratégique. Le cadre que nous avions reçu était expérimenté. Mais il était dans une situation personnelle compliquée : il divorçait, avait été licencié par son ancien employeur et était presque dépressif. Mes proches étaient donc plutôt sceptiques. Moi, j'avais envie de l'embaucher. Je sentais qu'il pourrait se défoncer pour nous. Mais c'était un pari risqué car il coûtait cher et pouvait faire capoter notre démarrage en Asie. Je me suis fait confiance et il a réussi un décollage vertical au Japon. Enfin, si on me demande mon meilleur "coup" intuitif, ça reste quand même la création de Business Objects en 1990. A l'époque,

j'étais cadre commercial chez Oracle. Mais je me suis lancé sur un marché que personne n'avait envisagé dans la Silicon Valley : les logiciels pour l'interrogation des bases de données, la business intelligence. J'avais eu cette intuition en discutant avec des clients. Les collaborateurs d'Oracle se moquaient de nous, mon associé et moi, mais ce segment de marché est devenu un des plus importants de l'informatique mondiale. Business Objects réalise aujourd'hui plus d'un milliard de chiffre d'affaires."



### JACQUES MOTTARD

**Ce Lyonnais est le patron de Sword, une SSII qui réalise 185 millions d'euros de chiffre d'affaires.** "Personnellement, je prends très souvent des décisions qui reposent sur des intuitions, mais j'essaie ensuite de les valider grâce à des éléments plus objec-

tifs, par sécurité. Je crois que mon intuition est issue d'un retour d'expérience. Je ne suis pas obligé à chaque fois de me replonger dans des études très théoriques, je sens plus spontanément les choses. Ce qui me permet d'ailleurs de griller certaines étapes. Et plus je prends de l'âge, plus mes intuitions sont justes. On ne se bonifie pas sur tout, mais sur l'intuition, oui ! Ma meilleure intuition a été d'accepter une OPA sur ma première société, Decan, en 1999. Car j'avais la conviction qu'on allait vers une crise. Un dicton dit : "Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel". Or les bourses grimpaient sans raison valable. J'ai senti, 9 mois avant la crise, que ça allait craquer. Donc j'ai accepté cette OPA contre l'avis de certains de mes proches. Et j'ai vendu au bon moment. Cette décision s'imposait à moi. Je ne sais pas si c'est de l'intuition ou du bon sens."



## • LE BILLET

### Piloter à l'intuition



"La poulpe attitude"\*. Quand le livre est arrivé sur mon bureau début juillet, le titre m'a fait sourire. Et puis j'ai lu les petites lignes: "Et si vous utilisiez votre intuition pour prendre les bonnes décisions ?". Mon intérêt s'est aiguisé. Je me suis sentie rassurée, l'auteur de cet ouvrage, Christophe Haag, professeur à **EM** Lyon, n'envisageait

pas de parler de Paul le poulpe !

"La poulpe attitude" fera donc partie de mes lectures de l'été.

À l'heure où les places boursières internationales faisaient le yo-yo, où la France était menacée de perdre son triple A, où les spéculations sur la faillite de la Société générale ébranlaient le monde bancaire, je lisais, sur mon transat, l'histoire de dirigeants qui, à un moment donné de leur carrière, avaient fait confiance à leur intuition profonde pour mener leur entreprise, leurs projets. Sous la plume de Christophe Haag, Tristan Farabet, président de Coca-Cola Entreprise France évoque le sujet: « Je crois que l'intuition est l'une des conditions de la créativité et une forme essentielle d'exercice de la liberté individuelle. C'est d'autant plus utile dans l'entreprise, car l'application de modèles strictement rationnels conduit trop souvent à l'immobilisme. »

En plus d'être de bons gestionnaires, de bons commerciaux, de bons managers, les dirigeants, pour se sortir du marasme ambiant, devraient peut-être aussi ajouter cette fameuse intuition dans leur prise de décision. Même s'ils ne ressemblent en rien à un poulpe, qui possède neuf cerveaux contenant un demi-million de neurones et trois cœurs, les chefs d'entreprise s'inspirant du mollusque éviteront peut-être quelques faillites...

Stéphanie Polette

s.polette@lejournaldesentreprises.com

\*255 pages, Éditions Michel Lafon, sortie le 22 septembre



## Un livre sur Paul le Poulpe

Ce n'était pas le hasard. Paul le Poulpe pouvait réellement prédire les résultats des matches du Mondial de football en 2010; c'est une certitude pour Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, qui publie demain *La Poulpe attitude*

(éd. Michel Lafon), un livre qui plaide pour que chacun utilise davantage son intuition. «Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin», les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 cœurs et

1.600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'Ecole de management de Lyon et a écrit en 2009 *Génération Q.E.* (pour «quotient émotionnel») avec le publicitaire Jacques Séguéla. Christophe Haag propose donc «de découvrir et d'adopter la poulpe

attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode».



15:51:09



Radio SCOOP Lyon

Mardi 27 Septembre

Créer un compte

Connecter

S'identifier

donniani

92.0 FM - Lyon



RADIO OFFICIELLE DE L'OL



[RADIO](#)
[ACTUS](#)
[MUSIQUE](#)
[EXTRA](#)

[Actualité Locale](#) • [People](#) • [Sport](#) • [Match](#) • [Résultats](#)

12:00 à 16:00  
 Le Meilleur des Tubes  
 avec Yannick

### ACTUALITÉ LOCALE

LYON - CULTURE

Mardi 27 Septembre à 07:30

## Et si vous adoptiez la "poulpe attitude" ?



La poulpe attitude, de Christophe Haag - © Éditions Michel Lafon

Un chercheur en sciences comportementales vient de sortir un livre sur le sujet.

[Laisser un commentaire](#)

Selon lui, il faudrait s'inspirer des poulpes dans notre vie de tous les jours. Le poulpe fait partie des animaux les plus intelligents sur terre. Il a 9 cerveaux et est capable de résoudre des casses têtes pour se nourrir, ce n'est pas pour rien que Paul le poulpe arrivait à pronostiquer les résultats de la coupe du monde de foot l'an dernier.

Christophe Haag a mené des études notamment auprès de réalisateurs pour analyser leur comportement dans des situations inattendues et il en a fait un livre : "La poulpe attitude", avec l'aide de neuropsychiatres.

### Qu'est-ce que la poulpe attitude ?

"Ça veut dire suivre son intelligence inconsciente" explique l'auteur Christophe Haag et utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions.

D'après lui le "pouvoir intuitif" peut s'entraîner pour "développer le poulpe qui est en vous".

[L'interview de Christophe Haag](#)

### SUR LE MEME SUJET

#### LA QUESTION DU JOUR

Grève dans l'Éducation Nationale : Selon vous, les enseignants ont-ils raison de protester ?

Oui

Non

[Autres sondages](#)

### RÉÉCOUTER

**Scoop Infos Lyon**  
 aujourd'hui à 12:38

**Scoop Infos Nationales**  
 aujourd'hui à 15:03

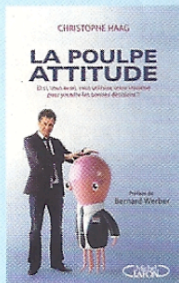
Découvrez le nouveau rendez-vous habitat et design de la rentrée !



Publications

Poulpe attitude

Docteur en comportement organisationnel et professeur à EMLyon, Christophe Haag décrypte les mécanismes de l'intuition et donne les clés nécessaires à son exploitation dans la prise de décision.



La poulpe attitude, utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions.

Éditions Michel Lafon.

# Points de vente du futur et shopping intelligent

Aider les commerçants à mieux intégrer l'innovation et à anticiper les nouvelles tendances de consommation : une des priorités de la CCI.

**D**ans la droite ligne de cette priorité, une vingtaine de commerçants a visité, le 17 octobre dernier, le Cegid Innovation Store. Véritable vitrine technologique, cet espace intègre les dernières innovations au service de la performance des points de vente. Ainsi, le Multi-touch propose aux clients une nouvelle expérience grâce aux écrans ou tables tactiles détaillant des produits ou affichant le contenu d'une carte de fidélité. A l'aide de caméras, le Shopping intelligent permet de mesurer

La visite a été complétée par une conférence ponctuelle de témoignages, dont celui de Sandrine Bettant, directrice des boutiques Smart, offrant un exemple concret de mutation d'un commerce indépendant : "Par la mise en place d'un réseau de nos onze boutiques, nous accédons aux données de toutes nos adresses et nous gérons nos stocks en temps réel afin de répondre rapidement aux besoins de chaque boutique. Nous lançons aussi le e-commerce début 2012, mettrons en place l'échange de données

formalisées afin de simplifier la logistique avec les fournisseurs. Cette action s'inscrit dans le cadre du projet euro

*"La rencontre avec d'autres détaillants-distributeurs confrontés à des problématiques similaires était vraiment intéressante.*



**BUSINESS** *digest*

# Fatigue décisionnelle

Garder sa lucidité en toute circonstance



# 3

## **POINT DE VUE : Décider : combattre la fatigue décisionnelle au quotidien**

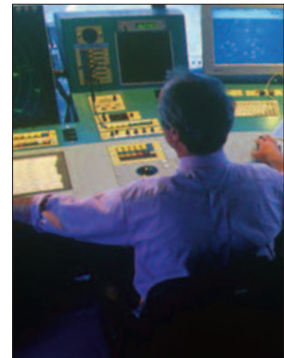
Synthèse de **Mehdi RAMDANI**, *Business Digest*, octobre 2011.



# 6

## **TÉMOIGNAGE : Lutter contre la fatigue décisionnelle : bonnes pratiques d'un contrôleur aérien**

Interview de **Dennis COOPER**, ancien contrôleur aérien de la Federal Aviation Administration (FAA), aujourd'hui psychologue pour la Défense Nationale canadienne, octobre 2011.



# 8

## **TÉMOIGNAGE : L'intuition de Thierry Boiron : partie intégrante d'un mode de décision global**

Interview de **Thierry BOIRON**, président des Laboratoires Boiron, octobre 2011.



### **En bref**

#### **Difficile d'enchaîner les décisions à un rythme effréné sans s'essouffler.**

Comment limiter le risque de fatigue décisionnelle ? En commençant par combattre quelques idées reçues : faire des pauses n'est jamais une perte de temps ; l'intuition est compatible avec la rationalité ; partager la prise de décision n'est pas un aveu de faiblesse.

#### **Comment les contrôleurs aériens font-ils face à la fatigue décisionnelle ?**

Selon Dennis Cooper, depuis la tour de contrôle de chaque aéroport, les pauses régulières, la capacité à associer intuition et informations tangibles, le travail collaboratif permettent à des milliers d'avions de décoller et atterrir... sans encombre !

#### **Pour Thierry Boiron, l'intuition est un outil précieux d'aide à la décision.**

Que ce soit pour des choix quotidiens ou des décisions plus stratégiques, le président des laboratoires Boiron a en effet appris à écouter et à faire confiance à son « tambour intérieur ». Un complément indispensable, mais sous-estimé, au raisonnement logique.

# Décider

## Combattre la fatigue décisionnelle au quotidien

D'après "Do You Suffer From Decision Fatigue" de **John TIERNEY** (*New York Times*, août 2011) ; *Willpower* de **Roy BAUMEISTER** et **John TIERNEY** (*The Penguin Press*, septembre 2011), *La Poulpe Attitude* de **Christophe HAAG** (Michel Lafon, septembre 2011) et *Think Fast* de **Guy HALE** (Wiley, juin 2011).

**Incapacité à faire des choix, décisions qui tournent au fiasco, cerveau en surchauffe permanente ? Comme une majorité de décideurs, vous souffrez sans doute de fatigue décisionnelle ! Danger pour votre performance et celle de votre organisation, la combattre repose sur trois facteurs clés : prenez votre temps, fiez-vous davantage à votre intuition et appuyez-vous sur votre entourage !**

### PRENEZ VOTRE TEMPS

**Idée reçue n° 1** : les leaders sont des surhommes. Ils doivent décider vite, tout le temps, quelles que soient les circonstances.

#### ■ Soufflez

« Les personnes les plus avisées ne prennent jamais de bonnes décisions lorsqu'elles sont fatiguées ou que leur glycémie est au plus bas », explique le psychologue Roy

Baumeister de l'université d'Etat de Floride. Sauf urgence particulière, reporter une décision de quelques heures si vous jugez ne pas être en pleine possession de vos moyens de réflexion n'est pas un aveu de faiblesse, mais une preuve de lucidité. Dans son ouvrage *Think Fast*, Guy Hale revient ainsi sur les bienfaits du *break* avant toute prise de décision : un filet de sécurité qui donne l'opportunité de mûrir son choix, de prendre du recul, même si vous ne disposez que de quelques dizaines de minutes<sup>1</sup>.

#### Les Think Weeks de Bill Gates

Alors qu'il était encore à la tête de Microsoft (et depuis 12 ans), Bill Gates pratiquait ce qu'il nomme les Think

Pourquoi les plus grands leaders prennent-ils parfois des décisions aux conséquences catastrophiques ? John Tierney du *New York Times* propose un début d'explication grâce au concept de fatigue décisionnelle. « Peu important votre esprit rationnel et votre intelligence, vous ne pouvez prendre décisions après décisions sans en payer le prix. Un phénomène différent de la fatigue physique traditionnelle : vous n'êtes pas réellement conscient d'être fatigué, mais vous perdez votre énergie mentale. Plus vous faites de choix dans la journée, plus ils deviennent difficiles pour votre cerveau et plus vous risquez de prendre des raccourcis. » Fatalité ? Non, à condition de savoir questionner quelques idées reçues à propos de son leadership...

### À RETENIR

- **Ne pas se précipiter** : prendre du recul, faire des pauses et simplifier au maximum le processus de décision.
- **Utiliser son intuition** : combiner jugements rationnel et intuitif pour bâtir la *big picture* de son environnement.
- **Miser sur la « sagesse de la foule »** : mobiliser les compétences de son entourage pour partager les prises de décision.

Weeks. Deux fois par an, il s'isolait une semaine pour ne rien faire d'autre que lire et penser, loin du tumulte de la direction de son entreprise. Objectif : passer en revue, tête reposée, les différents rapports soumis par ses collaborateurs et décider ou non de s'engager dans de nouveaux projets stratégiques\*. Quelques-unes des grandes innovations du groupe (par exemple, Internet Explorer, la console de jeux de salon Xbox ou les Tablet PC) auraient vu le jour dans ces moments de relaxation.

\* « How I Work: Bill Gates » (CNN Money, avril 2006).

### ■ Simplifiez votre *process* de décision

Une erreur répandue en matière de prise de décision : croire qu'évaluer toutes les alternatives possibles permet de résoudre l'incertitude. En réalité, plus les paramètres à évaluer sont nombreux, plus le risque de fatigue décisionnelle augmente et plus forte est la probabilité de se tromper ou de ne pas prendre de décision du tout. Pour Guy Hale, décider nécessite donc d'écartier certains paramètres du problème. Il recommande, plutôt que chercher à se transformer en super-calculateur, de simplifier au maximum le *process* de décision en se focalisant sur cinq étapes fondamentales (voir « Cinq étapes de la prise de décision »).

## FAITES CONFIANCE À VOTRE INTUITION

**Idee reçue n° 2 :** l'intuition est mauvaise conseillère, elle ne peut pas aider à prendre des décisions rationnelles.

### ■ L'information parfaite n'existe pas

Pour Ali Riaz et Sid Probstin du cabinet de conseil spécialisé en gestion de l'information Attivio, ce n'est pas l'exhaustivité ou la perfection de l'information disponible qui fait une bonne décision, mais la capacité des leaders à développer une big picture. Une aptitude liée à l'expérience : erreurs et succès passés formeraient en effet au discernement et permettraient de savoir interpréter intuitivement des signaux faibles pour envisager toutes les facettes d'un problème. Une approche éprouvée par Tristan Farabet, à la tête de Coca-Cola France depuis 2008. Pour lui, « l'intuition n'est pas une pensée magique qui ferait de chaque individu une pythie en puissance. L'intuition n'est pas de l'ordre de la prémonition, de la divination ou encore de la mystique. C'est une forme de

connaissance directe et immédiate. L'intuition, et c'est sa force, donne la vision globale d'une situation quand l'intellect permet d'en construire le cheminement ».

### ■ Le pouvoir de l'intuition

Steve Jobs était connu pour accorder peu de place aux études analytiques dans son processus de prise de décision. En particulier, il refusait de mener d'interminables et exhaustives analyses de marché avant de se lancer dans le développement de nouveaux produits et préférait suivre son intuition. Lors du lancement de l'iPad début 2010, à un journaliste qui lui demandait sur quelle étude de marché il s'était appuyé pour concevoir sa tablette tactile, il répondit « aucune, ce n'est pas le boulot des consommateurs de savoir ce qu'ils veulent<sup>2</sup> ». Et c'est également son intuition qui, lorsqu'il est revenu à la tête d'Apple en 1997, l'a poussé à miser une grande partie de la stratégie du groupe sur le design. Il prend alors la décision, que beaucoup jugeaient irrationnelle à l'époque, de donner les pleins pouvoirs au designer Jonathan Ive qu'il nomme VP Design en 1998 (un poste inédit chez un constructeur informatique) afin que ce dernier n'ait plus de compte à rendre à quiconque<sup>3</sup>.

## Cinq étapes de la prise de décision

<b>1. Quel est l'objectif ultime de cette décision ?</b>	Recruter un nouveau directeur commercial		
<b>2. Quelles sont les options possibles ?</b>	<b>Option A :</b> promouvoir le n-1 du directeur actuel <b>Option B :</b> recruter chez un concurrent <b>Option C :</b> fusionner le poste avec celui de directeur marketing		
<b>3. Quels sont les critères négociables et ceux qui ne le sont pas ?</b>	<b>Négociable :</b> connaissance de l'entreprise, compétence technique <b>Non-négociable :</b> expérience du secteur, connaissance du métier, niveau de salaire exigé		
<b>4. Comparaison de critères : comment les options choisies impactent-elles les critères non-négociables ?</b>	expérience du secteur	connaissance du métier	niveau de salaire exigé
<b>Option A :</b>	✓	✓	✓
<b>Option B :</b>	✓	✓	✗
<b>Option C :</b>	✓	✗	✓
<b>5. Quels sont les risques associés à chaque option ?</b>	<b>Option A :</b> compétence technique insuffisante <b>Option B :</b> temps nécessaire élevé, salaire élevé, fidélité faible <b>Option C :</b> compétence technique très insuffisante		

**Choix final** → Option A : promouvoir le n-1 du directeur actuel

### Comment le président de Coca-Cola France utilise son intuition pour recruter

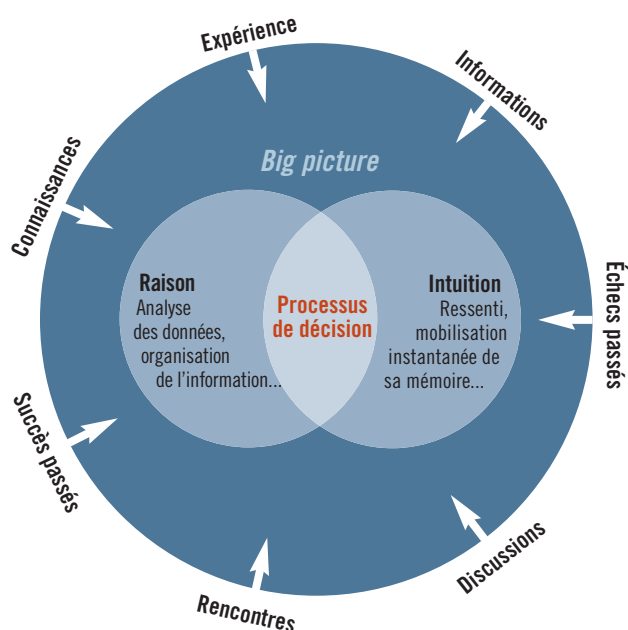
« Loin de moi l'idée que le recrutement se fait au seul jugé, à l'intuition. Néanmoins, chaque recrutement est une alchimie complexe entre des éléments rationnels – la formation, l'expérience, les compétences acquises – et des éléments plus subtils comme la capacité à s'intégrer dans la culture de l'entreprise ou d'adhérer à ses valeurs. C'est là que l'intuition intervient, à compétences et expériences égales, pour juger si un candidat assimilera les valeurs de l'entreprise. Ainsi, il m'est souvent arrivé, dans les entretiens de recrutement, d'interrompre le candidat au bout de quelques minutes pour lui signifier que notre conversation s'arrêtait là. Cette mise en danger intentionnelle du candidat sert à vérifier une intuition de base sur sa combativité ou ses talents commerciaux. Et ça marche ! »

Témoignage de Tristan Farabet, extrait de *La Poulpe Attitude* de Christophe Haag (Michel Lafon, septembre 2011).

## PARTAGEZ LES PRISES DE DÉCISIONS

**Idee reçue n° 3 :** la capacité à prendre des décisions est propre aux leaders. La partager est un aveu de faiblesse.

## Construction du processus de décision



### ■ La sagesse de la foule

La prise de décision collective consiste à discuter des choix possibles avec plusieurs individus afin de déterminer une solution optimale. Ce qui permet d'augmenter le nombre de solutions envisagées, et renforce également l'appropriation du problème et de sa solution par les collaborateurs. Deux approches sont envisageables :

- **Décision concertée :** le traditionnel brainstorming, réunir un groupe d'individus aux profils variés, proposer son problème et débattre. L'intérêt principal est de prendre connaissance de points de vue divers et de challenger ses propres conclusions.
- **Décision multiple :** soumettre les mêmes éléments du problème à quelques collaborateurs, pris individuellement, et observer les types de conclusion auxquelles ils parviennent. Cette approche originale permet d'éviter le syndrome « oui, chef » : les collaborateurs sont tentés de se rallier aux mêmes conclusions que leur supérieur hiérarchique.

### ■ Mobilisez votre réseau pour multiplier les points de vue

La quantité des solutions issues d'un *process* de décision collective ne rime pas forcément avec excellence. Le décideur a tout à gagner à privilégier la diversité des points de vue<sup>4</sup> :

- **Sollicitez des inattendus :** des individus avec qui vous n'avez pas de relations dans le cadre de votre travail quotidien (dirigeants au sein d'autres entreprises de secteurs variés, experts, conférenciers, chercheurs du monde académique...).
- **Favorisez les liens faibles !** Les liens forts vous relient à un monde que vous connaissez déjà. Développer ses liens faibles permet au contraire d'accéder à des modes de pensées originaux. C'est également la meilleure solution pour obtenir des feedbacks objectifs. Réduire le risque de fatigue liée au processus de décision suppose en effet de développer la confiance dans son jugement pour ne pas craindre en permanence de reproduire les mêmes erreurs. Et débriefer ses échecs avec des individus qui ne sont pas directement concernés aide à dissiper les zones d'ombre.

John Tierney est formel : « La capacité à prendre des bonnes décisions n'est pas un trait de personnalité. C'est un état qui fluctue dans le temps. » Celui qui fait le moins d'erreurs est simplement celui qui parvient à se ménager, et qui sait mettre en place des habitudes réduisant l'effort inhérent à la prise de décision ! ■

1. Voir aussi *The Power of Pause: How to Be More Effective in a Demanding 24/7 World*, de Nance Guilmartin (Jossey-Bass, décembre 2009), synthétisé dans *Business Digest* n° 208, juillet 2010.
2. « Can Apple Find More Hits Without Its Tastemaker? » de Steve Lohr (*The New York Times*, janvier 2011).
3. *Steve Jobs* de Walter Isaacson (Lattès, octobre 2011).
4. Voir le dossier « Développez vos réseaux stratégiques... même si vous détestez ça ! », *Business Digest* n° 218, juillet-août 2011.

# Lutter contre la fatigue décisionnelle : bonnes pratiques d'un contrôleur aérien

Interview de **Dennis COOPER**, ancien contrôleur aérien de la Federal Aviation Administration (FAA), aujourd'hui psychologue pour la Défense Nationale canadienne, octobre 2011.

**Concentration, réactivité, et résistance au stress sont les maîtres mots du métier de contrôleur aérien. « Une profession qui ne laisse pas beaucoup de place à la fatigue décisionnelle », souligne Dennis Cooper. Comment enchaîner les décisions et résister à la surchauffe quand la vie de plusieurs milliers de personnes est entre vos mains ?**

## BIOGRAPHIE

De nationalité américano-canadienne, **Dennis COOPER** est diplômé du AT-CTI program de la Arizona State University. Il a passé quinze ans comme contrôleur aérien pour la Federal Aviation Administration à l'aéroport d'Atlanta avant de s'installer au Canada en 2005 où il a suivi des cours de psychologie comportementale de l'université de Toronto. Titulaire d'un doctorat, il exerce aujourd'hui des responsabilités de psychologue et conseil en gestion du stress et des troubles post-traumatiques pour la Défense Nationale canadienne.

Perché dans sa tour, le contrôleur aérien gère le chassé-croisé des avions qui décollent, atterrissent ou attendent simplement qu'une piste se libère. Garants de la sécurité de plusieurs milliers de passagers, ils n'ont pas droit à l'erreur. Une responsabilité qui, toute proportion gardée, offre des parallèles intéressants avec le monde des affaires : informations

multiples à recouper, décisions qui s'enchaînent à un rythme effréné, travail sous pression... « J'ai appris, dès le début de ma formation, se souvient Dennis Cooper, que nous n'étions pas des surhommes. Je suis convaincu que les dirigeants d'entreprise qui ont conscience de leurs limites prennent moins de mauvaises décisions que les autres. »

## L'ennemi : la fatigue décisionnelle

Trafic, conditions météo, plans de vol, natures des avions, personnalité des pilotes (qui peuvent vite se montrer agacés lorsqu'aucune piste n'est disponible), le contrôleur aérien traite simultanément une multitude d'informations. Censé prendre ses décisions extrêmement rapidement pour économiser le maximum de temps entre chaque décollage/atterrissage, il doit pourtant garder tous ses sens en alerte pour déceler la moindre anomalie et anticiper toutes les éventualités. Un travail particulièrement éprouvant compte tenu de l'enjeu de chacune de ses décisions. « Pour ne pas crouler sous le poids des responsabilités, vous devez mettre dans un coin de votre esprit que vous avez la vie de 300 personnes entre les mains. Il ne s'agit pas d'en faire totalement abstraction, mais de prendre du recul pour pouvoir agir. Le poids des responsabilités deviendrait sinon totalement paralysant, syndrome principal de la fatigue décisionnelle dans mon métier ». ●●●



Tour de contrôle de l'aéroport Charles de Gaulle (Ile-de-France).

...

### Le pouvoir de la pause

Tout contrôleur aérien a conscience de ses limites et sait parfaitement qu'il ne peut maintenir sa concentration à un niveau maximal pendant de longues heures. Ainsi, la journée est généralement organisée en sessions de 90 à 120 minutes, entrecoupées de pauses de trente minutes. « Lorsque je travaillais à Atlanta, nous avons constaté qu'au-delà de deux heures de travail ininterrompu, le risque d'erreur était multiplié par deux et augmentait ensuite exponentiellement, même quand le trafic était relativement faible. » Et outre le stress lié au travail quotidien, le système d'horaires décalés peut également engendrer une forte fatigue. « La plupart des grands aéroports (ouverts 24h/24 7j/7) nous imposent un fonctionnement en roulement de trois ou quatre jours : une journée de travail de 6h00 à 13h00 ; puis une journée de 11h00 à 19h00 ; une

## « Le feedback immédiat réduit la fatigue décisionnelle car il permet de s'auto-rassurer. »

nuit de 19h00 à 6h00 du matin ; enfin trois jours de repos. Un rythme que le corps humain peut avoir du mal à supporter. J'ai personnellement constaté que plus je vieillissais, plus j'avais besoin de temps pour récupérer. C'est d'ailleurs ce phénomène qui m'a poussé à mettre un terme à ma carrière il y a six ans. »

### Le rôle de l'intuition

« Il est délicat de parler d'intuition quand vous avez la vie de 300 personnes entre les mains. Toutefois, toutes nos décisions sont loin de reposer sur un processus purement rationnel, conscient et réfléchi. » Confronté à un avion dont le train d'atterrissage ne veut pas sortir, de mauvaises conditions climatiques et un pilote qui ne veut rien entendre, outre le protocole règlementaire, le contrôleur aérien doit être en mesure de mobiliser ses expériences passées pour prendre rapidement ses décisions, comme des automatismes. « Si je devais prendre mes décisions uniquement sur la base d'une analyse rationnelle extrêmement poussée, alors il est probable que je n'en prendrais jamais. » Mais, attention, l'usage de l'intuition n'est judicieux que si elle est recoupée avec des éléments tangibles qui viennent la corroborer ; d'où l'importance du travail en binôme,

pour éviter les accidents quand s'enchaînent plusieurs heures de stress intense et que l'organisme a tendance à passer en pilotage automatique.

### Le nécessaire travail collaboratif

Dans toutes les tours de contrôle, les contrôleurs aériens travaillent par deux.

Le premier, l'organiste, gère les *flight strips*\* qui synthétisent les caractéristiques d'un vol avant son arrivée dans l'espace aérien de l'aéroport ; le second, le radariste, donne les instructions au pilote. Deux fonctions que chaque contrôleur occupe à tour de rôle. « D'une manière générale, c'est tout le fonctionnement de la tour qui repose sur une base collaborative, tout en encourageant l'autonomie : chacun décide seul, à proprement parler, mais les responsabilités tournent pour que chacun alterne des tâches qui exigent une très forte concentration (gérer un atterrissage par exemple) et des tâches moins stressantes (comme guider les avions depuis le terminal jusqu'à la piste ou déterminer une route de vol). » Ainsi, même en période de crise, le stress n'est jamais concentré sur un unique individu et la responsabilité des décisions est systématiquement partagée.

« Enfin, je suis convaincu que le fait d'avoir un feedback immédiat réduit la fatigue décisionnelle car il permet de s'auto-rassurer. Vous savez en permanence si l'avion dont vous avez la charge respecte bien les procédures (altitudes, distances...) ; si quelque chose ne fonctionne pas, vous pouvez rectifier le tir en temps réel et si tout se passe bien (une majorité des cas) vous pouvez totalement relâcher la pression avant de passer à autre chose. » ■

\* « Bande de progression de vol » en français.

## Lutter contre la fatigue décisionnelle Les conseils d'un contrôleur aérien

- **Rester en bonne condition physique** : la formation de contrôleur aérien est réputée pour être aussi exigeante que celle dispensée aux futures recrues du FBI. « Être en bonne condition physique permet de prolonger sa résistance au stress et d'améliorer ses capacités de décision quand votre rythme cardiaque s'accélère », explique Dennis Cooper.
- **Relâcher la pression** : « Entre chaque période de *rush*, nous disposons de quelques minutes pour relâcher la pression collectivement. Ces moments privilégiés où les blagues fusent entre collègues sont indispensables pour recharger ses batteries avant la prochaine activité intense. »
- **Faire des siestes** : « Au début des années 2000, la FAA a conduit une étude visant à mesurer les bienfaits de la sieste sur la performance des contrôleurs pendant les rotations de nuit\*. Sans grande surprise, l'étude a montré que plus les contrôleurs avaient de temps pour se reposer, meilleure était leur vigilance. »

\* « The Effects of Napping on Night Shift Performance », FAA Office of Aviation Medicine, février 2000.

# L'intuition de Thierry Boiron

## Partie intégrante d'un mode de décision global

Interview de **Thierry BOIRON**, président des Laboratoires Boiron, octobre 2011.

**L'intuition est une composante essentielle du leadership de Thierry Boiron : « Le fait d'être "in tune" avec mon environnement, avec chaque situation, avec chaque personne rencontrée nécessite que tous mes sens soient en éveil, ce qui inclut mon intuition, un sens extrêmement précieux, sensible et très intime. » Comment le président des laboratoires Boiron mobilise-t-il cette compétence pour des décisions à la fois quotidiennes et stratégiques ?**



### BIOGRAPHIE

Diplômé de l'IFAG, **Thierry BOIRON** a passé deux ans en Inde, puis vingt ans en Amérique du Nord, d'abord comme directeur du développement commercial de la filiale américaine des laboratoires Boiron, puis comme directeur général de la filiale Canada avant de revenir à Philadelphie prendre la direction de la région Amérique du Nord. Il revient en France en 2004 pour prendre la direction générale du groupe, succédant à son frère Christian, qui reste président du groupe pharmaceutique. En juillet 2011, il est nommé président du conseil d'administration.

« J'identifie chez moi deux types d'intuition : l'intuition spontanée et l'intuition sollicitée. » La première est notre intuition quotidienne, qui vient spontanément, où que ce soit : en marchant, sous la douche, en lisant un livre... « Ce genre d'intuition concerne plutôt des situations à faible risque (choisir un restaurant, un moyen de transport quand je suis pressé...), mais elle me facilite grandement la vie. Ainsi, dans mon fonctionnement quotidien, j'essaie d'être vraiment à l'écoute de mon intuition spontanée pour une amélioration qualitative de mes actions. Comme je le dis souvent, "l'intuition améliore le coefficient aérodynamique de mes actions". »

### L'intuition sollicitée pour conforter l'analyse rationnelle

L'intuition sollicitée, quant à elle, relève davantage d'une capacité à mobiliser sa mémoire, ses connaissances, ses expériences. « Je suis alors dans un proces-

sus pleinement conscient. Plus rapide qu'une analyse rationnelle qui se voudrait complète et parfaite pour me rapprocher du zéro erreur, mais moins

rapide qu'une décision instinctive appartenant plus au domaine du réflexe. C'est une compétence très intime de pouvoir identifier ce que je ressens au plus ...

### Processus Décisionnel Global de Thierry Boiron

1. Je rassemble toutes les informations disponibles sur la situation donnée. Comme l'explique Christophe Haag dans *La Poule Attitude*, ces informations proviennent de mon expertise, mon expérience et mes émotions...
2. Je laisse ces éléments venir percuter mon « tambour intérieur », le siège de mon intuition ! Je prends un temps de recul, ou je m'extrait du mouvement brownien environnant pour mieux accueillir le son que j'écoute en fermant les yeux.
3. Cette pensée montante représente mon intuition, ce que je ressens au plus profond de moi comme l'attitude, la décision la plus juste compte tenu du contexte global.
4. Je confronte ensuite mon intuition avec la solution que m'avait apportée préalablement mon analyse rationnelle pure. Tout va bien lorsque mon intuition va dans le même sens, en revanche la prise de décision est plus difficile si mon intuition me propose une solution différente ! Je dois alors choisir, mais quelle que soit ma décision, elle sera plus « intelligente » puisque renseignée par ce que je ressens profondément.

... profond de moi face à une situation ou une question donnée. » Et pour expliquer comment son processus de décision associe intuition sollicitée et rationalité, Thierry Boiron parle de Processus Décisionnel Global (PDG).

### L'intuition au service de l'authenticité

« Je pense que le système éducatif et le monde des affaires ne reconnaissent pas suffisamment le rôle de l'intuition. Je n'ai jamais appris à vraiment la connaître, la développer ou l'utiliser. Pourtant, son intuition est souvent décisive en matière de prise de décision car elle lui permet de décider avec plus de « justesse » et de réduire sa fatigue décisionnelle. « Mon intuition fait partie d'un processus globalement plus "intelligent" qui vise à ce que je sois le plus authentique possible. C'est-à-dire que j'accorde au mieux ce que je fais avec ce que je suis. Pour le bien-être de tous, il est essentiel que chacun puisse se rapprocher de son "bonheur", ce qui implique d'être en harmonie avec soi-même. L'authenticité permet de mieux se respecter, pour mieux respecter son environnement. Et c'est d'autant plus important en tant que dirigeant d'entreprise puisque mes actes et mes décisions peuvent impacter un plus grand nombre. »

### Développer la confiance des collaborateurs

« L'entreprise attend de ses collaborateurs qu'ils aient confiance en eux, confiance dans leurs décisions. » Or pour avoir confiance en soi, il faut accepter pleinement sa personnalité avec toutes ses facettes, dont l'intuition. Comment aider les collaborateurs à s'écouter davantage ? Les laboratoires Boiron mettent l'accent sur le développement personnel, en particulier à travers des programmes de promotion de la création artistique (expositions d'œuvres en interne, rencontres avec des artistes, ateliers de peinture collectifs...). « L'art est un excellent outil pour mieux se connaître. Il améliore également la communication entre les individus et aide à accepter les différences. »

### Impact de la fatigue sur l'intuition

« Lorsque je suis fatigué, ma capacité à bien "lire" mon intuition ou à simplement lui faire confiance est affectée. Ce qui peut me conduire sur de mauvaises pistes », explique Thierry Boiron. Un phénomène dont il a fait les frais il y a un an au moment du recrutement d'un dirigeant. Son entourage lui conseille à l'époque de confier le potentiel candidat à un cabinet de recrutement qui lui fait passer une batterie de tests et conclut, d'après des résultats des plus rationnels, que c'est le manager idéal. Mettant de côté son intuition qui lui recommande de ne pas poursuivre, Thierry Boiron prend la décision de le recruter. Au bout d'un an, ils se séparent.

« Je pense qu'il est aujourd'hui acceptable que l'on ne puisse pas tout expliquer avec nos moyens d'analyse

#### FICHE ENTREPRISE LABORATOIRES BOIRON

**Création :** 1932.

**Activité :** laboratoire pharmaceutique spécialisé dans les médicaments homéopathiques.

**Siège social :** Lyon (où l'entreprise familiale a été créée par les frères Boiron).

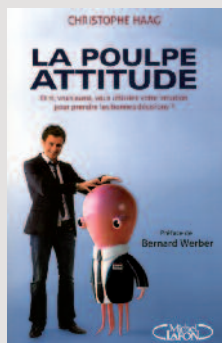
**Effectifs :** 4 000 collaborateurs, répartis dans une vingtaine de pays.

**Chiffre d'affaires (2010) :** 520 millions d'euros.

rationnelle... bien sûr tout parallèle avec l'homéopathie serait pure extrapolation ! » ■

## L'intuition en action

En 2004, alors qu'il vient d'être nommé directeur général, Thierry Boiron prend une décision importante et risquée : ouvrir une filiale en Russie. Cette décision il l'a prise suite à sa rencontre avec Ghislaine, pharmacienne dans l'entreprise depuis près de 10 ans qui lui apprend lors d'un déjeuner à la cantine que sa mère est Russe. À ce moment, son intuition lui souffle spontanément de faire confiance à cette jeune femme. Quelques jours plus tard et après avoir sollicité profondément son intuition il propose à Ghislaine d'ouvrir la filiale à Moscou. Elle s'y installe pour lancer les activités de Boiron en Russie et, aujourd'hui, cette filiale est la plus rentable du Groupe. Coup de chance ? « Il faut toujours un peu de chance répond Thierry Boiron, mais dans ce genre de décision à haut risque, il faut beaucoup plus que cela... L'analyse rationnelle n'était pas favorable : l'image que j'avais de ce pays après vingt ans passés aux États-Unis, les risques, la complexité de cette culture, etc. En revanche toute une autre série de critères sont venus percuter mon tambour intuitif et au global le son était clair : "Vas-y, c'est le moment, c'est juste, c'est la bonne personne" ».



### LA POULPE ATTITUDE

De Christophe Haag, Michel Lafon, septembre 2011.

Saviez-vous que le poulpe était capable de résoudre des problèmes complexes en faisant uniquement appel à son intuition ? Et si, comme cet invertébré connu pour son intelligence, vous utilisiez votre intuition pour prendre les bonnes décisions ? Pour Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon, les êtres humains possèdent en effet des atouts similaires au poulpe... mais ne savent pas les utiliser. À travers une étude qui associe neurosciences et sciences comportementales, l'auteur montre que savoir se fier à son intuition peut-être très utile lorsqu'il faut décider vite et bien.

## *Nouvelles Brèves*

### **La Poulpe Attitude, utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions**

Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et professeur à **EMLYON** Business School, publie « La Poulpe Attitude » aux éditions Michel Lafon.

Le titre de son ouvrage fait évidemment référence aux exploits de Paul le poulpe, capable de prédire à coup sûr les résultats des matchs de la dernière coupe du monde.

Plus sérieusement, l'observation de cet invertébré particulièrement intelligent et apte à résoudre en quelques secondes des problèmes complexes, a montré qu'il fonctionnait principalement en mode intuitif. L'être humain possède les mêmes capacités mais ne sait pas, voire refuse, de les utiliser. L'auteur s'attache, dans un style plein d'humour et accessible à tous, à décrypter les mécanismes de l'intuition chez l'homme et donne le mode d'emploi permettant de développer et exploiter ses capacités intuitives dans toutes les situations de la vie. Il les a notamment observées de manière empirique, en auscultant les comportements de sept réalisateurs de cinéma dans l'ambiance survoltée des plateaux de tournage hollywoodiens. Et neuf chefs d'entreprise de renom (PriceMinister, Coca-Cola, Galeries Lafayette...) ont accepté à son invitation de décrire leurs plus grands « coups » intuitifs. L'analyse de Christophe Haag se base sur les derniers travaux menés dans le domaine des neurosciences et donne des clés précises et concrètes pour se fier à son intuition lors d'une décision importante à prendre.

Christophe Haag est docteur en comportement organisationnel et professeur à EMLYON Business School. Il est l'auteur avec Jacques Séguéla de « Génération Q.E., le quotient émotionnel, arme anticrise! »







TEST

13:26 2

13 HEURES

**CHRISTOPHE HAAG**  
DOCTEUR EN SCIENCES DU COMPORTEMENT



TEST

13:26 2

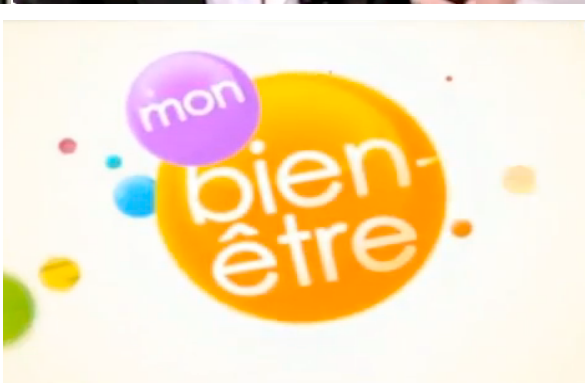
13 HEURES













**Christophe Haag**

Professeur de management et comportement organisationnel à EMLYON Business School et docteur en sciences de gestion.

## Managers, laissez parler vos émotions !

Dans son ouvrage *Génération Q.E., Le quotient émotionnel, arme anti-crise*, Christophe Haag, Professeur de management et comportement organisationnel, et le publicitaire Jacques Séguéla partent en guerre contre l'intelligence froide. Fini le manager motivé par la seule performance commerciale, désormais le savoir-être est une vraie compétence à développer. Du Q.I. au Q.E., il n'y a qu'un pas. Explications.

## En bref...

# 16%

C'est le nombre de salariés français ayant déjà prétexté être souffrant pour ne pas aller travailler. C'est ce que démontre l'étude mondiale menée par Harris Interactive en juillet dernier pour l'éditeur de solutions de gestion d'effectifs Kronos. Le record étant détenu par les chinois avec un score de 71%. Néanmoins, le taux d'absentéisme en France en 2010 a baissé de 4% par rapport à 2009, soit 14,5 jours.

Source : Courrier cadres

## Le marché de l'emploi cadre résiste sur fond d'incertitudes

Dans une conjoncture économique difficile, le marché de l'emploi des cadres résiste. Les entreprises interrogées par l'Apec sont plus nombreuses que l'an dernier à déclarer vouloir recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre. Mais leur confiance montre des signes d'érosion. Elles sont plus nombreuses à estimer que leur situation économique s'est dégradée. Elles déclarent moins fréquemment avec certitude que leurs intentions d'embauche se concrétiseront par un recrutement. Pour Marie-Françoise Lefton, Présidente de l'Apec, 2011 sera globalement un très bon cru pour le marché de l'emploi cadre, mais 2012 pourrait être celle du retournement de cette tendance positive sur fond de crise profonde.

## Une application Facebook pour mesurer son stress

Le réseau social propose désormais de mesurer gratuitement son niveau de stress. Ce test a été créé à l'initiative de l'Institut de NeuroCognitivisme (INC), qui au-delà du simple test, apporte des explications et des conseils pour mieux appréhender son stress.

Source : Courrier cadres

## Kézako ?

Y a-t-il de la place pour les émotions dans le monde professionnel ? Dans son ouvrage *Génération Q.E.*, Christophe Haag fait la part belle à l'émotionnel et au relationnel, jusqu'à en faire une compétence managériale à part entière. Précisément, l'émotion est une compétence qui se décline en 4 parties, et qui fait appel à « notre cerveau émotionnel ». La première, est « la capacité à percevoir chez soi et chez autrui les émotions ». Autrement dit, être à l'écoute des différents signaux verbaux et non verbaux émis. Il y a aussi « l'assimilation de l'émotion par la pensée », c'est-à-dire la capacité à intégrer l'émotion au processus de réflexion et de décision. La troisième renvoie à la capacité à comprendre les causes d'une émotion. Et enfin, la quatrième, appelée « capacité de régulation émotionnelle », consiste à ne pas se laisser dépasser par cette émotion. « Vous avez des individus qui sont plus capables que d'autres de rentrer dans un état émotionnel et de s'en détacher. Ils sont capables, selon la situation qu'ils vivent, de s'adapter, d'avoir une justesse émotionnelle », explique Christophe Haag.

## Du Quotient Intellectuel au Quotient Emotionnel

Pour autant, il ne s'agit pas de se laisser attendrir. L'intelligence émotionnelle, c'est justement maîtriser ses émotions et les mettre au service d'un objectif professionnel. « Un tas d'études prouvent que

*l'intelligence émotionnelle (...) est extrêmement payante en entreprise. Un individu QE++ (...) va sécréter beaucoup moins d'hormones de stress (...) et augmenter la qualité de ses relations sociales* », commente Christophe Haag. La relation aux autres est un élément déterminant pour

## “ Il est impossible d'être un manager rationnel si vous ne ressentez pas d'émotions ”

la progression professionnelle, tout particulièrement lorsque l'on est manager. L'idée serait donc de développer sa « palette de compétences émotionnelles » au même titre que ses compétences techniques. Selon l'expert, les DRH sont davantage attentifs à ces aptitudes lorsqu'il s'agit de discuter d'une augmentation ou d'une promotion.

## Comment être émotionnellement compétent ?

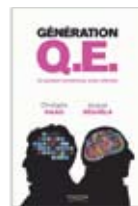
Nulle crainte à développer ses émotions car « sans émotion, il n'y a pas de rationalité », rassure Christophe Haag. À l'image du concept chinois du Yin et du Yang, elles sont avant tout des forces complémentaires : « il est impossible d'être un manager rationnel si vous ne ressentez pas d'émotion », illustre l'expert. Comment développer son intelligence émotionnelle ? Pour cela, l'expert propose un exercice simple à mettre en pratique dans son quotidien, celui des courses au supermarché. « Quand vous allez au supermarché,

*vous faites une liste de courses. À votre retour, notez tous les achats impulsifs qui sortent de cette liste (...), les achats que vous regrettez, les achats que vous ne regrettez pas. Vous gardez bien ce carnet, et vous faites cet exercice sur 4-5 mois. Vous verrez, votre intelligence émotionnelle va travailler*

*dans l'ombre de votre conscience. Au bout de 4-5 mois vous ne ferez pratiquement plus d'achats impulsifs* ». En bref, tout est une question de dosage. Sans tomber dans la sur-émotionnalité, à l'image des achats compulsifs, l'intelligence émotionnelle réside dans la capacité à se détacher de ces émotions pour les traiter de la façon la plus rationnelle possible.

**M.Z**

Pour aller + loin



**Génération Q.E., Le quotient émotionnel, arme anti-crise**  
Christophe Haag, Jacques Séguéla,

Ed. Pearson, 240 pages.

## ÉVÉNEMENTIEL

**TNT éteint la lumière.** Le transporteur plonge ses collaborateurs du siège lyonnais dans le noir le 10 novembre pour les sensibiliser à la question du handicap. Un « Dark Lab » est installé pour l'occasion par Ethik Event (75).

## L'EM Lyon promeut la « poulpe attitude »

**C**hristophe Haag, jeune professeur en comportement organisationnel à l'EM Lyon, a fait la Une des médias pour son ouvrage *La poulpe attitude*.

Ce livre sur l'intuition dans la prise de décision est déjà en rupture de stock un mois après sa sortie (tirage : 4000 exemplaires.). La raison de ce succès médiatique ? Une commu-

nication savamment orchestrée par l'EM Lyon.

**Stratégie web.** C'est la première fois que l'école de commerce met la main à la pâte pour promouvoir le livre de l'un de ses professeurs. En plus des RP, gérées en interne avec la maison d'édition Michel Lafon, l'EM Lyon a misé sur le web. Elle a mandaté l'agence

Acti pour la réalisation d'un site dédié à Christophe Haag. Et du community management a été confié à Christophe Ramel (alias Kriisiis).

Enfin, une conférence a été organisée à l'école avec de grands dirigeants comme Thierry Boiron et Jacques Séguéla. Ce dernier avait cosigné le premier ouvrage de Christophe Haag, *Génération Q.E.*, paru en 2009.

## POLÉMIQUE

### La Banque populaire écourte sa campagne à Grenoble.

Muet depuis deux ans, l'établissement avait repris la parole pour renforcer son identité régionale (*InterMédia* n° 1141). Mais à la suite des protestations d'élus écologistes dénonçant une campagne « inopportune » en pleine crise financière, elle va écourter d'une semaine son opération sur le téléphérique de Grenoble. Déclinant les lettres OSEZ, la campagne sera interrompue le 14 novembre « dans un souci d'apaisement ».

## CHOIX D'AGENCE

### Inter Rhône choisit Sopexa pour la Chine.

L'organisme a confié au groupe de marketing son programme de promotion des vins des côtes et de la vallée du Rhône en Chine. Le marché de 1,5 million d'euros est valable jusqu'en 2014.

## WEB

### Meylan plébiscite les smartphones.

La commune iséroise vient d'inaugurer une application permettant à ses habitants de demander une intervention des services techniques de la ville. Grâce à la géolocalisation et à une photo prise avec son smartphone, l'utilisateur renseigne les services sur la nature et le lieu du problème. Il reçoit ensuite les notifications push afin de suivre le déroulement de l'intervention. L'application est signée Milpix (38).

## Wanimo La success-story de l'animalerie en ligne

**I**sabelle Vidal est une dirigeante lyonnaise sereine. Depuis sa création en 2000, Wanimo, son site internet de vente d'accessoires et d'aliments pour animaux, enregistre des croissances à deux chiffres. Pour rester le leader français du marché, elle investit 800 K€ par an dans une stratégie de communication 100% web.

**Fidélisation.** Ses outils e-marketing de prédilection sont l'affiliation, les Google AdWords, les comparateurs, une newsletter, l'achat de bannières... « Tout est géré en interne. Nous connaissons bien le web, c'est notre métier depuis plus de 10 ans », souligne Isabelle Vidal. L'objectif est de générer du trafic et d'attirer en particulier les femmes, car elles représentent la majorité des acheteurs du site. Reste à déclencher l'acte d'achat. Pour cela, Wanimo mise sur le plus gros catalogue du marché (5000 références) et renouvelle constamment ses gammes. Le site propose par exemple des produits originaux en provenance des États-Unis où le marché des « pet supplies » est particulièrement dynamique.



**Un chien pourri-gâté** Lili ne manque pas d'accessoires avec une maîtresse comme Isabelle Vidal, la fondatrice de Wanimo, leader de l'animalerie en ligne.

Pour fidéliser ses clients, le site anime une communauté Facebook qui compte plus de 12000 fans. Et le service « Conseils@veto » propose d'échanger gratuitement avec des vétérinaires par e-mail. Début 2012, ce service, réservé aux clients, fera l'objet d'un site

dédié afin de gagner en visibilité.

## Marque en propre.

Pour conforter son leadership sur un marché très compétitif, Wanimo veut développer sa propre marque. Le site commercialise déjà des accessoires en son nom, mais veut s'étendre au petfood, comme l'a fait récemment son concurrent lyonnais Croquette-land.

Mais Isabelle Vidal reste prudente : « Nous ne sommes pas encore prêts pour lancer une marque d'aliments pour animaux. Il faut au moins 30000 clients par mois pour que l'activité soit rentable, nous en sommes à 28000 ».

En attendant, elle se consacre à *Secondechance.org*, une plateforme de recherche d'animaux à adopter. Créé il y a deux ans, le site rassemble 700 refuges en France et favorise l'adoption en ligne. **+** **CV**

**Wanimo** Siège : Neyron (01) - 28 permanents - Service communication-marketing : 7 personnes - 1 million de VU/mois - CA 2010 annoncé : 15 M€.

# Cessez d'hésiter, adoptez la poulpe attitude

*Faire un choix peut se révéler parfois fort complexe. Selon des scientifiques, la solution consiste à suivre son intuition.*



Lors de la Coupe du Monde de Football 2010, Paul le poulpe avait désigné le gagnant de la finale avec justesse, en suivant son instinct. (photo: DR)

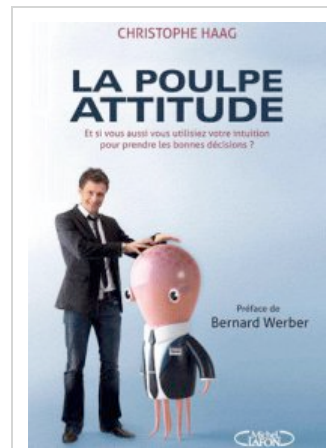
L'indécision: le quitter ou lui laisser une seconde chance? Mentir ou dévoiler la vérité? Refaire sa vie à l'étranger ou accepter ce job? DVD ou restaurant? Avoir le choix entre plusieurs options -plus ou moins importantes- est une aubaine, diront certains. C'est plutôt un calvaire, répliqueront d'autres. Comment savoir quelle est la bonne décision? Comment ne pas se tromper?

Facile, il suffit d'imiter Paul le poulpe! Mais oui, vous vous souvenez, ce touchant céphalopode devenu célèbre en 2010 en devinant à l'avance les résultats des matches de la Coupe du monde de football.

Des chercheurs en sciences du comportement ont prouvé que, face à un choix décisif, la première impression est souvent la bonne.

Le docteur alsacien [Christophe Haag](#) travaille sur le cerveau humain et son utilisation de l'intelligence. Cet automne, il fait le pari de réhabiliter le «cerveau intuitif» grâce à son ouvrage: **La poulpe attitude**. Selon lui, «repérer un menteur ou un bluffeur au poker, recruter le collaborateur idéal, s'orienter sans boussole dans la bonne direction ou faire le bon choix en amour: tout est affaire d'intuition». Et si un poulpe y arrive, il n'y a pas de raison pour que ce ne soit pas le cas pour l'Homme. «Je combats l'excès de rationalité, a expliqué Christophe Haag au magazine "Grazia". Aujourd'hui, on pense qu'une bonne décision doit forcément être mûrement et longuement réfléchi. Alors qu'une décision intuitive peut être tout aussi efficace.»

**L'ouvrage du docteur en comportement s'inspire du célèbre Paul le poulpe.**



**La Poulpe Attitude, ou comment utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions.**

«Saviez-vous que le poulpe est l'un des invertébrés les plus intelligents de la planète?», questionne l'écrivain. «Capable de résoudre en quelques secondes des casse-tête complexes, il fonctionne principalement sur un mode intuitif. Cet animal possède 9 cerveaux et un demi-million de neurones géantes.»

**Décryptage**  **MOT-CLÉ**

# Qu'est-ce que... le quotient émotionnel ?

Le quotient intellectuel (QI) n'est pas le seul étalon de notre intelligence. Il faut aussi tenir compte de nos capacités émotionnelles, mesurées par le QE.

**P**lus que l'analyse rationnelle, les émotions conditionnent nos comportements et nos décisions. Au pays de Descartes, cette idée commence à faire son chemin. Dans « Génération QE » (Pearson), Christophe Haag et Jacques Séguéla ont ainsi recueilli les témoignages de patrons qui soulignent le rôle joué par les émotions dans le milieu professionnel : Gilles Péli-son, le PDG d'Accor, y avoue avoir pleuré d'énerve-ment lors de certains conseils d'administration et Pierre Bellon, dirigeant de Sodexo, reconnaît piquer des colères terribles. Dans notre vie professionnelle ou privée, combien de fois par semaine agissons-nous sous le coup de l'enthousiasme, de la colère ou de la peur ? « Tout le temps, répond Laurence Saunder, directrice de l'Institut français d'action sur le stress et auteur de « L'Énergie des émotions » (Eyrolles). Les émotions peuvent fonctionner autant comme un moteur puissant que comme un frein profond. »

**Critères d'évaluation.** Dans la mesure où chaque être humain ressent des émotions, en quoi peut-on dire que certaines personnes sont émotionnellement plus « qualifiées » que d'autres ? Le concept d'intelligence émotionnelle a été formulé dans les années 1990 par deux psychologues américains, Peter Salovey et John Mayer, qui lui associent quatre grandes compétences : la capacité à nommer précisément les émotions ressenties ; la faculté de se servir de ces dernières pour se mettre dans des dispositions créatives ou pour résoudre un problème ; la compréhension de leurs causes et leurs conséquences ; l'aptitude, enfin, à les réguler. Mais c'est un autre psychologue américain, Daniel Goleman, diplômé de Harvard, qui a élaboré un test pour évaluer le quotient émotionnel de chaque individu. Noté sur 200, ce ques-



PHOTO: S. BRONSTEIN/GETTY IMAGES



« L'Intelligence émotionnelle au travail », de Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee, Pearson, 29 €.

tionnaire passe en revue dix-huit critères, parmi lesquels la confiance en soi, l'optimisme, la maîtrise de soi, l'adaptabilité, le sens du travail en équipe, la capacité à résoudre les conflits, à influencer les autres... **Bien dans ses affects, bien dans sa peau.** « Des travaux récents montrent que les gens possédant un quotient émotionnel élevé sont moins sujets au stress, ont moins de maladies psychologiques et développent de meilleures relations sociales », note Christophe Haag, professeur de ressources humaines à IEM Lyon. De bonnes recrues pour les entreprises, qui cherchent de plus en plus à évaluer non seulement la personnalité des candidats, mais aussi leur QE. « Difficile d'embaucher un conducteur de bus, par exemple, s'il se révèle incapable de gérer ses émotions, souligne Thierry Gounard, responsable des méthodes RH à la RATP. C'est un métier de contact, où l'on a parfois affaire à des clients irrespectueux. » Idem pour les managers. « Ils doivent être à l'aise avec leurs affects car ils passent leur temps à gérer leurs émotions et celles des autres, explique Laurence Saunder. Les managers qui ont une bonne intelligence émotionnelle sont ceux qui progressent le plus et qui font le plus progresser leurs équipes. » ■ **Sébastien Pierrot**

## 40 QUESTIONS POUR ÉVALUER VOTRE QE

En groupe, êtes-vous à l'aise ou plutôt réservé ? En cas de conflit, agissez-vous de manière spontanée, intuitive ou rationnelle ? Pour évaluer votre quotient émotionnel, répondez aux 40 questions de notre test. Rendez-vous à l'adresse <http://tests-carriere-management.capital.fr> et activez l'onglet "personnalité".



## Perso → carrière

# 10 CONSEILS POUR DEVENIR LE CANDIDAT IDÉAL

Sur le marché de l'emploi actuel, l'important est de se démarquer. En dix règles simples, « L'Expansion » vous montre comment ne pas faire d'erreur, de la prospection à la signature du job de vos rêves. Suivez le guide !

## LA PRÉPARATION

**1 SACHEZ TOUT DU SECTEUR QUE VOUS VISEZ.** Etudier le marché de l'emploi pour connaître les débouchés des métiers et des secteurs visés permet de cibler vos candidatures et de préparer vos entretiens. Cette démarche vous permettra aussi de prendre conscience de ce que vous pouvez apporter à un secteur professionnel.

Pour prendre le pouls de votre secteur d'activité, **renseignez-vous** auprès du service carrière de votre établissement, **consultez** les annuaires de recrutement, **lisez** la presse spécialisée et documentez-vous sur Internet (notamment sur Letudiant.fr), **interrogez** la chambre de commerce et d'industrie de la région où vous souhaitez travailler et **rapprochez-vous** des associations d'anciens élèves pour parler avec eux de leur recherche d'emploi et des difficultés rencontrées.

Une autre méthode efficace consiste à rencontrer des professionnels en poste pour connaître leur vision du métier et y confronter la vôtre. N'hési-

tez pas non plus à consulter les petites annonces ! Même si elles concernent souvent les cadres déjà entrés dans la vie active, elles vous permettront de comprendre les tendances clés de votre métier et d'anticiper votre évolution de carrière... Bref, de jouer un coup d'avance ! Enfin, participez à des salons professionnels, spécialisés, de recrutement (voir notre leçon 6), et aux forums d'écoles...

**2 AYEZ UN CV ORIGINAL MAIS PAS TROP.** Pour accrocher l'attention du recruteur, rien ne vaut des documents de candidature qui vous ressemblent. Mais si vous êtes un peu excentrique, ce n'est pas une raison pour vous « lâcher »... Trois types de CV sont à considérer :  
\* **Les CV « graphiques »**. De l'avis des recruteurs, les CV et les lettres de motivation les plus créatifs proviennent des jeunes diplômés, des experts et des graphistes. Les webdesigners intègrent par exemple des images de leurs réalisations. Attention aux excès : votre CV

doit rester lisible ! Même pour un poste dans la restauration, proscrivez le CV imprimé sur une nappe en papier, comme cela s'est vu ! Il ne faut pas oublier que ce qui compte, c'est le fond, et non la forme. Au lieu de les fatiguer avec des couleurs, impressionnez les recruteurs en donnant des détails techniques sur vos missions réalisées en entreprise.

\* **Les CV « technologiques »**. Férus de high-tech, certains candidats envoient juste un lien vers un site, un blog, ou même une vidéo de présentation. Mais gare aux recruteurs allergiques à la

technologie : fournissez toujours aussi un CV classique. Quant à la candidature vidéo, méfiance ! La plupart sont mal réalisées et peuvent faire du postulant la risée du Web. Il ne faut jamais perdre de vue que le curriculum est une candidature, pas une œuvre d'art.

\* **Les CV « classiques »**. Dominique Perez, auteure du *Guide du CV et de la lettre de motivation* (Editions L'Express), est partisane des CV présentés de façon classique, car « les recruteurs redoutent les mégalos qui se mettent en scène ». Pour jouer la carte de la sécurité tout en



## Migrez avec le CV international

**V**ous voulez travailler à l'étranger ? N'oubliez pas d'internationaliser votre candidature ! Pour ce faire, commencez par la rédiger dans la langue de votre pays d'accueil en adoptant ses règles typographiques. Traduisez vos diplômes tout en donnant leur équivalent étranger. En ce qui concerne votre niveau linguistique, oubliez le « lu, parlé, écrit » et passez un examen attestant votre niveau de langue. Pour l'anglais, il existe le TOEFL, le TOEIC et l'IELTS. **CONTRAIREMENT AUX FRANÇAIS**, les employeurs étrangers ne sont pas contre un CV de plusieurs pages. Une aubaine pour faire ressortir votre personnalité, votre expérience, votre formation, et pour raconter vos séjours à l'étranger. Pour les candidats à un stage en Europe, pensez au CV Europass. Traduit en 26 langues, il est reconnu par tous les employeurs européens et peut être téléchargé gratuitement sur le site du Centre national Europass.

étant efficace, il vaut donc mieux opter pour les modèles de CV simples et complets disponibles sur n'importe quel logiciel de traitement de texte. Pour se démarquer, il suffit de modifier la couleur et les polices.

**3 RÉDICEZ UNE LETTRE DE MOTIVATION QUI MARQUE.** Ecrire une lettre de motivation est un casse-tête pour tout le monde. Il faut respecter les formules d'usage tout en personnalisant au maximum votre texte. Un équilibre difficile qui peut faire la différence lors d'un processus de recrutement. Quelques préceptes :

\* **Allez à l'essentiel!** Votre lettre doit être courte et percutante, les recruteurs n'ayant pas de temps. Pensez à aérer votre texte, trois petits paragraphes seront toujours plus séduisants qu'un long bloc monocorde.

\* **Soignez l'accroche.** Commencez par une citation, un trait de votre personnalité, les caractéristiques de l'entreprise qui vous poussent à postuler auprès de ses services... Les premiers mots de votre lettre doivent donner envie à l'employeur de poursuivre sa lecture.

\* **Personnalisez votre courrier.** Bannissez les envois mul-

tiples. Vous vous adressez à une entreprise qui a son identité propre sur le marché du travail. Adressez-vous à une personne en connaissant son nom et sa fonction exacte.

\* **Créez un lien avec l'entreprise.** Montrez que vous lisez l'actualité, que vous êtes au courant des résultats, des projets de développement ou de la dernière campagne de communication de l'entreprise en question. Il faut affirmer votre intérêt – votre enthousiasme – pour elle, sans flatter pour autant votre interlocuteur.

\* **Parlez de vous.** En candidature spontanée, votre demande doit développer trois points : Qui êtes-vous ? Que cherchez-vous ? Pourquoi sollicitez-vous cette entreprise ? Vos compétences doivent également apparaître clairement. Et n'oubliez pas d'indiquer vos coordonnées sur la lettre, cela évitera au recruteur d'aller les chercher sur votre CV.

\* **Sachez conclure!** La conclusion d'une lettre doit être aussi efficace que son accroche. Vous pouvez par exemple proposer de reprendre contact par téléphone avec le recruteur. Mais cette chute ne doit pas rester lettre morte. Si vous proposez de rappeler, faites-le !

## LA RECHERCHE D'EMPLOI

**4 MOBILISEZ VOTRE RÉSEAU.** Connaître pour être connu. La formule fonctionne très bien dans le monde professionnel, où une relation peut devenir votre futur employeur ou collègue. Hervé Bommelaer, spécialiste des techniques d'activation du réseau dans la recherche d'emploi et dans l'optimisation de la carrière pour L'Espace dirigeants, se montre encore plus radical :

« Actuellement, vous avez le choix entre *networking* ou *not working*... Se contenter d'un savoir-faire technique ou d'un diplôme ronflant est une faute. Il est essentiel d'acquiescer une compétence complémentaire : celle du réseau relationnel. » Mais avoir un réseau dynamique et efficace requiert une démarche stratégique.

« On ne se réveille pas un matin en se disant : aujourd'hui, j'active mon réseau. Il s'agit de liens qui se nourrissent par un échange régulier, rappelle le directeur général pour la France d'une société internationale d'expertise technique en management des risques. Il faut créer l'occasion en prenant contact avec ses anciens camarades de promo, ses anciens collègues, ses confrères actuels, des cabinets de recrutement ou des chasseurs de têtes... » Quant à Fabrice Mazoir, de RegionsJob.com, il conseille des rencontres non protocolaires : « Les déjeuners sont des moyens efficaces pour prendre la température de ce qui se fait dans le secteur d'activité que vous visez. » Les séminaires,

conférences, forums et salons dédiés à l'emploi sont aussi une façon discrète de connaître les opportunités de carrière des entreprises concurrentes.

Le réseau ne peut fonctionner si une réflexion n'a pas été menée sur le but recherché. Comme le signale Hervé Bommelaer, « quand on manque de temps, il faut être discipliné et optimiser son agenda. Si l'on n'a pas déterminé ce que l'on veut faire et avec qui, aucune activation de réseau

ne sera efficace. Se contenter de réagir à une proposition est une mauvaise piste, cela revient à se laisser porter. Il faut créer l'occasion. »

Si vous êtes déjà en poste et cherchez à évoluer vers un autre job, mieux vaut dire à votre employeur que vous cherchez un nouvel em-

ploi. Pour Fabrice Mazoir, « il est légitime de souhaiter évoluer, et le fait d'évoquer cette possibilité à la DRH peut faire apparaître des opportunités internes. En outre, cela évite les problèmes de confidentialité et permet de négocier des plages de temps pour ses recherches et ses rendez-vous. » Parler avec ses collègues et son employeur de sa volonté d'évolution est souvent le meilleur moyen de faire bouger les choses.

**5 DEVEZ-VOUS UN PRO DE LA RECHERCHE VIRTUELLE.** Selon l'Apec, plus de la moitié des entreprises n'utiliseraient plus que le Web pour entrer en contact avec des candidats et/ou identifier leurs fu-



**24%**  
des recruteurs  
ont déjà  
effectué une  
embauche  
via un réseau  
social.

(Sources : L'Expansion.com,  
Regionsjob.com)

tures recrutées. Un nouveau mode d'embauche qui se retrouve dans les cabinets de recrutement. Diffuser son profil sur les sites de réseau professionnel est donc une étape indispensable pour être repéré.

Pour être visible sur Internet, **il faut savoir où s'inscrire.** Chaque site de mise en relation a sa spécialité et son secteur géographique. Parmi les leaders, le français Viadeo est n° 1 dans l'Hexagone ; plus international, LinkedIn est anglophone, tandis que l'allemand Xing s'attache plutôt à l'Europe centrale (lire aussi notre enquête page 68).

Pour rendre fructueuse sa présence virtuelle, mieux vaut s'inscrire sur un site fréquenté par des amis ou des collègues. Il faut aussi se renseigner pour savoir où se trouve la plus grosse concentration de professionnels correspondant à votre domaine de compétences.

Une fois la plate-forme choisie, **il est indispensable de rendre sa fiche attractive.** « Mettez votre photo, conseille Olivier Fécherolle, directeur général de Viadeo-France. Détaillez votre expérience actuelle et celle des deux ou trois années passées. Vous pourrez compléter par des

### Efficaces amitiés virtuelles

Même les réseaux sociaux se mettent à la dimension professionnelle. L'application Work With Me de Facebook, employée par les salariés d'Areva ou d'Unilog, indique les emplois à pourvoir dans l'entreprise. Quant à l'onglet Work for Us, utilisé par les grandes entreprises, il publie des offres d'emploi et donne la possibilité de postuler en ligne. **LA RECETTE EST PLUTÔT EFFICACE.** Comme en témoigne Jennifer Ogor, chargée d'affaires de 28 ans : « Twitter m'a permis de trouver mon emploi. Début 2010, j'ai créé une liste pour suivre une sélection de comptes qui diffusent régulièrement des offres. J'ai reçu un message d'une société de recrutement qui cherchait un directeur de clientèle pour son client. Après plusieurs échanges, j'ai été engagée. »



**JENNIFER OGOR,**  
employée grâce à Twitter.

liens hypertextes vers vos employeurs ou vos réalisations. » Indiquez clairement votre projet : poste recherché, secteur d'activités. Si vous êtes en recherche passive (car déjà en poste), signalez-vous comme étant « à l'écoute du marché ». Si vous êtes disponible, écrivez : « Je cherche un poste de... » Détaillez aussi les centres d'intérêt qui donneront une dimension personnelle à votre CV virtuel.

Lorsque votre profil est activé, **créez votre réseau**. C'est le moment de sortir les vieilles cartes de visite et de chercher qui, parmi vos collègues, relations professionnelles, partenaires commerciaux, parents et amis, est inscrit sur quel site. Ce premier tour d'horizon effectué, vous pouvez participer aux forums thématiques qui relient les internautes autour de leurs intérêts professionnels et personnels. Mais Olivier Fécherolle conseille d'éviter la course aux contacts et de « cibler ceux qui vous connaissent suffisamment pour vous recommander. De 20 à 50 contacts directs, c'est un bon objectif. » Ce qui compte n'est pas la quantité, mais leur qualité.

Ensuite, **il ne reste plus qu'à postuler**. La solution la plus rapide est d'envoyer son CV au professionnel en poste dans la société de ses rêves, mais ce n'est

pas la plus efficace ! « J'aurais pu envoyer ma candidature aux 50 000 membres de tel site œuvrant dans la *supply chain*, relate un cadre du secteur logistique, qui a trouvé un poste à Dijon en six mois grâce au réseautage en ligne. Mais il ne faut pas être trop intrusif : on ne distribue pas son CV à tout-va dans un cocktail. » Mieux vaut être recommandé par un contact commun auprès du recruteur visé. « L'intérêt des réseaux, ce sont les contacts de vos contacts », résume Olivier Fécherolle. Et n'oubliez jamais la règle d'or des réseaux : l'entraide ! Ouvrir son carnet d'adresses à un contact permet de bénéficier du sien.

**6 FAITES SALONS !** Pas désuets, les salons de recrutement sont toujours efficaces. Pour ne pas y aller la fleur au fusil, les conseils de Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'Edhec :

**\* Quels salons choisir ?** Il en existe sur les métiers et les secteurs d'activité. En région, ceux organisés par l'Apec permettent de rencontrer des PME. Même s'il ne concerne pas directement le métier que vous ciblez, un salon portant sur votre domaine d'activité constitue une belle occasion de rencontrer des professionnels qui pourront vous

aiguiller vers des recruteurs.

**\* Comment se préparer un salon ?** Enregistrez-vous à l'avance. Cela réduira l'attente à l'entrée et vous permettra d'avoir un badge préparé. Accrochez-le en évidence sur votre veste, vous n'êtes pas en repérage incognito ! Ciblez les exposants qui vous intéressent et faites un plan de visite pour optimiser votre temps. Déterminez clairement vos objectifs de rencontre et sachez présenter votre projet de carrière en une phrase.

**\* Comment se comporter sur place ?** Arrivez tôt. N'interrompez pas une conversation mais n'hésitez pas à vous adresser à la personne qui vous intéresse. N'ayez jamais de propos négatif sur vous-même. Posez des questions sur l'entreprise et son organisation. Ne repartez pas du stand sans avoir obtenu des informations et un contact. Vos interlocuteurs vous laisseront spontanément une carte de visite, sinon demandez-la.

**\* Quel suivi assurer ?** Synthétisez les notes prises durant le salon pour ne rien oublier. Créez-vous une base de données à partir des cartes de visite récupérées, retrouvez vos contacts sur les réseaux sociaux en ligne et demandez une mise en relation. Organisez un plan de suivi de vos contacts et tenez toujours informé votre contact initial.

## PENDANT L'ENTRETIEN

**7 SACHEZ VOUS VENDRE ET VOUS TENIR.** Le *self marketing* ou le *personal branding*, vous connaissez? Il s'agit de « vendre » votre personnalité, de donner la meilleure image de vous aux autres. Une technique utile lors des entretiens d'embauche, où vous ne disposez que de quelques minutes pour convaincre le recruteur que vous êtes le candidat idéal.

La première chose dont il faut avoir conscience, c'est que vous ne vous débarrasserez pas comme cela de votre personnalité. Chassez le naturel, il revient au galop! Vous pouvez néanmoins préparer efficacement votre entretien en travaillant votre discours. « Certains trouvent de l'énergie et du talent dans l'improvisation. Mais la plupart des candidats ont intérêt à travailler en amont pour pouvoir être naturels le moment venu », résume un directeur de la communication.

Quelle est la recette miracle du *personal branding*? Pour le

directeur commercial d'une filiale d'un groupe d'intérim, il faut adopter la « technique Aristote Onassis ». Autrement dit, se préparer à répondre aux cinq questions que votre interlocuteur risque de vous poser compte tenu de son poste, de sa personnalité et de la connaissance qu'il a de votre projet. Pour utiliser cette technique avec succès, identifiez dans votre personnalité ou votre projet les éléments qui répondent aux besoins du recruteur et qui pourraient titiller sa curiosité. Il faut savoir se mettre dans la peau de l'autre pour trouver les mots qui lui parlent.

Point de vente sans joli emballage! Si le « marketing » de vous-même peut vous aider à décrocher un poste, n'en négligez pas pour autant les bonnes manières. Votre entretien se passera bien si vous avez préparé le fond et si, sur place, vous soignez la forme. Sachez donc vous vendre dans vos propos, mais aussi dans votre attitude. Sourire, tenue soignée, portable



éteint et ponctualité sont les règles de base.

N'oubliez pas non plus de vous montrer courtois envers le personnel de l'entreprise, cet oubli pourrait vous coûter cher. Certains candidats ne saluent pas la secrétaire ou la standardiste. C'est une grosse erreur, un manque flagrant de savoir-vivre qui ne passe pas inaperçu. Durant l'entretien, regardez le recruteur de façon franche et tenez-vous droit. Enfin, remerciez-le de vous avoir reçu. Cela semble évident, mais beaucoup de candidats l'oublient.

émotion. » Certains recruteurs utilisent désormais cette technique pour décrypter les mensonges lors des entretiens d'embauche. Décryptage de quelques-uns des mystères de nos microexpressions par Christophe Haag :

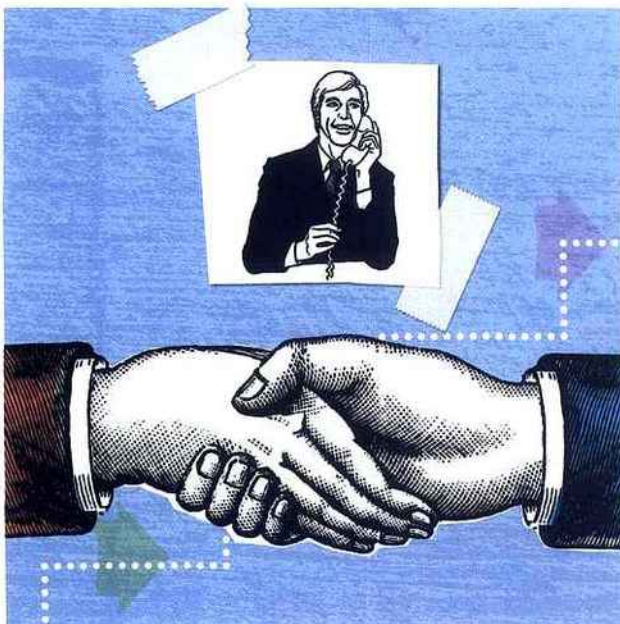
✱ **Le mensonge** : « Une personne qui se frotte le nez à plusieurs reprises sans rhume ni allergie s'apprête à mentir. Il a été prouvé qu'en état de mensonge le cerveau sécrétait de la catécholamine, une hormone qui provoque des écoulements du nez. »

✱ **Le stress** : « Parler en situation de crise, notamment lors d'un entretien d'embauche (considéré comme une situation stressante), avec un débit inférieur à 3,5 mots par seconde induit des émotions négatives chez le recruteur. Un débit lent est la marque d'un discours non authentique. »

✱ **Le désaccord** : « Si le recruteur vous donne une brochure et que vous la tenez serrée contre votre poitrine avec les bras croisés, c'est que vous êtes en contradiction avec lui et que vous dressiez quelque chose entre vous. »

✱ **La colère** : « Froncer les sourcils ou répondre à son interlocuteur de manière hachée sont des symptômes d'émotion agressive. »

**8 ÉVITEZ LES MIMIQUES QUI TUENT.** Connaissez-vous la série américaine « Lie to Me »? A partir des travaux de l'anthropologue Paul Ekman, les scénaristes ont créé un personnage dont la spécialité est de décrypter le mensonge d'après les expressions des suspects. Bluffant et tout à fait scientifique! Comme l'explique Christophe Haag, professeur en comportement organisationnel à **EM Lyon Business School** : « Paul Ekman a déterminé 44 types d'expressions d'après des mouvements frontaux, nasaux et buccaux. Ces indicateurs précis ont été codifiés et chaque expression fait référence à une



ILLUSTRATIONS : L'EXPANSION

## AVANT DE SIGNER

**9 FAUT-IL ACCEPTER UN PREMIER JOB MAL PAYÉ?** Selon l'enquête annuelle de l'Apec sur l'insertion des jeunes diplômés, parue en septembre 2010, près d'un jeune diplômé sur deux a dû revoir ses exigences salariales à la baisse en 2009. En 2010, 70 % des entreprises ont maintenu leurs salaires d'embauche, et 3 % les ont diminués pour les masters 2, les ingénieurs et les sortants d'école de gestion, selon une étude du cabinet Hewitt sur les rémunérations des jeunes diplômés. Faut-il pour autant accepter d'être moins payé que prévu ?

Première question sur la définition de ce « moins que prévu » : « Les jeunes ont trop tendance à prendre pour argent comptant les barèmes des grilles des magazines. Ils ne réalisent pas que ce sont des moyennes et qu'il y a des montants plus bas », clarifie un coach carrière. On affinera l'approche avec des salaires d'entrée dans des métiers, des secteurs et des PME précis.

Deuxième question : faut-il ac-

cepter de démarrer moins bien payé que prévu parce que c'est le seul moyen d'entrer dans une entreprise prestigieuse ou parce qu'on croit que c'est un passage obligé pour tel type de carrière à moyen terme ? « Accepter un petit salaire, a priori, c'est dévalorisant pour le jeune diplômé, mais aussi pour l'entreprise, dont la valeur est déterminée par celle de ses salariés ! » s'insurge la responsable des relations externes d'une école de commerce. Néanmoins, elle relativise son opinion lorsqu'il s'agit de perspectives de carrière : « D'accord pour commencer avec un salaire pas mirobolant si l'entreprise offre des possibilités d'évolution et si l'on sait pouvoir être augmenté rapidement. Une révision du salaire peut être prévue contractuellement quelques mois après l'embauche du salarié. »

Quelle que soit la raison du sacrifice salarial (situation économique ou choix personnel), le candidat ne doit pas laisser entendre à la DRH qu'il accepte une rémunération à la baisse est



naturel, et encore moins se montrer dépité. Il doit au contraire « positiver » sur l'intérêt du poste et sur les perspectives qu'il attend dans l'entreprise.

**10 SIGNER OU NE PAS SIGNER?** Félicitations ! Vous avez réussi toutes les étapes du parcours du combattant et l'entreprise vous propose de signer. Mais, la veille du grand jour, un doute vous taraude : suis-je sûr d'avoir envie de travailler avec ces gens-là ? Qu'est-ce qui me dit que je ne pourrais pas trouver mieux ?... En d'autres termes : faut-il lâcher la proie pour l'ombre ? Vous n'avez plus que quelques heures, et il faut se décider.

La première chose à reconsidérer en vitesse, ce sont les missions proposées. « Il faut être certain qu'elles correspondent à vos attentes et à ce que vous êtes », explique Liza Galopin, responsable des partenariats entreprises à Reims Management School.

Il faut aussi avoir une idée très claire des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Si vous n'avez pas éclairci ces points clés lors de vos entretiens d'embauche (et c'est dommage), il

vous reste encore quelques possibilités d'information de dernière minute. Comme d'aller fouiner sur des forums sur lesquels sont présents des recruteurs et des opérationnels. Ou de téléphoner aux diplômés de votre école qui sont en poste dans la structure. Certaines sociétés diffusent des vidéos décrivant leurs différents postes sur Internet : regardez-les attentivement pour être bien sûr de comprendre la réalité de ce qui vous attend.

Ça y est, vous avez signé, l'encre est à peine sèche... Il faut maintenant réussir votre intégration. Même si l'on sort de... ou de..., on n'arrive pas en terrain conquis. « Il faut observer, être à l'écoute de ses collègues et répondre aux objectifs donnés pour s'intégrer facilement et faire rapidement partie de l'équipe », explique Liza Galopin. Pour elle, cette difficulté d'intégration est en général facile à surmonter en début de carrière : « Les jeunes diplômés sont adaptables et savent travailler avec les autres. Ils vont très vite se développer avec l'entreprise et favoriser l'expansion de cette dernière. » Du donnant-donnant, en définitive. Première journée de boulot ? Feu, partez !

© ANNE-SOPHIE WARMONT

### L'EXPERT

#### MARIE-HÉLÈNE BRÉMONT

responsable des relations externes à EM-Strasbourg



#### « Soyez adaptable et ouvert à l'international »

« Il est vrai que les salaires ont diminué ces dernières années, mais le jeune diplômé considère souvent le seul montant inscrit sur son bulletin de paie en oubliant les avantages des grosses entreprises : portable professionnel, voiture, RTT supplémentaires, intéressement sur les bénéfices... Une baisse de salaire nominal à l'embauche peut donc être acceptée en échange de tels avantages. De plus, si vous êtes bon, votre employeur va s'en apercevoir, vous allez "monter", et votre salaire avec vous ! L'objectif actuel des entreprises, c'est de recruter des candidats polyvalents qu'elles pourront faire évoluer. Elles recherchent donc trois compétences principales : l'adaptabilité, l'humilité et l'ouverture à l'international. »



20/09/2011 12:16:00

## L'intuition de Paul le Poulpe théorisée dans un ouvrage

LYON, 20 sept 2011 (AFP) - Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010: Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage "La poulpe attitude", qui sort jeudi, pour que chacun utilise davantage son intuition.

"Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin", les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1.600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'Ecole de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla "Génération Q.E." sur le quotient émotionnel.

Christophe Haag propose ici "de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode".

Il a mené son "enquête" auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des "intuitifs assumés" tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet.

Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur "dissèque" l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe - la fameuse intuition féminine.

Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. "Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace", "adoptons la poulpe attitude", conclut-il sans plaisanter.

("La poulpe attitude", Michel Lafon, 288 pages, 17,95 euros)

reb/nd/bg

Paru dans l(es) édition(s): informations non précisées

## Sports

## Insolite

### Paul le Poulpe arrive en librairie

#### Un professeur lyonnais sort, demain, un ouvrage sur le sixième sens, inspiré des intuitions de Paul le Poulpe

Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010. Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage «La poulpe attitude», qui sort demain, pour que chacun utilise davantage son intuition. «Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin», les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 cœurs et encore 1600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'École de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla «Génération Q.E.» sur le quotient émotionnel. Christophe Haag propose ici «de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode». Il a

mené son «enquête» auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des «intuitifs assumés» tels le président de Coca-cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet. Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur «dissèque» l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe - la fameuse intuition féminine. Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. «Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace», «adoptons la poulpe attitude», conclut-il sans plaisanter. *NOTE («La poulpe attitude», Michel Lafon, 288 pages, 17,95 euros)*



## Zoom. L'intuition de Paul le poulpe théorisée par un chercheur lyonnais

Vu 330 fois | Publié le 21/09/2011 à 16:06

[Réagissez](#) 1 photo



Paul le poulpe avait fait sensation avec ses "prédictions" à l'occasion du Mondial de football en 2010 / Photo archives AFP

0 [Recommander](#) {16}

**Paul le poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010 : Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, professeur à Lyon, plaide dans son ouvrage "La poulpe attitude", qui sort aujourd'hui, pour que chacun utilise davantage son intuition.**

"Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sous-marin", les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1.600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'Ecole de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla "Génération Q.E." sur le quotient émotionnel.

Christophe Haag propose ici "de découvrir et d'adopter la poulpe attitude, autrement dit de décrypter scientifiquement votre sixième sens, et de révéler les bienfaits que procure l'intuition pour qu'à la fin vous assumiez enfin votre côté céphalopode".

Il a mené son "enquête" auprès de sept réalisateurs de cinéma à Hollywood et a interrogé des "intuitifs assumés" tels le président de Coca Cola Entreprise France, Tristan Farabet, le PDG des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, et le fondateur de PriceMinister, Pierre Kosciusko-Morizet.

Sous la forme originale d'un échange d'emails avec une neuroscientifique, l'auteur "dissèque" l'intuition, sa localisation dans le cerveau, son sexe - la fameuse intuition féminine.

Enfin, il propose d'évaluer son quotient intuitif par des tests et de le développer grâce à des exercices. "Un autre régime décisionnel peut se révéler efficace", "adoptons la poulpe attitude", conclut-il sans plaisanter.

> "La poulpe attitude", Michel Lafon, 288 pages, 17,95 euros

+ de tags

**Actualité**

o Dernières minutes

o Insolite

o A la Une

**Science et Technologie**

o Science naturelle

**Rhône**

**France/Monde**

A lire aussi

Pour Paul le poulpe, c'est l'Espagne qui gagnera le Mondial

L'infalible justesse de Paul le poulpe

[L'infalible justesse de Paul le poulpe \(la vidéo\)](#)

Notez cet article

Alertes info

## LA FRANCE

### Le Poulpe théorisé

LYON Paul le Poulpe pouvait prédire les résultats des matchs du Mondial de football en 2010 : Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel, plaide dans son ouvrage La poulpe attitude, qui sort demain, pour que chacun utilise davantage son intuition. « Paul et ses congénères font partie des invertébrés les plus intelligents du règne animal sousmarin », les poulpes étant forts de 9 cerveaux, 3 coeurs et encore 1 600 ventouses, rappelle l'auteur, qui enseigne à l'Ecole de Management de Lyon et a écrit en 2009 avec le publicitaire Jacques Séguéla Génération Q.E. sur le quotient émotionnel.

16 septembre 2011 | [Facebook](#) [Twitter](#) [Imprimer](#)  
[Accueil](#) > [Actualités des Grandes Ecoles](#) > [ESC](#) > La Poulpe Attitude, utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions

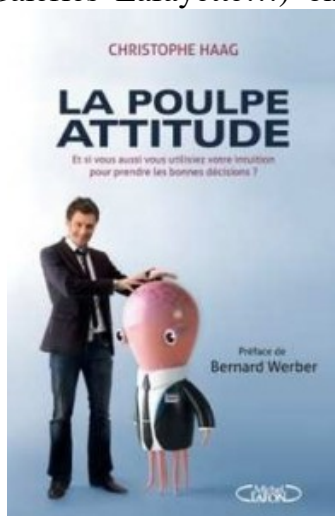
# La Poulpe Attitude, utiliser son intuition pour prendre les bonnes décisions

*Christophe Haag, docteur en comportement organisationnel et professeur à EMLYON Business School, publie « La Poulpe Attitude » aux éditions Michel Lafon.*



Le titre de son ouvrage fait évidemment référence aux exploits de Paul le poulpe, capable de prédire à coup sûr les résultats des matchs de la dernière coupe du monde. Plus sérieusement, l'observation de cet invertébré particulièrement intelligent et apte à résoudre en quelques secondes des problèmes complexes, a montré qu'il fonctionnait principalement en mode intuitif. L'être humain possède les mêmes capacités mais ne sait pas, voire refuse, de les utiliser. L'auteur s'attache, dans un style plein d'humour et accessible à tous, à décrypter les mécanismes de l'intuition chez l'homme et donne le

mode d'emploi permettant de développer et exploiter ses capacités intuitives dans toutes les situations de la vie. Il les a notamment observées de manière empirique, en auscultant les comportements de sept réalisateurs de cinéma dans l'ambiance survoltée des plateaux de tournage hollywoodiens. Et neuf chefs d'entreprise de renom (PriceMinister, Coca-Cola, Galeries Lafayette...) ont accepté à son invitation de décrire leurs plus grands « coups » intuitifs.



L'analyse de Christophe Haag se base sur les derniers travaux menés dans le domaine des neurosciences et donne des clés précises et concrètes pour se fier à son intuition lors d'une décision importante à prendre. En fin d'ouvrage, un test inédit, concocté par une neuroscientifique et un neuropsychiatre, permet de calculer son quotient intuitif. **Orientation professionnelle, recrutement, décision stratégique, situation de danger ou choix amoureux, tout est affaire d'intuition !**

*Christophe Haag est docteur en comportement organisationnel et professeur à EMLYON Business School.*

*Il est l'auteur avec Jacques Séguéla de « Génération Q.E., le quotient émotionnel, arme anticrise! » Pearson 2009.*

**Michel Lafon**  
**288 pages, 17,95 euros**  
**Sortie le 22 septembre**

---

**Contact presse :**  
 Valérie Jobard  
 jobard@em-lyon.com



TOP STORIES IN U.S.



Graham, McCain Fret About Troop Withd...

1 of 12



McCotter Announces White House Run

2 of 12

Exxon Says Leak Mainly Confined to 10...

3 of 12

Cr Fo

WSJ BLOGS

Search Ideas Market

SEARCH

JUNE 29, 2011, 12:53 PM ET

# Make Threats, Get to Yes

Article

Comments (1)

IDEAS MARKET HOME PAGE »

Email Print Like Send + More Text

By Christopher Shea

When negotiations heat up, it's more effective to issue cool threats than to get angry yourself, [a new study finds](#).

Researchers recruited 207\* master's students and undergraduates to act as sellers of mobile phones. The students thought they were negotiating with other students, via computer—over price, warranty, and the number of models—but they were actually met with scripted lines and offers.

There were six rounds of negotiations, and students who came to agreements were eligible for prizes, to encourage a solid effort.

Over the course of the negotiations, half the students received "threat statements" along with numerical counteroffers (example: "I'm warning you. There will be no contract concluded"), while the others saw anger statements ("This is not serious!").

The sellers who got cool threats made more concessions, it turned out, than those who heard anger. The magnitude was just over a point on a scale ranging from 3 to 27. Both tactics worked better in later rounds than early rounds, with the same relative difference.

Anger works better than counteroffers alone, the researchers noted, and anger does carry an implicit threat. But a threat *plus* poise worked best.

PS, 7/2/11. It's a limitation of the study, as the authors point out, that it took place via computer and not face-to-face. (However, that design did allow for precise control of the interactions). In the "general discussion" at the end of the article, the researchers note that they have gathered preliminary data involving face-to-face negotiations involving 28 undergraduates. There, too, cool threats proved more effective than anger.

"Hot or Cold: Is Communicating Anger or Threats More Effective in Negotiation?" Marwan Sinaceur, Gerben A. Van Kleef, Margaret A. Neale, Hajo Adam, and Christophe Haag, Journal of Applied Psychology (forthcoming)

\*This sentence originally said there were 38 subjects. That was the figure for a related experiment from the same paper.

business strategy, controlling anger, getting to yes, how to negotiate, negotiations

« Previous Unhappy Hedonists

Next » At the End of the Day: 6/29/11

IDEAS MARKET HOME PAGE

Email Printer Friendly

Share: Facebook, Twitter, LinkedIn, StumbleUpon, Dribbble, RSS

**Supply Chain Risk Insights**  
 Don't just survive — thrive and boost profits and shareholder value  
 Presented by ZURICH  
*Because change happens.*

**VIDEO** | **FEATURED ARTICLE**



**Procurement (2:37)**

DISCLAIMER

Available to WSJ.com Subscribers



Revival Bid Pits Detroit vs. Donor



Politics Dog Possible Treasury Vacancy



BofA in New York Cross Hairs



Radiation Expert Predicts More Threats

About Ideas Market

Follow Us:

The Ideas Market blog delivers the latest news and commentary from the world of ideas, brought to you by Review. The blog's regular contributors include Review editor Gary Rosen, deputy editor Ryan Sager, lead blogger Christopher Shea, columnist Jonah Lehrer and photo editor Rebecca Horne. Write to us at [IdeasMarket@wsj.com](mailto:IdeasMarket@wsj.com).



TOUS LES JOURS, TOUTE L'INFO

## Managers, laissez-vous guider par vos émotions

Par Benoît Magistrini, publié le 08/11/2011 à 11:19, mis à jour à 11:22

**Résoudre un conflit, motiver ses équipes, intéresser un client... Pour les managers, la capacité à contrôler ses émotions mais aussi à comprendre celles des autres porte un nom: l'intelligence émotionnelle.**

L'émotion serait-elle le vrai moteur de nos décisions, devant la rationalité? Les managers semblent le penser. Selon une [enquête de CareerBuilder\\*](#), 77% d'entre eux déclarent privilégier l'[intelligence émotionnelle](#) d'un employé par rapport à son quotient intellectuel. Les travaux des chercheurs Mayer et Salovey, popularisés et appliqués au monde de l'entreprise en 1995 par le psychologue américain [Daniel Goleman](#), trouvent donc un réel écho dans les ressources humaines françaises.

"La concurrence sur le marché de l'emploi permet aux entreprises d'examiner les qualités des candidats telles que la capacité à prendre des décisions efficaces sous la pression", explique Frédéric Woldanski, directeur général de CareerBuilder France. "L'excès de rationalité nuit à l'innovation et à la créativité, il faut trouver un juste équilibre", considère aussi [Christophe Haag](#).

Ce professeur en management à l'EM Lyon a coécrit en 2009, avec le publicitaire Jacques Séguéla, *Génération QE* et plus récemment *La poulpe attitude*, en hommage à l'exceptionnelle intuition de [Paul le Poulpe](#). Car les dirigeants et [managers](#) prennent de plus en plus conscience de l'importance de cette qualité lors des recrutements, des évolutions de carrière ou des [périodes de crise](#).

"Non seulement l'intuition permet un gain de temps et d'énergie, estime-t-il, mais elle porte souvent ses fruits. Une décision mûrement réfléchie n'est pas forcément la bonne et une prise sur un coup de tête n'est pas toujours mauvaise. Picasso et Einstein ont trouvé leur génie dans l'intuition, encadrée évidemment d'une grande maîtrise technique."

### Des tests plus ou moins fiables

Aujourd'hui, les managers sont aussi formés à l'analyse de l'intelligence émotionnelle pour choisir entre deux candidats aux compétences égales. Des tests de QE, le quotient émotionnel, permettent d'évaluer chaque dirigeant, employé ou postulant à l'embauche.

Mais tous ne sont pas fiables, notamment sur Internet, où l'auto-évaluation casse toutes méthodologies scientifiques. "Le test réalisé par les pères de la discipline dure environ 1h30, et chaque type de compétences, comme percevoir ses émotions et celles des autres, intégrer l'information émotionnelle -les changements d'humeur par exemple-, comprendre la succession logique des émotions et réguler celles-ci, est évalué", explique Christophe Haag.

Les tests utilisent souvent des [mises en situation](#). L'écriture d'un discours en temps de crise, avec l'annonce de mauvais résultats et une presse négative sur l'entreprise, ou la perception de l'émotion qui transparait d'un visage sur une photo, offrent des points d'ancrage sur lesquels travaillent psychologues et neuroscientifiques.

### Augmenter son QE, c'est possible

Mais à la différence du QI qui se stabilise à 25 ans pour se dégrader quelques années plus tard, le quotient émotionnel peut tout à fait être boosté. "La plasticité du cerveau humain permet de progresser vite et durablement", confirme Christophe Haag.

Par l'expérience et le développement de son intelligence émotionnelle, le [stress](#) sera plus facilement géré, le bien-être augmenté et les relations avec les autres améliorées. Même chose pour la mémoire: "Tout le monde associe l'évènement des attentats du 11 septembre 2001 à ce qu'il faisait, à un lieu. La capacité mémorielle est intimement liée à l'émotion. Associer une "coloration" à chaque mot ou chiffre est une bonne stratégie mnémotechnique", analyse le professeur en management.

Autre axe pour progresser: augmenter son débit de parole à plus de trois mots par seconde, pour paraître moins sur la retenue et "manipulateur". Le public n'en sera que plus convaincu et l'entreprise verra forcément d'un bon oeil un employé capable d'insuffler une dynamique collective par l'effet de contagion de sa colère ou de sa joie, selon les besoins.

### L'excès de rationalité nuit à l'innovation et à la créativité

### La capacité mémorielle est intimement liée à l'émotion

D'autres disciplines permettent aussi d'optimiser son intelligence émotionnelle, comme la [synergologie](#), l'analyse des gestes. Bien repérer quelqu'un de stressé -surtout en plein discours- sera un plus non négligeable, car la personne pourra adapter son comportement

pour améliorer la situation.

\* Enquête réalisée entre le 3 juin et le 8 juin 2011, auprès d'un échantillon de 547 dirigeants basés au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et en Suède. En France, l'échantillon était de 111 personnes.



**L'EXPRESS**.fr

TOUS LES JOURS, TOUTE L'INFO

## Emotions intelligentes au travail

Par Lisa Melia, publié le 14/03/2011 à 11:06

**Stress, chômage, salaires au rabais, employeurs abusifs... la liste des maux dans le monde du travail est longue. Alors que la productivité est au centre de toutes les tensions, des moyens existent pour améliorer sa performance au boulot. L'un d'eux est l'intelligence émotionnelle.**

"Je préfère parler de compétences émotionnelles, précise Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie. Savoir identifier et réguler son état émotionnel," c'est le sésame de la performance. D'autant plus que certaines émotions sont plus utiles que d'autres au travail. La joie, par exemple, aide à la créativité, mais elle empêche un traitement global de l'information. En revanche, la colère ou le dégoût empoisonnent l'ambiance dans une équipe de collaborateurs et ruinent leur productivité. "Dans les années 1920, le psychologue américain Edward Thorndike est le premier différencier l'intelligence académique, de l'intelligence sociale cette dernière étant à l'origine du concept d'intelligence émotionnelle, explique Franck Zenasni, chercheur au Laboratoire Adaptation Travail Individu de l'Institut de Psychologie de Paris-Descartes. Les émotions sont un moyen de communiquer à l'autre son état psychologique. Être incapable d'anticiper et de comprendre la réponse émotionnelle de quelqu'un peut être un véritable handicap." A l'inverse, une bonne intelligence émotionnelle est un véritable atout dans la vie professionnelle.

### Prendre la bonne décision

Selon Lisa Bellinghausen, la compétence émotionnelle aide à prendre les décisions justes. Quand un problème apparaît, l'approche rationnelle consiste à lister toutes les solutions possibles, calculer les coûts et les bénéfices de chacune d'elles et à comparer. "Non seulement on ne peut pas faire ça dans une fenêtre temporelle réduite, mais en plus c'est incompatible avec notre capacité de mémoire et de concentration. L'émotion permet de décider plus vite." "L'intelligence, c'est de l'adaptation", confirme Franck Zenasni. L'environnement professionnel est de plus en plus changeant et complexe. Il est donc aussi beaucoup plus stressant. "Quelqu'un capable de réguler ses émotions aura moins de chances d'être en difficulté émotionnelle."

La bonne nouvelle, c'est que l'intelligence émotionnelle n'est pas innée. "Il y a bien sûr une part de potentiel, tempère Franck Zenasni. Mais ça peut s'améliorer. On ne peut pas influencer sur l'émotion elle-même, mais on peut changer la sensibilité d'un individu ou son mode d'expression." Lisa Bellinghausen se souvient ainsi d'un manager qui éprouvait du dégoût envers l'un de ses collaborateurs. Elle a travaillé avec lui sur les autres types d'émotions qui pouvaient être activées, comme la satisfaction d'avoir ce collaborateur dans l'équipe en raison de ses compétences et l'espoir d'un changement. "On est passé d'une aversion passive à une stratégie active", résume la psychologue.

**L'intelligence  
émotionnelle est un  
atout dans la vie  
professionnelle**

### Muscler son quotient émotionnel

Christophe Haag est professeur associé à l'EM Lyon et docteur en comportement organisationnel. Depuis cinq ans, il dispense dans les entreprises des formations basées sur l'intelligence émotionnelle. Il propose aux managers un exercice apparemment simple: à partir d'un scénario de type "situation de crise", il donne quinze minutes au manager pour rédiger un speech de trois minutes. L'exercice achevé, vient la phase de débriefing, durant laquelle il note les bons et les mauvais éléments dans la communication du chef d'équipe. "J'ai réalisé une étude sur 42 patrons de grandes entreprises françaises, dont je me sers pour ces formations, explique Christophe Haag. J'ai isolé les caractéristiques des dirigeants ayant un très bon 'quotient émotionnel'. Première surprise: un bon communicant parle très vite, plus de 3,5 mots par secondes." Premier conseil, donc, éviter de parler comme un politicien. "Derrière un débit faible, on sent le calcul et le manque d'authenticité", analyse le professeur. Autre recommandation, commencer par les éléments positifs avant d'aborder l'objet des tensions, puis terminer sur une note positive, pour encourager les employés. Les émotions négatives étant beaucoup plus contagieuses que les émotions positives, elles s'avèrent nettement plus difficiles à oublier. "Pour paraphraser le dirigeant d'une entreprise du CAC 40, il vaut mieux, quand on ouvre un compte en banque, commencer par le remplir et débiter l'argent ensuite. C'est plus difficile si on attaque par du négatif et qu'on essaye après de retrouver l'équilibre."

Les formations de Christophe Haag ne s'adressent pas qu'aux managers et aux dirigeants. A l'échelle individuelle, chacun peut améliorer ses compétences sociales pour se détacher ou prolonger un état émotionnel. La clef, c'est l'authenticité. Les employés ne sont pas dupes, et un chef d'équipe sans empathie perdra sa légitimité. Pour atteindre cette justesse, Christophe Haag conseille de se remémorer avec force de détails des situations dont on sait qu'elle déclenche une émotion. Par exemple, imaginer une prairie verdoyante, la douceur du vent, l'odeur de l'herbe fraîchement coupée, le chant des oiseaux et la caresse du soleil, pour se sentir calme et apaisé. Efficacité garantie.

JEUNES DIPLÔMÉS

## 10 conseils pour devenir le candidat idéal

Par Anne-Sophie Warmont - publié le 05/04/2011

**Sur le marché de l'emploi actuel, l'important est de se démarquer. En dix règles simples, "L'Expansion" vous montre comment ne pas faire d'erreur, de la prospection à la signature du job de vos rêves. Suivez le guide!**



Pour préparer sa candidature et ses entretiens, une étude approfondie du secteur visé s'impose.

Eric Gaillard / Reuters

### LA PRÉPARATION 1 - SACHEZ TOUT DU SECTEUR QUE VOUS VISEZ.

Etudier le marché de l'emploi pour connaître les débouchés des métiers et des secteurs visés permet de cibler vos candidatures et de préparer vos entretiens. Cette démarche vous permettra aussi de prendre conscience de ce que vous pouvez apporter à un secteur professionnel.

Pour prendre le pouls de votre secteur d'activité, **renseignez-vous** auprès du service carrière de votre établissement, **consultez** les annuaires de recrutement, **lisez** la presse spécialisée et documentez-vous sur Internet (notamment sur Letudiant. fr), **interrogez** la chambre de commerce et d'industrie de la région où vous souhaitez travailler et **rapprochez-vous** des associations d'anciens élèves pour parler avec eux de leur recherche d'emploi et des difficultés rencontrées.

Une autre méthode efficace consiste à rencontrer des professionnels en poste pour connaître leur vision du métier et y confronter la vôtre. N'hésitez pas non plus à consulter les petites annonces ! Même si elles concernent souvent les cadres déjà entrés dans la vie active, elles vous permettront de comprendre les tendances clés de votre métier et d'anticiper votre évolution de carrière... Bref, de jouer un coup d'avance ! Enfin, participez à des salons professionnels, spécialisés, de recrutement (voir notre leçon 6), et aux forums d'écoles...

### 2 - AYEZ UN CV ORIGINAL MAIS PAS TROP.

Pour accrocher l'attention du recruteur, rien ne vaut des documents de candidature qui vous ressemblent. Mais si vous êtes un peu excentrique, ce n'est pas une raison pour vous "lâcher"... Trois types de CV sont à considérer :

**Les CV "graphiques"**. De l'avis des recruteurs, les CV et les lettres de motivation les plus créatifs proviennent des jeunes diplômés, des experts et des graphistes. Les webdesigners intègrent par exemple des images de leurs réalisations. Attention aux excès : votre CV doit rester lisible ! Même pour un poste dans la restauration, proscrivez le CV imprimé sur une nappe en papier, comme cela s'est vu ! Il ne faut pas oublier que ce qui compte, c'est le fond, et non la forme. Au lieu de les fatiguer avec des couleurs, impressionnez les recruteurs en donnant des détails techniques sur vos missions réalisées en entreprise.

**Les CV "technologiques"**. Férés de high-tech, certains candidats envoient juste un lien vers un site, un blog, ou même une vidéo de présentation. Mais gare aux recruteurs allergiques à la technologie : fournissez toujours aussi un CV classique. Quant à la candidature vidéo, méfiance ! La plupart sont mal réalisées et peuvent faire du postulant la risée du Web. Il ne faut jamais perdre de vue que le curriculum est une candidature, pas une oeuvre d'art.

**Les CV "classiques"**. Dominique Perez, auteure du Guide du CV et de la lettre de motivation (Editions L'Express), est partisane des CV présentés de façon classique, car "les recruteurs redoutent les mégalos qui se mettent en scène". Pour jouer la carte de la sécurité tout en étant efficace, il vaut donc mieux opter pour les modèles de CV simples et complets disponibles sur n'importe quel logiciel de traitement de texte. Pour se démarquer, il suffit de modifier la couleur et les polices.

### 3 - RÉDIGEZ UNE LETTRE DE MOTIVATION QUI MARQUE.

Ecrire une lettre de motivation est un casse-tête pour tout le monde. Il faut respecter les formules d'usage tout en personnalisant au maximum votre texte. Un équilibre difficile qui peut faire la différence lors d'un processus de recrutement. Quelques préceptes :

**Allez à l'essentiel !** Votre lettre doit être courte et percutante, les recruteurs n'ayant pas de temps. Pensez à aérer votre texte, trois petits paragraphes seront toujours plus séduisants qu'un long bloc

monocorde.

**Soignez l'accroche.** Commencez par une citation, un trait de votre personnalité, les caractéristiques de l'entreprise qui vous poussent à postuler auprès de ses services... Les premiers mots de votre lettre doivent donner envie à l'employeur de poursuivre sa lecture.

**Personnalisez votre courrier.** Bannissez les envois multiples. Vous vous adressez à une entreprise qui a son identité propre sur le marché du travail. Adressez-vous à une personne en connaissant son nom et sa fonction exacte.

**Créez un lien avec l'entreprise.** Montrez que vous lisez l'actualité, que vous êtes au courant des résultats, des projets de développement ou de la dernière campagne de communication de l'entreprise en question. Il faut affirmer votre intérêt - votre enthousiasme - pour elle, sans flatter pour autant votre interlocuteur.

**Parlez de vous.** En candidature spontanée, votre demande doit développer trois points : Qui êtes-vous ? Que cherchez-vous ? Pourquoi sollicitez-vous cette entreprise ? Vos compétences doivent également apparaître clairement. Et n'oubliez pas d'indiquer vos coordonnées sur la lettre, cela évitera au recruteur d'aller les chercher sur votre CV.

**Sachez conclure !** La conclusion d'une lettre doit être aussi efficace que son accroche. Vous pouvez par exemple proposer de reprendre contact par téléphone avec le recruteur. Mais cette chute ne doit pas rester lettre morte. Si vous proposez de rappeler, faites-le !

#### LA RECHERCHE D'EMPLOI - MOBILISEZ VOTRE RÉSEAU.

Connaître pour être connu. La formule fonctionne très bien dans le monde professionnel, où une relation peut devenir votre futur employeur ou collègue. Hervé Bommelaer, spécialiste des techniques d'activation du réseau dans la recherche d'emploi et dans l'optimisation de la carrière pour L'Espace dirigeants, se montre encore plus radical : "Actuellement, vous avez le choix entre networking ou not working... Se contenter d'un savoir-faire technique ou d'un diplôme ronflant est une faute. Il est essentiel d'acquérir une compétence complémentaire : celle du réseau relationnel." Mais avoir un réseau dynamique et efficace requiert une démarche stratégique.

"On ne se réveille pas un matin en se disant : aujourd'hui, j'active mon réseau. Il s'agit de liens qui se nourrissent par un échange régulier, rappelle le directeur général pour la France d'une société internationale d'expertise technique en management des risques. Il faut créer l'occasion en prenant contact avec ses anciens camarades de promo, ses anciens collègues, ses confrères actuels, des cabinets de recrutement ou des chasseurs de têtes..." Quant à Fabrice Mazoir, de RegionsJob.com, il conseille des rencontres non protocolaires : "Les déjeuners sont des moyens efficaces pour prendre la température de ce qui se fait dans le secteur d'activité que vous visez." Les séminaires, conférences, forums et salons dédiés à l'emploi sont aussi une façon discrète de connaître les opportunités de carrière des entreprises concurrentes.

Le réseau ne peut fonctionner si une réflexion n'a pas été menée sur le but recherché. Comme le signale Hervé Bommelaer, "quand on manque de temps, il faut être discipliné et optimiser son agenda. Si l'on n'a pas déterminé ce que l'on veut faire et avec qui, aucune activation de réseau ne sera efficace. Se contenter de réagir à une proposition est une mauvaise piste, cela revient à se laisser porter. Il faut créer l'occasion."

**24 % des recruteurs ont déjà effectué une embauche via un réseau social**

(Sources : Lexpansion.com, Regionsjob.com)

Si vous êtes déjà en poste et cherchez à évoluer vers un autre job, mieux vaut dire à votre employeur que vous cherchez un nouvel emploi.

Pour Fabrice Mazoir, "il est légitime de souhaiter évoluer, et le fait d'évoquer cette possibilité à la DRH peut faire apparaître des opportunités internes. En outre, cela évite les problèmes de confidentialité et permet de négocier des plages de temps pour ses recherches et ses rendez-vous." Parler avec ses collègues et son employeur de sa volonté d'évolution est souvent le meilleur moyen de faire bouger les choses.

#### 5 - DEVENEZ UN PRO DE LA RECHERCHE VIRTUELLE.

Selon l'Apec, plus de la moitié des entreprises n'utiliseraient plus que le Web pour entrer en contact avec des candidats et/ou identifier leurs futures recrues. Un nouveau mode d'embauche qui se retrouve dans les cabinets de recrutement. Diffuser son profil sur les sites de réseau professionnel est donc une étape indispensable pour être repéré.

Pour être visible sur Internet, il faut savoir où s'inscrire. Chaque site de mise en relation a sa spécialité et son secteur géographique. Parmi les leaders, le français Viadeo est n° 1 dans l'Hexagone ; plus international, LinkedIn est anglophone, tandis que l'allemand Xing s'attache plutôt à l'Europe centrale (lire aussi notre enquête page 68). Pour rendre fructueuse sa présence virtuelle, mieux vaut s'inscrire sur un site fréquenté par des amis ou des collègues. Il faut aussi se renseigner pour savoir où se trouve la plus grosse concentration de professionnels correspondant à votre domaine de compétences.

Une fois la plate-forme choisie, il est indispensable de rendre sa fiche attractive. "Mettez votre photo, conseille Olivier Fécherolle, directeur général de Viadeo-France. Détaillez votre expérience actuelle et celle des deux ou trois années passées. Vous pourrez compléter par des liens hypertextes vers vos employeurs ou vos réalisations." Indiquez clairement votre projet : poste recherché, secteur d'activités. Si vous êtes en recherche passive (car déjà en poste), signalez-vous comme étant "à l'écoute du marché". Si vous êtes disponible, écrivez : "Je cherche un poste de..." Détaillez aussi les centres d'intérêt qui donneront une dimension personnelle à votre CV virtuel.

Lorsque votre profil est activé, créez votre réseau. C'est le moment de sortir les vieilles cartes de visite et de chercher qui, parmi vos collègues, relations professionnelles, partenaires commerciaux, parents et amis, est inscrit sur quel site. Ce premier tour d'horizon effectué, vous pouvez participer aux forums thématiques qui relient les internautes autour de leurs intérêts professionnels et personnels. Mais Olivier Fécherolle conseille d'éviter la course aux contacts et de "cibler ceux qui vous connaissent suffisamment pour vous recommander. De 20 à 50 contacts directs, c'est un bon objectif." Ce qui compte n'est pas la

quantité, mais leur qualité.

Ensuite, il ne reste plus qu'à postuler. La solution la plus rapide est d'envoyer son CV au professionnel en poste dans la société de ses rêves, mais ce n'est pas la plus efficace ! "J'aurais pu envoyer ma candidature aux 50 000 membres de tel site oeuvrant dans la supply chain, relate un cadre du secteur logistique, qui a trouvé un poste à Dijon en six mois grâce au réseautage en ligne. Mais il ne faut pas être trop intrusif : on ne distribue pas son CV à tout-va dans un cocktail." Mieux vaut être recommandé par un contact commun auprès du recruteur visé. "L'intérêt des réseaux, ce sont les contacts de vos contacts", résume Olivier Fécherolle. Et n'oubliez jamais la règle d'or des réseaux : l'entraide ! Ouvrir son carnet d'adresses à un contact permet de bénéficier du sien.

## 6 - FAITES SALONS !

Pas désuets, les salons de recrutement sont toujours efficaces. Pour ne pas y aller la fleur au fusil, les conseils de Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'Edhec :

**Quels salons choisir ?** Il en existe sur les métiers et les secteurs d'activité. En région, ceux organisés par l'Aphec permettent de rencontrer des PME. Même s'il ne concerne pas directement le métier que vous ciblez, un salon portant sur votre domaine d'activité constitue une belle occasion de rencontrer des professionnels qui pourront vous aiguiller vers des recruteurs.

**Comment se prépare un salon ?** Enregistrez-vous à l'avance. Cela réduira l'attente à l'entrée et vous permettra d'avoir un badge préparé. Accrochez-le en évidence sur votre veste, vous n'êtes pas en repérage incognito ! Ciblez les exposants qui vous intéressent et faites un plan de visite pour optimiser votre temps. Déterminez clairement vos objectifs de rencontre et sachez présenter votre projet de carrière en une phrase.

**Comment se comporter sur place ?** Arrivez tôt. N'interrompez pas une conversation mais n'hésitez pas à vous adresser à la personne qui vous intéresse. N'ayez jamais de propos négatif sur vous-même. Posez des questions sur l'entreprise et son organisation. Ne repartez pas du stand sans avoir obtenu des informations et un contact. Vos interlocuteurs vous laisseront spontanément une carte de visite, sinon demandez-la.

**Quel suivi assurer ?** Synthétisez les notes prises durant le salon pour ne rien oublier. Créez-vous une base de données à partir des cartes de visite récupérées, retrouvez vos contacts sur les réseaux sociaux en ligne et demandez une mise en relation. Organisez un plan de suivi de vos contacts et tenez toujours informé votre contact initial.

## PENDANT L'ENTRETIEN7 - SACHEZ VOUS VENDRE ET VOUS TENIR.

Le self marketing ou le personal branding, vous connaissez ? Il s'agit de "vendre" votre personnalité, de donner la meilleure image de vous aux autres. Une technique utile lors des entretiens d'embauche, où vous ne disposez que de quelques minutes pour convaincre le recruteur que vous êtes le candidat idéal.

La première chose dont il faut avoir conscience, c'est que vous ne vous débarrasserez pas comme cela de votre personnalité. Chassez le naturel, il revient au galop ! Vous pouvez néanmoins préparer efficacement votre entretien en travaillant votre discours. "Certains trouvent de l'énergie et du talent dans l'improvisation. Mais la plupart des candidats ont intérêt à travailler en amont pour pouvoir être naturels le moment venu", résume un directeur de la communication.

Quelle est la recette miracle du personal branding ? Pour le directeur commercial d'une filiale d'un groupe d'intérim, il faut adopter la "technique Aristote Onassis". Autrement dit, se préparer à répondre aux cinq questions que votre interlocuteur risque de vous poser compte tenu de son poste, de sa personnalité et de la connaissance qu'il a de votre projet. Pour utiliser cette technique avec succès, identifiez dans votre personnalité ou votre projet les éléments qui répondent aux besoins du recruteur et qui pourraient titiller sa curiosité. Il faut savoir se mettre dans la peau de l'autre pour trouver les mots qui lui parlent.

Point de vente sans joli emballage ! Si le "marketing" de vous-même peut vous aider à décrocher un poste, n'en négligez pas pour autant les bonnes manières. Votre entretien se passera bien si vous avez préparé le fond et si, sur place, vous soignez la forme. Sachez donc vous vendre dans vos propos, mais aussi dans votre attitude. Sourire, tenue soignée, portable éteint et ponctualité sont les règles de base.

N'oubliez pas non plus de vous montrer courtois envers le personnel de l'entreprise, cet oubli pourrait vous coûter cher. Certains candidats ne saluent pas la secrétaire ou la standardiste. C'est une grosse erreur, un manque flagrant de savoir-vivre qui ne passe pas inaperçu. Durant l'entretien, regardez le recruteur de façon franche et tenez-vous droit. Enfin, remerciez-le de vous avoir reçu. Cela semble évident, mais beaucoup de candidats l'oublient.

## 8 - ÉVITEZ LES MIMIQUES QUI TUENT.

Connaissez-vous la série américaine "Lie to Me" ? A partir des travaux de l'anthropologue Paul Ekman, les scénaristes ont créé un personnage dont la spécialité est de décrypter le mensonge d'après les expressions des suspects. Bluffant et tout à fait scientifique ! Comme l'explique

## Migrez avec le CV international

Vous voulez travailler à l'étranger ? N'oubliez pas d'internationaliser votre candidature ! Pour ce faire, commencez par la rédiger dans la langue de votre pays d'accueil en adoptant ses règles typographiques. Traduisez vos diplômes tout en donnant leur équivalent étranger. En ce qui concerne votre niveau linguistique, oubliez le "lu, parlé, écrit" et passez un examen attestant votre niveau de langue. Pour l'anglais, il existe le TOEFL, le TOEIC et l'IELTS.

CONTRAIREMENT AUX FRANÇAIS, les employeurs étrangers ne sont pas contre un CV de plusieurs pages. Une aubaine pour faire ressortir votre personnalité, votre expérience, votre formation, et pour raconter vos séjours à l'étranger.

Pour les candidats à un stage en Europe, pensez au CV Europass. Traduit en 26 langues, il est reconnu par tous les employeurs européens et peut être téléchargé gratuitement sur le site du Centre national Europass.

## Efficaces amitiés virtuelles

Même les réseaux sociaux se mettent à la dimension professionnelle. L'application Work With Me de Facebook, employée par les salariés d'Areva ou d'Unilog, indique les emplois à pourvoir dans l'entreprise. Quant à l'onglet Work for Us, utilisé par les grandes entreprises, il publie

Christophe Haag, professeur en comportement organisationnel à EM-Lyon Business School : "Paul Ekman a déterminé 44 types d'expressions d'après des mouvements frontaux, nasaux et buccaux. Ces indicateurs précis ont été codifiés et chaque expression fait référence à une émotion." Certains recruteurs utilisent désormais cette technique pour décrypter les mensonges lors des entretiens d'embauche. Décryptage de quelques-uns des mystères de nos microexpressions par Christophe Haag :

**Le mensonge :** "Une personne qui se frotte le nez à plusieurs reprises sans rhume ni allergie s'apprête à mentir. Il a été prouvé qu'en état de mensonge le cerveau sécrétait de la catécholamine, une hormone qui provoque des écoulements du nez."

**Le stress :** "Parler en situation de crise, notamment lors d'un entretien d'embauche (considéré comme une situation stressante), avec un débit inférieur à 3,5 mots par seconde induit des émotions négatives chez le recruteur. Un débit lent est la marque d'un discours non authentique."

**Le désaccord :** "Si le recruteur vous donne une brochure et que vous la tenez serrée contre votre poitrine avec les bras croisés, c'est que vous êtes en contradiction avec lui et que vous dressez quelque chose entre vous."

**La colère :** "Froncer les sourcils ou répondre à son interlocuteur de manière hachée sont des symptômes d'émotion agressive."

#### AVANT DE SIGNER 9 - FAUT-IL ACCEPTER UN PREMIER JOB MAL PAYÉ ?

Selon l'enquête annuelle de l'Apec sur l'insertion des jeunes diplômés, parue en septembre 2010, près d'un jeune diplômé sur deux a dû revoir ses exigences salariales à la baisse en 2009. En 2010, 70 % des entreprises ont maintenu leurs salaires d'embauche, et 3 % les ont diminués pour les masters 2, les ingénieurs et les sortants d'école de gestion, selon une étude du cabinet Hewitt sur les rémunérations des jeunes diplômés. Faut-il pour autant accepter d'être moins payé que prévu ?

Première question sur la définition de ce "moins que prévu" : "Les jeunes ont trop tendance à prendre pour argent comptant les barèmes des grilles des magazines. Ils ne réalisent pas que ce sont des moyennes et qu'il y a des montants plus bas", clarifie un coach carrière. On affinera l'approche avec des salaires d'entrée dans des métiers, des secteurs et des PME précis.

Deuxième question : faut-il accepter de démarrer moins bien payé que prévu parce que c'est le seul moyen d'entrer dans une entreprise prestigieuse ou parce qu'on croit que c'est un passage obligé pour tel type de carrière à moyen terme ? "Accepter un petit salaire, a priori, c'est dévalorisant pour le jeune diplômé, mais aussi pour l'entreprise, dont la valeur est déterminée par celle de ses salariés !" s'insurge la responsable des relations externes d'une école de commerce. Néanmoins, elle relativise son opinion lorsqu'il s'agit de perspectives de carrière : "D'accord pour commencer avec un salaire pas mirobolant si l'entreprise offre des possibilités d'évolution et si l'on sait pouvoir être augmenté rapidement. Une révision du salaire peut être prévue contractuellement quelques mois après l'embauche du salarié."

Quelle que soit la raison du sacrifice salarial (situation économique ou choix personnel), le candidat ne doit pas laisser entendre à la DRH qu'accepter une rémunération à la baisse est naturel, et encore moins se montrer dépité. Il doit au contraire "positiver" sur l'intérêt du poste et sur les perspectives qu'il attend dans l'entreprise.

#### 10 - SIGNER OU NE PAS SIGNER ?

Félicitations ! Vous avez réussi toutes les étapes du parcours du combattant et l'entreprise vous propose de signer. Mais, la veille du grand jour, un doute vous taraude : suis-je sûr d'avoir envie de travailler avec ces gens-là ? Qu'est-ce qui me dit que je ne pourrais pas trouver mieux ?... En d'autres termes : faut-il lâcher la proie pour l'ombre ? Vous n'avez plus que quelques heures, et il faut se décider.

La première chose à reconsidérer en vitesse, ce sont les missions proposées. "Il faut être certain qu'elles correspondent à vos attentes et à ce que vous êtes", explique Liza Galopin, responsable des partenariats entreprises à Reims Management School.

Il faut aussi avoir une idée très claire des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Si vous n'avez pas éclairci ces points clés lors de vos entretiens d'embauche (et c'est dommage), il vous reste encore quelques possibilités d'information de dernière minute. Comme d'aller fouiner sur des forums sur lesquels sont présents des recruteurs et des opérationnels. Ou de téléphoner aux diplômés de votre école qui sont en poste dans la structure. Certaines sociétés diffusent des vidéos décrivant leurs différents postes sur Internet : regardez-les attentivement pour être bien sûr de comprendre la réalité de ce qui vous attend.

Ça y est, vous avez signé, l'encre est à peine sèche... Il faut maintenant réussir votre intégration. Même si l'on sort de... ou de..., on n'arrive pas en terrain conquis. "Il faut observer, être à l'écoute de ses collègues et répondre aux objectifs donnés pour s'intégrer facilement et faire rapidement partie de l'équipe", explique Liza Galopin. Pour elle, cette difficulté d'intégration est en général facile à surmonter en début de carrière : "Les jeunes diplômés sont adaptables et savent travailler avec les autres. Ils vont très vite se développer avec l'entreprise et favoriser l'expansion de cette dernière." Du donnant-donnant, en définitive. Première journée de boulot ? Feu, partez !

des offres d'emploi et donne la possibilité de postuler en ligne.

**LA RECETTE EST PLUTÔT EFFICACE.** Comme en témoigne Jennifer Ogor, chargée d'affaires de 28 ans : "Twitter m'a permis de trouver mon emploi. Début 2010, j'ai créé une liste pour suivre une sélection de comptes qui diffusent régulièrement des offres. J'ai reçu un message d'une société de recrutement qui cherchait un directeur de clientèle pour son client. Après plusieurs échanges, j'ai été engagée."

#### "Soyez adaptable et ouvert à l'international"

L'expert: Marie-Hélène Brémont, responsable des relations externes à EM-Strasbourg

"Il est vrai que les salaires ont diminué ces dernières années, mais le jeune diplômé considère souvent le seul montant inscrit sur son bulletin de paie en oubliant les avantages des grosses entreprises : portable professionnel, voiture, RTT supplémentaires, intéressement sur les bénéfices... Une baisse de salaire nominal à l'embauche peut donc être acceptée en échange de tels avantages. De plus, si vous êtes bon, votre employeur va s'en

apercevoir, vous allez  
"monter", et votre salaire  
avec vous ! L'objectif actuel  
des entreprises, c'est de  
recruter des candidats  
polyvalents qu'elles pourront  
faire évoluer. Elles  
recherchent donc trois  
compétences principales :  
l'adaptabilité, l'humilité et  
l'ouverture à l'international."

## A la Une également – Le nudge – Entre carotte et bâton, une autre manière de présenter les choses

Publié le 09/03/2011 | Mots clés : Management, Ressources humaines

> Lire en format e-journal

Orienter les choix individuels dans l'intérêt du collectif, sans porter atteinte au libre arbitre. En France cela s'appelle une utopie. Aux Etats-Unis, du nudge, du nom d'une doctrine déjà mise en œuvre dans nombre de politiques publiques. Le nom est complexe mais l'idée est simple : pour inciter les individus à prendre ce que l'on estime être la bonne décision sans user de contrainte, il suffit de modifier l'environnement dans lequel s'opère leur choix : travailler ce que les experts appellent "l'architecture du choix" en jouant sur la formulation, l'intuitif, les choix par défaut, etc.

Une autre forme de gouvernance qui, appliquée au niveau corporate, pourrait permettre aux managers français de venir à bout d'une double contrainte : tirer enfin parti des 25 % de productivité inexploitée dans la plupart de nos entreprises, et contourner le caractère frondeur et naturellement réfractaire aux contraintes des Français en rompant avec la logique managériale classique fondée sur le binôme menace-promesse. Alors oui, le "nudge" pourrait se révéler un véritable levier de productivité. A condition bien évidemment d'être toujours en mesure de savoir où s'arrête la suggestion et où commence la manipulation.



Obtenir de l'autre qu'il fasse ce que l'on souhaite. L'intention est vieille comme le monde. Depuis toujours, politiques, religieux, pères de famille et, bien évidemment, dirigeants d'entreprise s'y emploient en ayant recours aux mêmes outils : l'incitation matérielle – la carotte – et la contrainte – le bâton. Double levier de persuasion qui, dans l'univers managérial, se traduit d'un côté par les primes, augmentations et avantages en tous genres du type voiture de fonction, place de parking, bureau à épaisse moquette, etc. et de l'autre par l'ensemble des menaces dont tout dirigeant dispose, du refus d'augmentation à la lettre d'avertissement. Jusque-là, rien de nouveau. Si ce n'est que depuis peu se profile une alternative à ces leviers éculés du management traditionnel. Une autre forme de gouvernance consistant à manœuvrer non plus par la contrainte ou la promesse mais par simple incitation, conformément à une doctrine qui ne cesse de gagner du terrain aux Etats-Unis : le nudge (littéralement "pousser du coude"). A l'origine du concept, deux universitaires américains, Richard Thaler et Cass Sustein – respectivement spécialiste en économie comportementale et directeur des affaires réglementaires au sein de l'administration Obama -, et un objectif clairement revendiqué : orienter les choix individuels en faveur de l'intérêt collectif et ceci sans pour autant altérer le libre arbitre. Utopique ? Pas tant que cela. A condition de voir dans le nudge l'art de présenter les choses autrement. Tout simplement.

### La troisième voie dite de "paternalisme libertaire"

Les inventeurs du concept, Richard Thaler et Cass Sustein, expliquent avoir bâti leur doctrine à partir d'un constat simple : que ce soit par manque d'information, trop-plein d'émotion, intuition erronée ou simple paresse, les individus prennent souvent des décisions contraires à leur propre intérêt et à ceux de la collectivité. Il appartiendrait donc aux gouvernances de les aiguiller en douceur vers les bonnes décisions – sans les contraindre ni réduire le champ de leurs options dans une démarche dite de "paternalisme libertaire".

Enseignant-chercheur en neurosciences à l'Université de Provence et conseiller au Centre d'Analyse Stratégique, Olivier Oullier décrypte. "Le nudge vise à rendre opérationnelles des méthodes issues des sciences comportementales et économiques en contredisant une croyance très répandue et très ancrée dans l'esprit des décideurs privés comme publics consistant à croire qu'un individu bien informé prendra naturellement les bonnes décisions, dans son intérêt et dans celui du collectif. Ce qui est généralement faux. S'il suffisait de parfaitement connaître les risques de la cigarette sur la santé pour ne pas fumer, alors les médecins ne fumeraient pas !"

D'où cette idée : influencer sur les choix individuels et orienter les comportements non pas en contraignant l'individu mais en modifiant le contexte dans lequel s'opèrent ses choix. En présentant les choses autrement. Qu'il s'agisse de lutter contre l'obésité en faisant en sorte que, dans les cantines scolaires, les fruits soient plus facilement accessibles que les desserts caloriques, d'inciter les automobilistes à réduire d'eux-mêmes leur vitesse à l'aide de simples bandes dessinées au sol ou encore, encourager ses salariés à travailler mieux ou s'impliquer davantage en ayant recours à d'autres ressorts que ceux de la prime d'intéressement ou de la menace de licenciement. Jusqu'à maintenant surtout utilisé dans le cadre de politiques publiques (santé, épargne, environnement...), le nudge pourrait, appliqué à l'univers de l'entreprise, se révéler un levier de persuasion à la fois plus efficace et moins coûteux que les traditionnels séminaires de motivation et autres focus groups. Une sorte de troisième voie managériale apte à favoriser ou à accélérer le changement, à réduire le gaspillage, à généraliser les best-practices et, au final, à susciter des gains de productivité, sans imposer ni limiter les options, mais en faisant en sorte que les salariés en choisissent certaines plutôt que d'autres, de leur propre chef. Vous avez dit neuro-management ?

### Du coercitif à l'incitatif

Président de TBWA et auteur de L'Idée qui tue, Nicolas Bordas y croit. "Le principe même du nudge repose sur ce postulat : les gens sont meilleurs lorsqu'ils ont, ou pensent avoir, un certain degré de liberté ; voilà pourquoi en entreprise le nudge permet d'accroître l'efficacité individuelle", explique-t-il. Pour lui, rien à voir avec l'incitative qui ne se situe pas sur le même terrain. Raison pour laquelle, d'ailleurs, le levier de l'incitation n'a pas pour ambition de se substituer entièrement aux logiques managériales classiques mais simplement de les enrichir d'un outil supplémentaire. "Le nudge relève d'une logique économique qui offre non pas une recette miracle mais une solution apte à rompre avec la logique verticale classique fondée sur le binôme menace-promesse." Solution d'autant plus efficace, note Olivier Oullier, qu'on l'applique à des groupes réduits. Ce qui fait du microcosme de l'entreprise un terrain d'expérimentation particulièrement propice. A condition, toutefois, que ses dirigeants acceptent de s'aventurer sur une autre voie que celle privilégiée depuis toujours de l'injonction plus ou moins déguisée.

Pour le sociologue spécialiste des organisations et auteur de Lost in management, François Dupuy, il est plus que temps. "Ce que la grande majorité des entreprises privilégie à travers une surabondance de process, de systèmes de reporting et d'indicateurs de performance, c'est la coercition, rappelle-t-il. Or on s'aperçoit que vient un moment où l'excès de règles est contre-productif au point de vous faire perdre le contrôle de votre organisation. D'ailleurs, lorsque les contrôleurs aériens veulent faire grève, ils se mettent tout simplement à appliquer à la lettre l'ensemble des règles qui leur ont été imposées. Une chose est certaine : il faut faire autrement."

## La liberté de choix

Une conclusion à laquelle un nombre croissant de dirigeants semblent aujourd'hui se rallier. La preuve : de plus en plus d'entreprises de tous secteurs sollicitent des experts en économie comportementale pour mettre en place, au sein de leur organisation, des méthodes de management à l'incitation dont certaines, rappelle Olivier Oullier, sont connues depuis une vingtaine d'années. "Mais le fait qu'elles soient aujourd'hui théorisées permet d'en tirer un autre profit opérationnel, explique-t-il. C'est pourquoi on nous demande de plus en plus fréquemment de mettre en place des nudges pour optimiser certaines situations corporate."

Une évolution récente qui semble particulièrement adaptée au profil des entreprises françaises. D'une part, on sait bien que la motivation des salariés y représente une réserve de productivité considérable – François Mer lui-même l'estimait à 25 % il y a quelques semaines dans nos colonnes -, d'autre part, ces mêmes salariés sont réputés pour leur tendance naturelle à la rébellion et au refus de l'autorité.

Double contrainte managériale dont le nudge pourrait contribuer à venir à bout. "Le fait que l'esprit français soit naturellement critique et libertaire le rend particulièrement réceptif au management par l'incitation", estime Nicolas Bordas qui le croit susceptible non seulement de s'accommoder mais également de tirer profit de cette méthode qui, contrairement aux logiques coercitives, laisse un espace ouvert de liberté de choix.

Quant aux réserves inexploitées de productivité, François Dupuy confirme : "Le phénomène du sous-travail dans les entreprises françaises est bien réel et il est certain que, pour emmener les gens à travailler plus et mieux, l'incitation serait sans doute une voie plus intéressante que la coercition." Car comme le souligne Nicolas Bordas, les ordres peuvent faire beaucoup, mais "ils ne donnent pas envie". Le nudge, si.

## Le nudge peut donner envie

Richard Thaler résume : "Dans un modèle économique classique, les employés ne travaillent que s'ils sont payés pour le faire et ne travailleront davantage que s'ils sont payés davantage ; mais tous sont également capables de produire un effort par simple plaisir. Ne serait-ce qu'en faisant des mots croisés ou en se démenant pour remporter un match de tennis purement amical et dépourvu d'enjeu, explique-t-il. Cela montre bien que si les managers parviennent à rendre le travail plus intéressant intellectuellement, plus satisfaisant, alors ils seront capables de rendre les salariés à la fois plus heureux et plus productifs." Seul impératif : parvenir à leur donner envie de choisir l'option qui leur profitera et qui, pour l'entreprise, se traduira par un bénéfice. Encore une fois : nous ne prenons pas naturellement les décisions les plus avantageuses – pour nous-mêmes et pour la collectivité. Principale explication à l'origine de ce manque de discernement : l'inertie. Celle qui nous pousse à privilégier systématiquement le statu quo et qui, dans les organisations, se traduit par une forme de "conservatisme collectif" voulant que les habitudes établies soient maintenues même lorsque de nouveaux besoins surviennent.

Le nudge propose donc d'exploiter cette tendance naturelle à l'inertie pour en contrebalancer les effets néfastes, en travaillant ce que Thaler et Sustain appellent "l'architecture du choix" afin de développer les choix par défaut. Ceux mis en place "d'office" par les organisations et que, comme de nombreuses études l'ont prouvé, l'immense majorité des salariés n'aura jamais l'énergie de résilier, ceci bien qu'elle en ait la possibilité. Une simple logique de "renouvellement par tacite reconduction" mais qui, transposée dans divers domaines de la vie corporate, peut aboutir à des gains substantiels. Comme le fait, par exemple, d'envoyer les bulletins de paie uniquement par mail en laissant aux salariés le soin de cliquer sur "print" pour en obtenir une version papier tout en sachant, encore une fois, que la majorité se contentera alors de la version numérique. Ce qui, pour une grande entreprise et à échelle d'une année, représente une économie non négligeable. Tout comme le fait de paramétrer d'office – et toujours avec possibilité de déprogrammation – les imprimantes de l'entreprise afin que celles-ci impriment recto verso.

## Autres leviers, les sens, l'intuitif ou encore l'effet de groupe

Autres leviers largement sous-estimés par le management classique et actionnés par le nudge : tout ce qui consiste à miser sur les sens, l'intuitif ou encore l'effet de groupe. En un mot tout ce qui relève du comportemental et de l'humain et qui, par conséquent, est apte à susciter des automatismes. Là encore, les applications sont multiples et concernent aussi bien l'ergonomie des lieux – l'open space pouvant être repensé de manière à optimiser la cohésion, venir à bout des antagonismes ou réduire le temps passé à la machine à café... – que la formulation des messages adressés aux équipes – celle-ci pouvant être retravaillée afin de mettre l'accent non plus sur l'injonction – "éteignez votre ordinateur en partant !"-, mais sur l'argument de la norme sociale – "80 % des entreprises qui le font ont réalisé des économies significatives".

Pour Olivier Oullier, ce type de re-formulation revient, une fois encore, à actionner un levier de persuasion sous-exploité dans les entreprises françaises et pourtant, extrêmement efficace. Celui du normatif, ou, pour faire simple, du poids du groupe sur les comportements individuels. "Tout individu – et les salariés n'échappent pas à la règle – est extrêmement sensible à la norme sociale ou à ce qu'il perçoit comme étant la norme sociale", explique Olivier Oullier pour qui la perception de ce qui est la tendance générale oriente les décisions individuelles au point de pousser chacun à aligner ses comportements sur ceux du groupe. Aux managers d'exploiter ce désir inconscient de conformité en insistant non pas sur leur volonté propre de voir certaines "best practices" se généraliser dans l'entreprise mais sur le fait que, chez d'autres, la majorité des salariés les a déjà adoptées. Là encore, l'argument du normatif s'avère généralement un moteur d'action bien plus efficace que l'injonction pure et dure.

D'autres ressorts du "nudge management" consistent à s'appuyer sur les perceptions sensorielles pour obtenir des gens certains comportements vertueux – il est par exemple prouvé qu'une odeur de propre dans une pièce suffit à réduire de façon significative les frais d'entretien en rendant les gens plus soigneux – ou encore doper leur productivité par des biais inhabituels – comme en les incitant à déjeuner ensemble afin de mettre à profit ce temps de "pause" pour régler des problèmes mineurs au lieu d'y consacrer une réunion ou même un mail.

Vous trouvez que cela n'a l'air de rien ? C'est normal, c'est bien le problème de ce type de soft management. "L'ennui avec les nudges, comme d'ailleurs avec toute stratégie comportementale, est que les dirigeants d'entreprise ont d'une part l'impression de le faire déjà, d'autre part que c'est anecdotique, reconnaît Olivier Oullier. Mais pour devenir opérationnel et orienter réellement les conduites des gens, cela doit être conceptualisé." C'est pourquoi la première urgence consiste, selon lui, à modifier la perception de ce type d'intervention. "Il faut bien comprendre que le nudge est le moyen de générer un changement dont la durée dépendra du contexte, poursuit-il. On n'est pas forcément dans l'instantané, ni dans la prescription rationnelle et péremptoire mais dans l'idée qu'avec de petits ajustements on peut optimiser l'ensemble de ses performances à moyen voire long terme avec de réelles possibilités de quantifier ces effets." D'où le fait que les PME, notamment, puissent y trouver le moyen d'augmenter, à très peu de frais, leurs performances.

## La "nudge attitude"

Surtout si elles appartiennent à certains secteurs comme la publicité, le conseil ou la communication qui, portés sur la création immatérielle et l'inventivité collective, s'avèrent par nature plus réceptifs à ce management d'un autre type. C'est en tous cas l'avis de Nicolas Bordas pour qui la "nudge attitude" convient tout particulièrement aux individus à fort ego, aux créatifs, aux autonomes... "C'est pourquoi, même si elle est applicable à toute forme d'organisation, elle me semble particulièrement efficace au sein d'entreprises dont l'enjeu principal consiste à faire partager les choses et à faire adhérer individuellement chaque salarié à un projet collectif." Ce qui ne peut s'obtenir par la contrainte, pas plus, d'ailleurs, que par le recours aux incitations classiques. Reste le nudge et sa capacité à susciter l'adhésion collective. "Dans ce type de secteurs d'activité, il doit permettre de faire passer de "c'est mon idée" à "c'est notre idée", résume-t-il. Bref, parvenir à modifier la perception des gens via une formulation ou une présentation orientée... Convaincu qu'il est que c'est lorsque les idées cessent d'être celles du patron ou du créatif en chef pour devenir celles de toute l'équipe qu'elles deviennent réellement porteuses. "Et pour en arriver là, chaque maillon de la chaîne doit se

sentir impliqué – de l’annonceur au planneur stratégique en passant par le photographe... insiste Nicolas Bordas. Le nudge sert à cela : à établir une démarche d’appropriation collective. Ce qui, en terme de valeur ajoutée finale, est considérable.”

### L’art du “wording”

Pour y parvenir, rien de tel que le “wording”. L’art de reformuler les choses afin de laisser aux gens un espace d’appropriation qui peut être facultatif dans certains secteurs d’activité mais qui, dès lors que l’on parle créativité et contenu immatériel, devient primordial. C’est le cas chez TBWA où le nudge fétiche de Nicolas Bordas tient en deux mots : “Et si ?” Une formule qui, selon lui, présente le triple avantage d’ouvrir le champ des possibles nécessaire à toute démarche créative, de susciter un questionnement individuel et de faciliter l’appropriation collective. “C’est un décapsuleur qui a le pouvoir de libérer d’une convention – exemple : “et si l’on imaginait une voiture non plus à 4 roues mais à 6 roues...”- qui laisse chacun libre de choisir son positionnement puisqu’elle oblige implicitement à répondre oui ou non, et enfin qui permet de s’approprier la démarche dans un esprit de liberté propre au nudge.” What else ?

### De la suggestion à la manipulation ?

Le risque de dérive... bien sûr. Et plus précisément celui qui consisterait à confondre l’art d’orienter les comportements avec celui de manipuler les consciences. Professeur en psychologie appliquée à l’EM Lyon et spécialiste des organisations, Christophe Haag fait partie des sceptiques qui voient dans le nudge un outil de pouvoir difficile à contrôler. “Dès lors que l’on commence à vouloir maîtriser l’inconscient, il existe un risque de franchir la ligne rouge”, estime-t-il avant d’évoquer l’exemple de la contamination émotionnelle ; un nudge à la fois puissant et sujet à caution puisqu’il peut permettre, en communiquant ses émotions à d’autres (enthousiasme face à un projet naissant, optimisme face à des objectifs, déception face à un échec...) d’influer sur les esprits. “Lorsque face à un événement tout le monde ressent la même émotion, il y a beaucoup plus de chances que chacun partage la même interprétation et se range à l’avis de celui qui a parlé, surtout s’il s’agit d’un supérieur hiérarchique, estime Christophe Haag. On induit alors une émotion qui va se convertir en action ; la dynamique émerge d’elle-même et peut aisément se muer en démarche de manipulation.” Avec tous les risques d’effets secondaires que cela comporte. A commencer, pour le manager, par celui de la perte de légitimité. Une question de curseur à placer, une fois encore, mais aussi de finalité. Richard Thaler lui-même le reconnaît : “Le nudge peut être utilisé à des fins bonnes, mauvaises, ou à tout ce qui se situe à mi-chemin entre les deux...”

Reste donc à le manipuler avec prudence pour en faire un levier de performance efficace et rien d’autre. Nicolas Bordas n’en démord pas, c’est bien là sa fonction initiale. “Si l’on se contente de prendre le nudge sous un angle objectif, sans jugement de valeur, on s’aperçoit qu’il s’agit simplement d’un moyen de doper la motivation, de stimuler la créativité et de rendre les gens plus inventifs et plus productifs”, insiste-t-il. Pour lui, on peut y voir un risque, certes, mais difficilement nier son potentiel. “L’objectif du nudge consiste à doper les performances, martèle Nicolas Bordas. Et non, comme certains le craignent, à exercer une forme de domination et de contrôle qui ne dit pas son nom.” Puisqu’on vous le dit.

Par Caroline Castets

J’aime

Soyez le premier de vos amis à indiquer que vous aimez ça.

## A lire aussi

**Retraites – Nicolas Sarkozy dispose encore d’une marge de manœuvre...**

**Manifestations – Sortie de crise ?**

**Juppé, après le retour, le recours**

## Une réponse à **A la Une également – Le nudge – Entre carotte et bâton, une autre manière de présenter les choses**



**H. Guérin dit :**

17/03/2011 à 18 h 57 min

On pourrait aussi parler de management par influence.

Je crois que le grand intérêt de cette « technique » de management est de laisser plus de place à l’initiative et à la créativité. Elle est donc à privilégier dans tous les contextes où ces comportements sont « rentables », ce qui de plus en plus le cas dans notre monde de la connaissance.

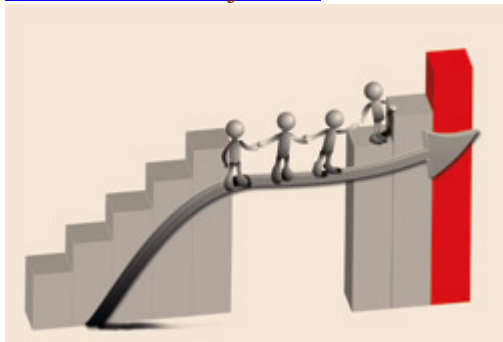
C’est une raison supplémentaire de rester dans la suggestion en prenant garde de ne pas faire de manipulation car on tuerait ainsi ce potentiel d’initiative et de créativité.

- [Sciences](#)
- [Sécurité](#)
- [Socialisme](#)
- [Spirituel](#)
- [Sports](#)
- [Universités](#)
- [– ECONOMIE SOCIALE](#)
  - =
  - [Diversité](#)
  - [Ethique](#)
  - [Mécénat](#)
  - [Philanthropie](#)
  - [Prospective](#)
  - [RSE](#)
  - [Solidarité](#)
  - =
  - [Associations](#)
  - [Comité d'entreprise](#)
  - [Coopératives](#)
  - [Fondations](#)
  - [Mutuelles](#)
  - [ONG](#)
  - [Syndicats](#)

## A la Une également – Les dieux du management sont morts

L'heure est au pragmatisme. A défaut de mieux

> [Lire en format journal](#)



Collaboration, innovation, “psychologisation” et fidélisation. Voilà les 4 thématiques clés du management, récurrentes, affleurant dans la plupart des publications académiques et les cercles de réflexion professionnels qui permettent d’esquisser les organisations et stratégies des entreprises de demain. Actuellement, à défaut d’ambitieux et vastes concepts théoriques, échafaudés par de véritables gourous du management durant le siècle dernier et censés accompagner tout bon manager dans sa quête d’organisation et de contrôle, l’heure est au pragmatisme. Ce sont donc bien des thèmes spécifiques et moins ambitieux qui sont proposés aux décideurs d’aujourd’hui, pour répondre aux défis de la génération Y, et aux mutations technologiques. Tendence suivie dans la recherche, où l’ère des grands architectes fait place à celle des mécanos précis. Ceux qui s’échinent à déceler le bon grain des pratiques dans l’ivraie des fausses bonnes idées proposent aujourd’hui des solutions locales et adaptées aux managers, visant à s’adapter à cette nouvelle donne. Ils prouvent chaque jour un peu plus, dans un sens très nietzschéen, que les dieux du management sont morts.

L’étymologie du mot management se trouve dans l’expression d’origine lombarde “maneggiare” signifiant : “conduire”, “tenir les rênes”. La subordination est donc consubstantielle au management. “Ce qui n’est pas totalement en phase avec les outils aujourd’hui plébiscités par les jeunes générations”, observe Frédéric Fréry, professeur à l’ESCP Europe, où il est titulaire de la chaire KPMG “Stratégie des

risques et performance”. Un problème fondamental. Peut-on raisonnablement espérer maintenir dans la discipline, le respect des procédures et la subordination, des individus habitués à commenter en temps réel la moindre information ou à partager tous leurs points de vue sur des réseaux sociaux ? Les attentes et réactions des salariés ont changé, d’autant plus depuis l’arrivée de ce que les sociologues ont nommé la génération Y sur le marché de l’emploi. Moins attachés à l’entreprise, volatils, individualistes, habitués des outils collaboratifs, ils ne rentrent plus dans les anciens schémas du management, qui doit se renouveler.

La révolution est déjà en marche au niveau des outils, il reste à inventer la manière de les utiliser, comme le constate Frédéric Fréry : “Innocentive est une place de marché pour la R&D, le fameux App Store est alimenté par des développeurs externes, Linux ou Wikipédia sont le fruit d’un travail de contributeurs extérieurs, oDesk et Elance sont de véritables eBay du travail, où non pas des produits mais des compétences d’experts et consultants sont vendues...” Ces modes collaboratifs, rendus possibles grâce aux nouvelles technologies, vont bouleverser les fonctionnements classiques, à tel point que Frédéric Fréry, qui a rédigé la préface de La Fin du management de Gary Hamel, s’interroge de manière provocante quant à l’avenir de l’entreprise, qui pourrait bien n’avoir été qu’une “parenthèse de l’histoire”. En effet ne finira-t-elle pas par se déliter à force de mobiliser toujours plus de ressources externes par le 2.0, jusqu’au recours extrême au simple individu ? Ronald Coase, prix Nobel en 1991, avait justifié dans son article “The Nature of the Firm” en 1937, l’existence de l’entreprise par des coûts de transaction plus réduits que sur le marché. Le fait de créer un marché, de mettre en place les règles, les contrats... coûte de l’argent. Aujourd’hui, grâce aux nouvelles technologies, ces coûts de transactions chutent, le marché redevient plus efficace que l’entreprise. “De plus en plus de gens se demandent pourquoi ils n’utilisent leurs compétences que pour un seul employeur. L’auto-entrepreneur est l’incarnation de cette tendance”, illustre Frédéric Fréry. Cette nouvelle configuration rebat les cartes pour ceux qui les encadrent.

### **La redistribution des cartes**

“Leur présence sera toujours nécessaire, mais sous une forme différente. Ils seront surtout accompagnateurs de la gestion de projet, ceux qui incarnent, initient et éduquent”, esquisse Frédéric Fréry. Les décideurs deviennent mentors, modérateurs ou porte-parole du management 2.0. Les DRH ne s’y trompent pas : ils évoquent le leadership de leurs managers comme besoin prioritaire dans la dernière étude de BCG et de la World Federation of People Management Associations. Mais aucun concours ne prépare encore à ce type de fonction et les profils actuellement sélectionnés ne sont pas ceux qu’elle exige. Dès lors, comment l’entreprise pourra-t-elle endiguer le phénomène lorsque la génération des moins de 20 ans, les “digital natives”, représentera l’essentiel des embauches ? En l’anticipant par le déploiement de nouveaux outils, qui facilitent d’ores et déjà la collaboration, diversifient les méthodes d’innovation, affinent l’analyse psychologique des salariés, fidélisent les talents qui seront en mesure de vendre leur compétence ailleurs. “Les entreprises ont intérêt à répondre à ces salariés de génération Y en les “pilotant” au moyen de modes de management qui leur conviennent”, conseille pour sa part Patrick Brousse, associé chez Ernst & Young, maître de conférences à Sciences-Po où il enseigne les fondamentaux du management.

### **Les maîtres à penser manquent à l’appel**

Selon Gary Hamel (1), un manager de 1910 transporté dans une entreprise de 2010 serait très certainement subjugué par les outils de production, les technologies d’information et la puissance logistique, mais il ne serait pas réellement dépaysé par les pratiques de management, qui ont finalement bien peu changé en un siècle. Les grandes théories rigides (cf. encadré) ont durablement influencé et même figé les pratiques en vigueur. Tout concorde maintenant pour que la situation bascule rapidement. Les entreprises se méfient des modèles et des solutions clefs en main qui tiennent peu compte de la complexité humaine. En outre la crise est passée par là : personne n’a rien vu venir, et les grandes théories ne leur ont été que d’un faible secours. Enfin “la littérature managériale n’assène plus de vérités à vocation générale, elle est plus diversifiée que par le passé ; les chercheurs au Brésil, en Inde,... élaborent des modèles plus locaux et spécifiques”, constate Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l’EM Lyon, président de la Société française de management. Les modèles ne peuvent être plaqués d’un

endroit à l'autre. "Paradoxalement plus les frontières s'ouvrent et la mondialisation progresse, plus les différences deviennent criantes", confirme Jean-François Chanlat, directeur de l'executive MBA à Dauphine, dirigeant d'ailleurs un master en management interculturel.

Pour toutes ces raisons, les papes du management mondialement reconnus pour penser l'entreprise dans sa globalité semblent aujourd'hui absents à l'appel. Henri Mintzberg, fondateur de l'Ecole de la contingence, ou Peter Drucker, l'un des précurseurs de la planification stratégique et du management par objectif, peinent à trouver des successeurs. "Survient une vraie méfiance envers le théorique, ainsi qu'un refus du globalisant", remarque Frédéric Petitbon, associé IDRH, conseil en management et organisation, responsable de l'Ecole IDRH. Par ailleurs les chercheurs peinent à tirer de leurs observations et réflexions des enseignements globaux qui pourraient s'appliquer généralement. Le constat par Drucker lui-même, dans son dernier livre *L'Avenir du management* (2), que "nos conceptions sont dépassées", sonne d'ailleurs comme un aveu d'échec à trouver des solutions larges. Gary Hamel a répondu à Drucker avec son livre *La Fin du management* : "Les nouveaux modes de production, de distribution, appelleront une grande théorie. Il est encore trop tôt pour une théorie du grand tout, pour mettre les actes en accord avec les réflexions. Aujourd'hui nous vivons dans une ère post-industrielle, nous devons donc inventer le post-management", observe André-Benoît de Jaegere, responsable de l'innovation et du développement chez Capgemini Consulting (3).

### **De l'idéologie à la boîte à outils**

Les dirigeants managers ne se fient donc plus aux maîtres à penser, mais bricolent leur modèle à partir de 4 ou 5 thèmes de réflexion. Ils ont besoin de réponses à leurs questions d'actualité, en résonance avec le moment. "Ce pragmatisme appelle un dialogue, une fluidité entre milieux académiques, consultants et entreprises comme c'est le cas aux Etats-Unis, afin de disséminer les nouveaux concepts, révèle André-Benoît de Jaegere. Nous sommes en retard en sciences de gestion en France, malgré les efforts des universités, grandes écoles et IAE." Les décideurs, dont les méthodes habituelles ne conviennent plus, cherchent les clés pour repenser leur modèle, privilégiant les lieux d'échanges avec les pairs, les cercles de réflexion, et surtout se mettant en éveil sur les travaux universitaires, toujours plus spécifiques sectoriellement et géographiquement. "Ils cherchent à sortir du simple recours aux consultants, à se tenir au fait de l'actualité dans leur secteur et à développer une musculature intellectuelle et psychique afin de penser le monde", souligne Loïck Roche, professeur de management, directeur adjoint de Grenoble Ecole de management. Des pratiques constatées par André-Benoît de Jaegere, pour qui "les clients sont de plus en plus attentifs à ce que nous leur amenions de vrais concepts, très vite applicables". Et de citer Gabriel Szulanski, professeur de stratégie à l'Insead, qui dispense un cours d' "idea practitioner" où il exhorte les futurs managers à se tenir au fait de la recherche dans leur domaine et à se méfier de l'effet gourou.

### **La quête du collaboratif**

La libération de l'imagination sera donc la pierre angulaire des entreprises "successful" du XXI<sup>e</sup> siècle, qui parviendront ainsi à muter d'une compétitivité prix à une compétitivité hors prix. "Seuls des salariés intelligents, créatifs à forte valeur ajoutée sauront relever le défi, ainsi qu'un management différent qui les rende acteurs et n'œuvre pas qu'à leur contrôle", résume Jean-Claude Casalegno, responsable du master spécialisé en management RH à l'ESC Clermont (4). Le management 2.0 et la créativité collective, développés par Gary Hamel à la London Business School, qui pourfend les processus classiques et en appelle à d'autres profils de managers, gagne en notoriété. Morten Hansen, enseignant à l'Insead, rencontre aussi le succès avec son "T-shaped management", une formation plus propice à la "collaboration" : les managers doivent encourager leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur domaine d'expertise (barre verticale du T), tout en veillant à prendre les éléments leur permettant de progresser dans les activités développées par d'autres (barre horizontale du T). "Nous constatons chez IDRH un foisonnement de nouveaux concepts pour les logiques d'apprentissage, le but étant de surmonter le malaise des managers à passer du classique mouvement "top-down" à une plus grande horizontalité, afin que les salariés soient plus réactifs à leur environnement", confirme Frédéric Petitbon.

### **Les chemins de l'innovation**

Mais changer les profils sera inutile si une nouvelle méthode n'est pas instaurée pour faciliter ce mode collaboratif. Avec Open innovation ; à la recherche d'un nouveau paradigme, Henry Chesbrough, professeur à Haas, la business school de Berkeley, a été l'un des premiers à réfléchir à l'usage des réseaux comme accélérateur de l'innovation dans les entreprises, et à étudier les effets en matière des droits de propriété intellectuelle, de licences libres et gratuites. Ses théories sur la manière de mener ses innovations n'ont jamais autant retenu l'attention. "Une effervescence due au fait que les décideurs aspirent à bien négocier la sortie de crise", suggère André-Benoît de Jaegere, notant que la "stratégie d'océan bleu", intelligemment remise au goût du jour par Chan Kim et Renée Mauborgne, deux chercheurs de l'Insead, fait des émules.

S'appuyant sur 150 cas, ils prônent la recherche de nouveaux espaces stratégiques pour éviter l'affrontement avec la concurrence, symbolisé par l'océan rouge. Ainsi les règles du jeu sont changées et la demande élargie. Il faut prendre des idées dans d'autres industries, changer de groupes d'acheteurs, repenser un produit au-delà de sa fonctionnalité ou de l'émotion qu'il véhicule. D'autres prônent des approches plus précises, moins ambitieuses pour coller au mieux à la demande. Don Sull de la London Business School, repéré par le magazine Fortune comme l'un des dix penseurs en management les plus influents du moment, apprend aux dirigeants à manager dans l'incertitude. Son credo : surfer sur la dernière nouveauté en combinant de différentes manières des éléments déjà existants permet de développer de nouveaux produits qui ne nécessitent pas de longs développements technologiques. Hyundai a su le faire en proposant aux consommateurs une "assurance" les autorisant à rééchelonner leurs crédits en cas de licenciement, quand les concurrents concentraient leurs efforts sur les technologies propres. Enfin, devant l'inéluctabilité de l'innovation dans la course au succès, certains s'interrogent sur le rôle des managers à jouer en amont pour qu'elle soit responsable, sous peine de gâchis et de retours en arrière ultérieurs.

"L'entreprise est maintenant mise en demeure de répondre à des questions sociales et environnementales, parce qu'elle a gagné en pouvoir, parce que ses décisions vont plus influencer la société qu'il y a 30 ans. Les obligations RSE ne font que manifester le fait qu'elle a aujourd'hui un poids supérieur à son simple poids économique", évoque Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises. L'innovateur ne doit donc plus se poser uniquement les questions par rapport à ses clients, mais par rapport à la société. "Il risque autrement de se confronter en externe à une opposition, et en interne à l'apparition d'un conflit schizophrénique entre la personne manager et la personne citoyenne", déclare Xavier Pavie, directeur exécutif de l'Institut stratégie innovation service (Isis) à l'Essec.

### **Le décryptage de la pâte humaine**

Il est plus facile de contrôler que de solliciter et d'impulser. D'où le recours croissant à la psychologie par les décideurs, "qui cherchent à décrypter la pâte humaine pour devenir non pas des managers, mais de bons managers", explique Christophe Haag, professeur en psychologie appliquée à l'EM Lyon, docteur en comportements organisationnels. La finance comportementale a par exemple acquis ses lettres de noblesse dans les salles de marché, la rationalité pure et parfaite des investisseurs ayant pris du plomb dans l'aile durant la crise. Sur un autre registre George Kohlrieser, universitaire qui a écrit Négociations sensibles, a été attentivement écouté par 800 dirigeants du monde entier à l'occasion du programme Orchestrating Winning Performance de l'IMD Business School de Lausanne.

Son expérience, acquise lors des pourparlers qu'il a conduits lors des prises d'otages, est sollicitée par les commerciaux. Mais la volonté de sonder les subtilités de l'âme a souvent pour but non pas de négocier, mais de contrer le mal-être et les risques psychosociaux. Le psychologue Manfred Kets de Vries est devenu une figure du genre avec son concept d'"entreprise névrosée", permettant de repenser le rôle des managers à l'aide d'outils empruntés à la psychanalyse. Auteur de plus de 300 articles scientifiques, ce titulaire de la chaire de développement du leadership de l'Insead est considéré par le FT ou The Economist comme l'un des chercheurs les plus influents. Décrypter la complexité des comportements fait maintenant partie de la panoplie du manager moderne, qui se fiera aussi à son intuition.

Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, avait ouvert la voie avec ses travaux sur la rationalité

limitée et les décisions intuitives. “Nombre de grands patrons font aujourd’hui leur “coming out” sur l’intuition, mettant de côté les trop grandes quantités de données financières dont ils disposent. Ils sont capables de s’isoler et de s’écouter. Sur 100 prix Nobel, 90 ont avoué avoir recours à l’intuition”, souligne Christophe Haag qui travaille sur l’émotion. Les managers qui se baseraient uniquement sur les mécanismes automatiques, les courbes de tendance, seraient dans l’erreur. Ils pourraient être plus efficaces en s’appuyant sur les expériences du passé. “Les travaux des neuroscientifiques montrent ainsi que les émotions peuvent avoir du bon dans les décisions de management, qu’il est possible de les intégrer intelligemment, ce qui a du mal à être admis dans la patrie de Descartes”, déclare le docteur en comportements organisationnels, notant aujourd’hui que Philips et ABN Amro commercialisent un “émo-bracelet” destiné aux traders. Relié directement à l’éclairage de la salle de marché, il indique par une lumière rouge quand le seuil de trop grande émotion est franchi, nécessitant un report de la décision.

### **Donner envie**

Mais toutes ces pratiques subtiles et adaptées à leur époque feront chou blanc si l’entreprise n’est pas en mesure de retenir ses talents. Les têtes pensantes du management réfléchissent donc aussi à la création d’une communauté d’intérêt entre l’entreprise et le salarié. Absences, grèves du zèle et turnover perturbent le quotidien, mais, plus grave, génèrent des pertes de savoir-faire et des retards dans l’innovation. Car “le monde des idées en appelle au registre du don et non du dû”, rappelle Jean-Claude Casalegno. Or le désinvestissement des collaborateurs et même des managers, dénoncé par le sociologue des organisations François Dupuy dans *La Fatigue des élites*, casse cette logique si précieuse. Dans Donner, prendre et recevoir, la coopération en entreprise, le sociologue Norbert Alter revisite cette question. “Il ne s’agit pas de mobiliser les salariés, mais de tirer parti de leur envie de donner et de leur goût du travail bien fait”, explique ce responsable de master à Dauphine, insistant sur l’intérêt qu’auraient les entreprises à renouer des liens sociaux, à favoriser la solidarité, le travail en réseau et la reconnaissance du travail bien accompli. La culture d’entreprise des années 1980, où l’attachement du salarié était plus facilement gagné, est à ranger dans les tiroirs du passé. “L’individualisme s’est accru, et ce dans toutes les organisations – entreprises, syndicats, associations...”, constate Jean-Pierre Le Goff, sociologue des entreprises.

“Nombre de décideurs cherchent donc à faire machine arrière. La “command and control company” est remise en cause, pas seulement dans la recherche, mais aussi sur le terrain. Le manager est désormais là pour donner envie, comme le déclarait Jack Welch, le charismatique patron de General Electric”, relate Patrick Brousse. Il ne s’agit évidemment pas de tomber dans l’angélisme, l’évaluation est toujours présente, mais le manager est plus tenu d’insuffler une dynamique, “d’être chef de tribu” comme le souligne Gérard Schoun dans *Entrons dans le management d’après* (éditions Lignes de Repères), de faire preuve de qualités de leader pour retenir les talents. A l’instar de Jochen Menges, professeur à Judge, la business school de l’université de Cambridge, certains le traduisent dans les faits par le concept de slow management : “Les dirigeants doivent revoir leurs méthodes de management et prendre le temps nécessaire pour construire le futur de l’entreprise avec leurs salariés”, exhorte Loïck Roche, directeur de la pédagogie de l’Ecole de management de Grenoble qui creuse le concept. “C’est un éloge de la lenteur. Il s’agit de prendre le temps, de revenir en phase avec le rythme biologique”, explique André-Benoît de Jaegere. Le “management by walking around” est d’actualité. “Il faut prendre le temps de se promener dans l’entreprise, de parler, de communiquer, de montrer qu’il existe un pilote, que le management s’incarne dans une personne.

Une attitude qui s’oppose à un mouvement naturel. Les urgences du quotidien, des réunions, des mails... font s’éloigner le manager des salariés. Celui-ci ressent une sorte d’excitation, éprouve le sentiment de tout gérer par les nouvelles technologies, ce qui est un leurre”, pointe Loïck Roche. Jack Welch voulait des “managers enseignants”, qui cherchent le contact physique, tiennent un langage de vérité et écoutent les retours. Les salles de relaxation sont un non-sens, parce qu’elles sont un soulagement temporaire qui ne résout rien. Il importe de s’attaquer aux causes du mal-être dans l’entreprise. “Certains managers doivent sortir de ce petit monde confortable et venir à la rencontre des salariés moins enclins à l’esprit d’appartenance que par le passé.” Car ceux-ci éprouvent un besoin de reconnaissance, d’échange, mais ont aussi des attentes plus enfouies. Ce que pointent les associés d’IDRH dans *Restaurer la confiance*

dans l'entreprise, renouveler le lien (Dunod, 2010). Leur attention se porte sur la notion de contrat qui doit être refondée. "Il existe un contrat explicite, mais aussi un contrat implicite, perçu par le collaborateur. Or la stratégie, les nouveaux concurrents, l'arrivée de la génération Y changent la donne. Il importe donc souvent de le changer, pour éviter la démotivation et ses conséquences", explicite Frédéric Petitbon. Certains ont par exemple cru pouvoir fonder leur vie professionnelle sur l'amélioration constante de leur technique, ainsi que sur la carrière à vie. Le contexte de transformation les en empêche, ce qu'il faut réexpliquer. Une fois les incompréhensions levées, il est alors plus aisé de travailler sur la motivation de ces salariés d'un nouveau genre, qui d'évidence seront des facteurs de bouleversement dans l'entreprise de demain.

(1) *La Fin du management – inventer les règles de demain* de Gary Hamel, éd. Vuibert, 2008

(2) *L'avenir du management* de Peter Drucker, éd. Village mondial, 2005

(3) *Triggers – Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance* de Xavier Hochet et d'André-Benoit De Jaegere, éd. Odile Jacob, 2010

(4) blog : [www.4tempsdumanagement.com](http://www.4tempsdumanagement.com)

Par Julien Tarby



Cet article a été publié le Mercredi, 16 mars, 2011 à 15 h 22 min et est classé dans [Enseignement](#), [Grandes Ecoles](#), [Management](#), [Ressources humaines](#). Vous pouvez suivre tous les commentaires de cet article à travers le flux [RSS 2.0](#). Vous pouvez [ajouter un commentaire](#), ou un [trackback](#) depuis votre propre site.

## Un commentaire sur "A la Une également – Les dieux du management sont morts"

1.  [Daniel Ollivier](#) dit :  
[17/03/2011 à 15 h 08 min](#)

Très bon article qui met bien en place la problématique. Le leadership devient une responsabilité partagée et il est grand temps que nos entreprises se préoccupent de cette situation inédite et incontournable. Il y a 3 évolutions qui y contribuent :

- . le développement de la transversalité lié notamment à l'optimisation des moyens et la recherche des économies d'échelle
- . les TIC qui obligent à repenser la gestion de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise : l'heure n'est plus à la rétention mais bien au partage
- . les jeunes de la génération Y qui bousculent nos modes de fonctionnement et attendent du collaboratif

Le temps presse si nous voulons que nos entreprises occidentales puissent être compétitives dans un contexte démographique et culturelle qui devient défavorable

Je me permets d'évoquer l'ouvrage « génération y mode d'emploi » publié en 2008 par Catherine Tanguy et Daniel Ollivier qui a pour but d'alerter sur cette urgence et de proposer des pistes d'action.

### Laisser un commentaire

Nom (obligatoire)

Mail (ne sera pas publié) (obligatoire)

Site Internet



**5%** A la BPE, le taux de rémunération du compte-chèques est de **5%\***.

▶ Je profite de l'offre de bienvenue

\* Offre soumise à conditions

ÉCONOMIE > L'ENTREPRISE > Vie de l'entreprise

## Au travail, ne vous forcez pas à sourire

Mots clés : Émotion, Travail, Stress, FRANCE

Par Marie Bartnik

Publié le 24/02/2011 à 18:06 Réactions (37)



Crédit : Flickr/mardy78

**VIE DE BUREAU - Une étude américaine souligne les effets néfastes des expressions hypocrites sur la santé et la productivité des salariés.**

Vous vous êtes levé du pied gauche, mais cherchez à dissimuler vos états d'âme derrière un masque de bonne humeur ? Vous n'adoptez pas nécessairement la bonne stratégie. Selon les conclusions d'une étude américaine publiée dans l'**Academy of management Journal**, les sourires forcés seraient nuisibles à la santé des personnes intéressées, de même qu'à leur productivité.

Cette enquête menée auprès de conducteurs de bus montre que ceux qui se contraignent à être aimables voient leur humeur peu à peu se détériorer en même temps qu'ils tendent à se désinvestir de leur tâche. Elle confirme les conclusions d'études précédemment menées sur le sujet. «Les employés qui expriment leurs vrais sentiments jouissent d'une meilleure santé, ont un sentiment de réalisation personnelle plus fort et sont plus attachés à leur travail», affirmait la chercheuse canadienne Ursula Hess dans une **étude publiée en 2003**.

«Toutes les émotions ont un rôle fonctionnel. Elles servent à optimiser le bien-être du corps, à le réguler, explique Christophe Haag, professeur de ressources humaines à l'EM Lyon et auteur de Génération QE (pour «quotien émotionnel»).

A LIRE OUTILS PME DEVIS PME

> Immobilier d'entreprise > Guide Pratique

Figaro en PDF



**LE FIGARO**  
Espace Abonné

Abonnez-vous



Vite j'en profite

Le Flash Actu Économie Sport

18h20 "Pas l'intention de renflouer le FESF"

18h17 Petite embellie sur le front de l'emploi

17h53 Rachat d'Emperia: Carrefour candidat

17h50 Démission du ministre russe des Finances

17h49 Paris : l'Autolib lancé le 1er octobre

17h44 Francfort et Londres en hausse

17h40 Paris clôture en hausse (2859,34 pts)

16h58 Prêts toxiques: plainte contre Dexia

📰 | Tout le Flash Économie  1/8

CAC 40 : 2.859,34 (+1,75%) Valeurs

Bourse | mes outils | cotations | communiqués



FIGARO ENTREPRISE  
Bilan financier  
gratuit

Avec **verif!**



**RAK**  
FREE TRADE ZONE

Créez votre société aux  
Emirats Arabes Unis  
pour **3000 Euros par an**

Espace partenaires

ECO

Un salarié qui nie ses émotions s'expose à les voir s'exprimer d'une autre façon : insomnie, mal de dos, manque de concentration... Comme un sportif, un salarié doit être à l'écoute de son corps et agir pour remédier à ce qui le perturbe».

## Jouer un rôle comme un acteur

Dans certaines professions très exposées au public conducteur de bus, commercial, caissier... -, les individus sont plus que d'autres amenés à composer avec leurs émotions. Un vendeur est sommé d'être aimable avec ses clients, un steward ou une hôtesse de l'air d'afficher calme et sérénité en dépit de turbulences, un médecin de se montrer empathique s'il annonce une mauvaise nouvelle...

«Ces professions requièrent de savoir de jouer un rôle, de la même façon qu'un acteur. Le salarié doit en être conscient et s'y entraîner. Même si maîtriser ses émotions demeure une activité psychologiquement épuisante», explique Christophe Haag. Pour ne pas friser le «**burn-out**», une seule solution : se connaître et faire des pauses quand la fatigue psychologique se fait sentir.

## «L'open-space est un tue-l'émotion»

D'une manière générale, l'émotion demeure une denrée précieuse dans l'entreprise, de plus en plus appréciée des managers. Si l'enthousiasme ou la joie sont évidemment stimulantes, certaines émotions jugées négatives, telles la colère, possèdent aussi certaines vertus. Dans son dernier ouvrage, **Petit chef ou vrai patron**, Robert Sutton, professeur à Stanford, souligne que «quelques coups de gueules épisodiques créent l'impression que celui qui s'exprime sait de quoi il parle».

Mais curieusement, alors même que nombre de managers prônent un usage raisonné de l'émotion au travail, la prolifération des open-spaces tend au contraire à l'en bannir ! «L'open-space, adopté par près de 60% des grandes et moyennes entreprises, est un véritable «tue-l'émotion». Il crée des comportements factices, des attitudes de façade», estime Christophe Haag. L'entreprise a conscience qu'il faut laisser les individus s'exprimer, mais se dote de structures qui l'en empêchent. Intéressant paradoxe.

### LIRE AUSSI :

#### » Votre supérieur est-il un petit chef ou un grand patron ?



Par Marie Bartnik

Commentaires (37) | J'aime (5) | Partager | Classer



### trader devient facile

Une formation GRATUITE, un maximum de profits, Leaderoption vous offre un Trade de 100€ !

» Cliquez ici



### investissement locatif

Consultez notre catalogue et investissez dans un logement neuf selon votre capacité d'épargne.

» Cliquez ici



### megane dci 110

Peinture métallisée, GPS TomTom® Live intégré, Radio CD MP3...

MEGANE OVALIE dCi110 à 15 990€\*

» Cliquez ici

Publicité Ligatus

## Réagir à cet article

Commentaire : \*

Les commentaires sont limités à un maximum de 1500 caractères.

e-mail : \*

Votre email ne sera pas visible.

DEVENEZ PROPRIÉTAIRE AVEC



**Bons pour des Burgers\***

dans  
Votre Ville

ICI »

Jusqu'à  
**-70%\***



GROUPON

\*Exemple d'un Deal à venir

### Galerie photo

Le Figaro présente ses photos d'art

LA GALERIE  
LE FIGARO

Cliquez-ici !

### Mobile

LEFIGARO.FR

Toute l'actu avec l'appli Le Figaro.fr Sur OVI Store

Cliquez ici



## Daniel Karyotis : " Les entreprises intermédiaires peuvent transformer le pays

Daniel Karyotis, président du directoire de la Banque Palatine, publie " La France qui entreprend" aux éditions Democratic Books. Il dresse le portrait de chefs d'entreprise qui ont...

Par Yann Le Galès

### Dernières notes du blog

- » Le déficit commercial de la France n'est pas...
- » Les entreprises continuent de lutter contre...
- » Les entrepreneurs ont intérêt à vendre...
- » Taxer les banques est une fausse bonne idée

Ajouter

[Voir le blog](#)

### Les articles les + lus

1. Le «partage de salariés» encouragé
2. Neuf salariés sur 10 pratiquent des activités perso au bureau
3. Ce que dit la loi
4. Les entreprises découvrent les vertus du bénévolat
5. Le «bureau debout» fait des émules



Names You Need To Know 2011



Gallery: Choose The Best Tablet



Gallery: Books That Will Make You Rich



AdVoice: Innovation Found In Unlikely Places

Free Issue >

13 minutes ago

## Who Says America Is Falling Behind In The Space Race?

CHRISTOPHER HELMAN *Southwest Bureau*

5 hours ago

## Morning Tech Wrap: Eric Schmidt, Hewlett-Packard, Trapster

PARMY OLSON *Disruptors*

**I'M A C-LEVEL EXECUTIVE IN MY COMPANY'S SUCCESSION PLAN**

ROLLOVER

**I'M MOVING FROM SENIOR MANAGER TO BUSINESS LEADER**

**I'M A HIGH-POTENTIAL MANAGER READY TO EXPAND MY SKILLS**



## Matt Symonds

THE BUSINESS SCHOOL BEAT

[MY PROFILE](#) [MY HEADLINE GRABS](#) [MY RSS FEED](#)

**HARVARD BUSINESS SCHOOL**

EXECUTIVE EDUCATION

**GENERAL MANAGEMENT PROGRAM**

▶ [APPLY NOW.](#)

### LEADERSHIP

## Executive coaching – another set of clothes for the Emperor?

Jan. 21 2011 - 2:06 am | 144 views | 1 recommendation | 2 comments



Image by Getty Images North America via @daylife

Executive coaching is a fast growing business, at least in the 'usual suspect' economies of the developed world. And there are no shortage of individuals, firms and educational

institutions ready and willing to provide it. Just try entering the term into Google to see just how many (this morning the search generated over 770,000 results – a little behind 'royal wedding' with 46 million, but you get the picture). But just how effective is it?

The commitment of corporate titans such as GE, Goldman Sachs and Google now sees spending on executive coaching in the US alone at more than \$1billion per year. But whereas 20 years ago most coaching was a remedial effort aimed at poor performers, most coaching budgets today focus on developing high potential leaders. And what are they getting for their money?

Though the exact impact of coaching is notoriously hard to quantify, Mark Roudebush, CEO of Inspiring Workplace, points to a recent global survey of coaching clients by PriceWaterhouseCoopers and the Association Resource center which concluded that the mean ROI for

Share

26

submit



5

2

Share

### MY ACTIVITY FEED

Show all activity

MATT RECOMMENDS

9 hours ago

[Executive coaching - another set of clothes for the Emperor?](#)

by **MATT SYMONDS**

MATT'S NEW POST

9 hours ago

[Executive coaching - another set of clothes for the Emperor?](#)

### MOST POPULAR

MY POSTS

All Posts Last 24 Hours

- Executive coaching – another set of clothes for the Emperor? 141 views

### ABOUT ME

Matt Symonds is an internationally recognised business school expert, consulting to the world's top business schools and organizing media conferences that bring together schools and business editors. Founder of the World MBA Tour, he is author of the bestseller "Getting the MBA Admissions Edge", sponsored by Goldman Sachs and McKinsey. [See my profile »](#)

companies investing in coaching was 7 times the initial investment, with over a quarter reporting an ROI of 10 to 49 times. For Roudebush, who has worked with senior executives at companies as diverse as Google, Bacardi and HSBC, the reason for such large returns is clear: leaders cast a long shadow. "When they are able to walk their talk, people listen and are likely to follow suit, improving the levels of enthusiasm, trust, and team effectiveness throughout a team or organization."

As well as providing executive coaching services and producing academics that deliver some of the most credible work in the area, many of the world's top business schools are putting their money where their mouths are by allocating at least a small part of their MBA programs to the intense, one-to-one techniques involved. And some are sticking their necks out even further. The ESMT school in Germany, for example, claims that it is now devoting between five and eight times more time to coaching than its peers on the European continent.

Although this must give some badge of quality to the concept of executive coaching it does also raise the worry that its real basis is academic theory rather than hard, practical ideas that can be used in the day-to-day workplace. Take for example, the coaching undertaken by Christophe Haag, an associate professor at the French business school, EM Lyon. He focuses on 'emotional intelligence', the ability to recognise how other people are feeling in a business context and to react appropriately for mutual benefit. As Haag puts it, "There is a direct link between emotion and successful communication. And in day to day situations, as well as in times of crisis, it's the leaders who can use a wide range of emotions effectively who gain the most support from their audience." The idea may not be new, but what is novel is his belief, based on extensive research, that the skill can be measured as an 'emotional intelligence quotient' and, crucially, developed through training. Perhaps surprisingly this training does not involve years of analysis and introspection, but a series of extremely straightforward exercises. One simple example is where he instructs his student to look at pre-written cards that describe emotions such as 'angry' or 'enthusiastic' and then make the appropriate facial gestures. At first this is done in a mirror and the student assesses their own performance, but step two is for them to practice with a friend or partner and have them critique it.

Back at ESMT, Professor Konsatantin Korotov, takes the view that ambitious executives don't only need to understand what makes others tick they need to recognise what is going on in their own personalities. And coaching can play a key part in making this happen. "If a particular behaviour is ineffective, it makes sense to try and understand what explains it," he says. "If an executive is, for example, afraid of taking risks, the reasons may be found somewhere beyond the rational, conscious level." He argues that a coach can help individuals explore beyond the obvious, less as a teacher and more as a guide, helping to get them to what he describes as the 'a-ha moments' that lead to real insight.

Perhaps, however, the most effective coach of all is staring back at you from the bathroom mirror every morning, at least in the view of another business school, the Desautels Faculty at McGill University in Canada. Great believers in the idea that working out the answers for yourself is often the most effective approach to problems, they have deliberately created space in their MBA program, whereby students get an opportunity every week to switch off the phone, email and internet and engage in some good old-fashioned reflection. Liberating the inner coach, it seems, may still be possible in the modern world. But only if you're prepared for the peace and quiet which most of today's professionals and managers can only dream about.

---

Followers: 0  
Contributor Since: November 2010

---

[MY PROFILE](#)

[MY RSS FEED](#)

[MY HEADLINE GRABS](#)

[EMAIL ME TIPS](#)

---

---

[Top MBA School Online](#) [www.StudyInterActive.org/MBA](http://www.StudyInterActive.org/MBA)

Top British MBA Degree, 100% Online Get MBA in 12 Months, Apply Now!

[Top MBA School](#) [www.LSBF.org.uk/MBA](http://www.LSBF.org.uk/MBA)

London School of Business & Finance View MBA Courses Now !

[MBA Degrees](#) [www.eselondon.ac.uk](http://www.eselondon.ac.uk)

Great Range Of MBA Specialisations With Managerial Internships.

[Intégrez les top MBA](#) [www.kaptest.fr](http://www.kaptest.fr)

Préparez le GMAT avec Kaplan leader mondial. La garantie de réussir.



## A la Une également – Les dieux du management sont morts

Publié le 16/03/2011 | Mots clés : Enseignement, Grandes Ecoles, Management, Ressources humaines

### L'heure est au pragmatisme. A défaut de mieux

> Lire en format e-journal

Collaboration, innovation, "psychologisation" et fidélisation. Voilà les 4 thématiques clés du management, récurrentes, affleurant dans la plupart des publications académiques et les cercles de réflexion professionnels qui permettent d'esquisser les organisations et stratégies des entreprises de demain. Actuellement, à défaut d'ambitieux et vastes concepts théoriques, échafaudés par de véritables gourous du management durant le siècle dernier et censés accompagner tout bon manager dans sa quête d'organisation et de contrôle, l'heure est au pragmatisme. Ce sont donc bien des thèmes spécifiques et moins ambitieux qui sont proposés aux décideurs d'aujourd'hui, pour répondre aux défis de la génération Y, et aux mutations technologiques. Tendance suivie dans la recherche, où l'ère des grands architectes fait place à celle des mécanos précis. Ceux qui s'échinent à déceler le bon grain des pratiques dans l'ivraie des fausses bonnes idées proposent aujourd'hui des solutions locales et adaptées aux managers, visant à s'adapter à cette nouvelle donne. Ils prouvent chaque jour un peu plus, dans un sens très nietzschéen, que les dieux du management sont morts.



L'étymologie du mot management se trouve dans l'expression d'origine lombarde "maneggiare" signifiant : "conduire", "tenir les rênes". La subordination est donc consubstantielle au management. "Ce qui n'est pas totalement en phase avec les outils aujourd'hui plébiscités par les jeunes générations", observe Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Europe, où il est titulaire de la chaire KPMG "Stratégie des risques et performance". Un problème fondamental. Peut-on raisonnablement espérer maintenir dans la discipline, le respect des procédures et la subordination, des individus habitués à commenter en temps réel la moindre information ou à partager tous leurs points de vue sur des réseaux sociaux ? Les attentes et réactions des salariés ont changé, d'autant plus depuis l'arrivée de ce que les sociologues ont nommé la génération Y sur le marché de l'emploi. Moins attachés à l'entreprise, volatils, individualistes, habitués des outils collaboratifs, ils ne rentrent plus dans les anciens schémas du management, qui doit se renouveler.

La révolution est déjà en marche au niveau des outils, il reste à inventer la manière de les utiliser, comme le constate Frédéric Fréry : "Innocentive est une place de marché pour la R&D, le fameux App Store est alimenté par des développeurs externes, Linux ou Wikipédia sont le fruit d'un travail de contributeurs extérieurs, oDesk et Elance sont de véritables eBay du travail, où non pas des produits mais des compétences d'experts et consultants sont vendues..." Ces modes collaboratifs, rendus possibles grâce aux nouvelles technologies, vont bouleverser les fonctionnements classiques, à tel point que Frédéric Fréry, qui a rédigé la préface de La Fin du management de Gary Hamel, s'interroge de manière provocante quant à l'avenir de l'entreprise, qui pourrait bien n'avoir été qu'une "parenthèse de l'histoire". En effet ne finira-t-elle pas par se déliter à force de mobiliser toujours plus de ressources externes par le 2.0, jusqu'au recours extrême au simple individu ? Ronald Coase, prix Nobel en 1991, avait justifié dans son article "The Nature of the Firm" en 1937, l'existence de l'entreprise par des coûts de transaction plus réduits que sur le marché. Le fait de créer un marché, de mettre en place les règles, les contrats... coûte de l'argent. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, ces coûts de transactions chutent, le marché redevient plus efficient que l'entreprise. "De plus en plus de gens se demandent pourquoi ils n'utilisent leurs compétences que pour un seul employeur. L'auto-entrepreneur est l'incarnation de cette tendance", illustre Frédéric Fréry. Cette nouvelle configuration rebat les cartes pour ceux qui les encadrent.

### La redistribution des cartes

"Leur présence sera toujours nécessaire, mais sous une forme différente. Ils seront surtout accompagnateurs de la gestion de projet, ceux qui incarnent, initient et éduquent", esquisse Frédéric Fréry. Les décideurs deviennent mentors, modérateurs ou porte-parole du management 2.0. Les DRH ne s'y trompent pas : ils évoquent le leadership de leurs managers comme besoin prioritaire dans la dernière étude de BCG et de la World Federation of People Management Associations. Mais aucun concours ne prépare encore à ce type de fonction et les profils actuellement sélectionnés ne sont pas ceux qu'elle exige. Dès lors, comment l'entreprise pourra-t-elle endiguer le phénomène lorsque la génération des moins de 20 ans, les "digital natives", représentera l'essentiel des embauchés ? En l'anticipant par le déploiement de nouveaux outils, qui facilitent d'ores et déjà la collaboration, diversifient les méthodes d'innovation, affinent l'analyse psychologique des salariés, fidélisent les talents qui seront en mesure de vendre leur compétence ailleurs. "Les entreprises ont intérêt à répondre à ces salariés de génération Y en les "pilotant" au moyen de modes de management qui leur conviennent", conseille pour sa part Patrick Brousse, associé chez Ernst & Young, maître de conférences à Sciences-Po où il enseigne les fondamentaux du management.

### Les maîtres à penser manquent à l'appel

Selon Gary Hamel (1), un manager de 1910 transporté dans une entreprise de 2010 serait très certainement subjugué par les outils de production, les technologies d'information et la puissance logistique, mais il ne serait pas réellement dépaysé par les pratiques de management, qui ont finalement bien peu changé en un siècle. Les grandes théories rigides (cf. encadré) ont durablement influencé et même figé les pratiques en vigueur. Tout concorde maintenant pour que la situation bascule rapidement. Les entreprises se méfient des modèles et des solutions clés en main qui tiennent peu compte de la complexité humaine. En outre la crise est passée par là : personne n'a rien vu venir, et les grandes théories ne leur ont été que d'un faible secours. Enfin "la littérature managériale n'assène plus de vérités à vocation générale, elle est plus diversifiée que par le passé ; les chercheurs au Brésil, en Inde,... élaborent des modèles plus locaux et spécifiques", constate Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l'EM Lyon, président de la Société française de management. Les modèles ne peuvent être plaqués d'un endroit à l'autre. "Paradoxalement plus les frontières s'ouvrent et la mondialisation progresse, plus les différences deviennent criantes", confirme Jean-François Chanlat, directeur de l'executive MBA à Dauphine, dirigeant d'ailleurs un master en management interculturel.

Pour toutes ces raisons, les papes du management mondialement reconnus pour penser l'entreprise dans sa globalité semblent aujourd'hui absents à l'appel. Henri Mintzberg, fondateur de l'Ecole de la contingence, ou Peter Drucker, l'un des précurseurs de la planification stratégique et du management par objectif, peinent à trouver des successeurs. "Survient une vraie méfiance envers le théorique, ainsi qu'un refus du globalisant", remarque Frédéric Petitbon, associé IDRH, conseil en management et organisation, responsable de l'Ecole IDRH. Par ailleurs les chercheurs peinent à tirer de leurs observations et réflexions des enseignements globaux qui pourraient s'appliquer généralement. Le constat

par Drucker lui-même, dans son dernier livre L'Avenir du management (2), que "nos conceptions sont dépassées", sonne d'ailleurs comme un aveu d'échec à trouver des solutions larges. Gary Hamel a répondu à Drucker avec son livre La Fin du management : "Les nouveaux modes de production, de distribution, appelleront une grande théorie. Il est encore trop tôt pour une théorie du grand tout, pour mettre les actes en accord avec les réflexions. Aujourd'hui nous vivons dans une ère post-industrielle, nous devons donc inventer le post-management", observe **André-Benoît de Jaegere**, responsable de l'innovation et du développement chez **Cappemini Consulting** (3).

### **De l'idéologie à la boîte à outils**

Les dirigeants managers ne se fient donc plus aux maîtres à penser, mais bricolent leur modèle à partir de 4 ou 5 thèmes de réflexion. Ils ont besoin de réponses à leurs questions d'actualité, en résonance avec le moment. "Ce pragmatisme appelle un dialogue, une fluidité entre milieux académiques, consultants et entreprises comme c'est le cas aux Etats-Unis, afin de disséminer les nouveaux concepts, révèle **André-Benoît de Jaegere**. Nous sommes en retard en sciences de gestion en France, malgré les efforts des universités, grandes écoles et IAE." Les décideurs, dont les méthodes habituelles ne conviennent plus, cherchent les clés pour repenser leur modèle, privilégiant les lieux d'échanges avec les pairs, les cercles de réflexion, et surtout se mettant en éveil sur les travaux universitaires, toujours plus spécifiques sectoriellement et géographiquement. "Ils cherchent à sortir du simple recours aux consultants, à se tenir au fait de l'actualité dans leur secteur et à développer une musculature intellectuelle et psychique afin de penser le monde", souligne Loïck Roche, professeur de management, directeur adjoint de Grenoble Ecole de management. Des pratiques constatées par André-Benoît de Jaegere, pour qui "les clients sont de plus en plus attentifs à ce que nous leur amenions de vrais concepts, très vite applicables". Et de citer Gabriel Szulanski, professeur de stratégie à l'Insead, qui dispense un cours d' "idea practitioner" où il exhorte les futurs managers à se tenir au fait de la recherche dans leur domaine et à se méfier de l'effet gourou.

### **La quête du collaboratif**

La libération de l'imagination sera donc la pierre angulaire des entreprises "successful" du XXIe siècle, qui parviendront ainsi à muter d'une compétitivité prix à une compétitivité hors prix. "Seuls des salariés intelligents, créatifs à forte valeur ajoutée sauront relever le défi, ainsi qu'un management différent qui les rende acteurs et n'œuvre pas qu'à leur contrôle", résume Jean-Claude Casalegno, responsable du master spécialisé en management RH à l'ESC Clermont (4). Le management 2.0 et la créativité collective, développés par Gary Hamel à la London Business School, qui pourfend les processus classiques et en appelle à d'autres profils de managers, gagne en notoriété. Morten Hansen, enseignant à l'Insead, rencontre aussi le succès avec son "T-shaped management", une formation plus propice à la "collaboration" : les managers doivent encourager leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur domaine d'expertise (barre verticale du T), tout en veillant à prendre les éléments leur permettant de progresser dans les activités développées par d'autres (barre horizontale du T). "Nous constatons chez IDRH un foisonnement de nouveaux concepts pour les logiques d'apprentissage, le but étant de surmonter le malaise des managers à passer du classique mouvement "top-down" à une plus grande horizontalité, afin que les salariés soient plus réactifs à leur environnement", confirme Frédéric Petitbon.

### **Les chemins de l'innovation**

Mais changer les profils sera inutile si une nouvelle méthode n'est pas instaurée pour faciliter ce mode collaboratif. Avec Open innovation ; à la recherche d'un nouveau paradigme, Henry Chesbrough, professeur à Haas, la business school de Berkeley, a été l'un des premiers à réfléchir à l'usage des réseaux comme accélérateur de l'innovation dans les entreprises, et à étudier les effets en matière des droits de propriété intellectuelle, de licences libres et gratuites. Ses théories sur la manière de mener ses innovations n'ont jamais autant retenu l'attention. "Une effervescence due au fait que les décideurs aspirent à bien négocier la sortie de crise", suggère André-Benoît de Jaegere, notant que la "stratégie d'océan bleu", intelligemment remise au goût du jour par Chan Kim et Renée Mauborgne, deux chercheurs de l'Insead, fait des émules.

S'appuyant sur 150 cas, ils prônent la recherche de nouveaux espaces stratégiques pour éviter l'affrontement avec la concurrence, symbolisé par l'océan rouge. Ainsi les règles du jeu sont changées et la demande élargie. Il faut prendre des idées dans d'autres industries, changer de groupes d'acheteurs, repenser un produit au-delà de sa fonctionnalité ou de l'émotion qu'il véhicule. D'autres prônent des approches plus précises, moins ambitieuses pour coller au mieux à la demande. Don Sull de la London Business School, repéré par le magazine Fortune comme l'un des dix penseurs en management les plus influents du moment, apprend aux dirigeants à manager dans l'incertitude. Son credo : surfer sur la dernière nouveauté en combinant de différentes manières des éléments déjà existants permet de développer de nouveaux produits qui ne nécessitent pas de longs développements technologiques. Hyundai a su le faire en proposant aux consommateurs une "assurance" les autorisant à rééchelonner leurs crédits en cas de licenciement, quand les concurrents concentraient leurs efforts sur les technologies propres. Enfin, devant l'inéluctabilité de l'innovation dans la course au succès, certains s'interrogent sur le rôle des managers à jouer en amont pour qu'elle soit responsable, sous peine de gâchis et de retours en arrière ultérieurs.

"L'entreprise est maintenant mise en demeure de répondre à des questions sociales et environnementales, parce qu'elle a gagné en pouvoir, parce que ses décisions vont plus influencer la société qu'il y a 30 ans. Les obligations RSE ne font que manifester le fait qu'elle a aujourd'hui un poids supérieur à son simple poids économique", évoque Pierre-Yves Gomez, professeur de stratégie à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises. L'innovateur ne doit donc plus se poser uniquement les questions par rapport à ses clients, mais par rapport à la société. "Il risque autrement de se confronter en externe à une opposition, et en interne à l'apparition d'un conflit schizo-phrénique entre la personne manager et la personne citoyenne", déclare Xavier Pavie, directeur exécutif de l'Institut stratégie innovation service (Isis) à l'Essec.

### **Le décryptage de la pâte humaine**

Il est plus facile de contrôler que de solliciter et d'impulser. D'où le recours croissant à la psychologie par les décideurs, "qui cherchent à décrypter la pâte humaine pour devenir non pas des managers, mais de bons managers", explique Christophe Haag, professeur en psychologie appliquée à l'EM Lyon, docteur en comportements organisationnels. La finance comportementale a par exemple acquis ses lettres de noblesse dans les salles de marché, la rationalité pure et parfaite des investisseurs ayant pris du plomb dans l'aile durant la crise. Sur un autre registre George Kohlrieser, universitaire qui a écrit Négociations sensibles, a été attentivement écouté par 800 dirigeants du monde entier à l'occasion du programme Orchestrating Winning Performance de l'IMD Business School de Lausanne.

Son expérience, acquise lors des pourparlers qu'il a conduits lors des prises d'otages, est sollicitée par les commerciaux. Mais la volonté de sonder les subtilités de l'âme a souvent pour but non pas de négocier, mais de contrer le mal-être et les risques psychosociaux. Le psychologue Manfred Kets de Vries est devenu une figure du genre avec son concept d'"entreprise névrosée", permettant de repenser le rôle des managers à l'aide d'outils empruntés à la psychanalyse. Auteur de plus de 300 articles scientifiques, ce titulaire de la chaire de développement du leadership de l'Insead est considéré par le FT ou The Economist comme l'un des chercheurs les plus influents. Décrypter la complexité des comportements fait maintenant partie de la panoplie du manager moderne, qui se fiera aussi à son intuition.

Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, avait ouvert la voie avec ses travaux sur la rationalité limitée et les décisions intuitives. "Nombre de grands patrons font aujourd'hui leur "coming out" sur l'intuition, mettant de côté les trop grandes quantités de données financières dont ils disposent. Ils sont capables de s'isoler et de s'écouter. Sur 100 prix Nobel, 90 ont avoué avoir recours à l'intuition", souligne Christophe Haag qui travaille sur l'émotion. Les managers qui se baseraient uniquement sur les mécanismes automatiques, les courbes de tendance, seraient dans l'erreur. Ils pourraient être plus efficaces en s'appuyant sur les expériences du passé. "Les travaux des neuroscientifiques montrent ainsi que les

émotions peuvent avoir du bon dans les décisions de management, qu'il est possible de les intégrer intelligemment, ce qui a du mal à être admis dans la patrie de Descartes", déclare le docteur en comportements organisationnels, notant aujourd'hui que Philips et ABN Amro commercialisent un "émo-bracelet" destiné aux traders. Relié directement à l'éclairage de la salle de marché, il indique par une lumière rouge quand le seuil de trop grande émotion est franchi, nécessitant un report de la décision.

### Donner envie

Mais toutes ces pratiques subtiles et adaptées à leur époque feront chou blanc si l'entreprise n'est pas en mesure de retenir ses talents. Les têtes pensantes du management réfléchissent donc aussi à la création d'une communauté d'intérêt entre l'entreprise et le salarié. Absences, grèves du zèle et turnover perturbent le quotidien, mais, plus grave, génèrent des pertes de savoir-faire et des retards dans l'innovation. Car "le monde des idées en appelle au registre du don et non du dû", rappelle Jean-Claude Casalegno. Or le désinvestissement des collaborateurs et même des managers, dénoncé par le sociologue des organisations François Dupuy dans *La Fatigue des élites*, casse cette logique si précieuse. Dans Donner, prendre et recevoir, la coopération en entreprise, le sociologue Norbert Alter revisite cette question. "Il ne s'agit pas de mobiliser les salariés, mais de tirer parti de leur envie de donner et de leur goût du travail bien fait", explique ce responsable de master à Dauphine, insistant sur l'intérêt qu'auraient les entreprises à renouer des liens sociaux, à favoriser la solidarité, le travail en réseau et la reconnaissance du travail bien accompli. La culture d'entreprise des années 1980, où l'attachement du salarié était plus facilement gagné, est à ranger dans les tiroirs du passé. "L'individualisme s'est accru, et ce dans toutes les organisations – entreprises, syndicats, associations...", constate Jean-Pierre Le Goff, sociologue des entreprises.

"Nombre de décideurs cherchent donc à faire machine arrière. La "command and control company" est remise en cause, pas seulement dans la recherche, mais aussi sur le terrain. Le manager est désormais là pour donner envie, comme le déclarait Jack Welch, le charismatique patron de General Electric", relate Patrick Brousse. Il ne s'agit évidemment pas de tomber dans l'angélisme, l'évaluation est toujours présente, mais le manager est plus tenu d'insuffler une dynamique, "d'être chef de tribu" comme le souligne Gérard Schoun dans *Entrons dans le management d'après* (éditions Lignes de Repères), de faire preuve de qualités de leader pour retenir les talents. A l'instar de Jochen Menges, professeur à Judge, la business school de l'université de Cambridge, certains le traduisent dans les faits par le concept de slow management : "Les dirigeants doivent revoir leurs méthodes de management et prendre le temps nécessaire pour construire le futur de l'entreprise avec leurs salariés", exhorte Loïck Roche, directeur de la pédagogie de l'Ecole de management de Grenoble qui creuse le concept. "C'est un éloge de la lenteur. Il s'agit de prendre le temps, de revenir en phase avec le rythme biologique", explique André-Benoît de Jaegere. Le "management by walking around" est d'actualité. "Il faut prendre le temps de se promener dans l'entreprise, de parler, de communiquer, de montrer qu'il existe un pilote, que le management s'incarne dans une personne.

Une attitude qui s'oppose à un mouvement naturel. Les urgences du quotidien, des réunions, des mails... font s'éloigner le manager des salariés. Celui-ci ressent une sorte d'excitation, éprouve le sentiment de tout gérer par les nouvelles technologies, ce qui est un leurre", pointe Loïck Roche. Jack Welch voulait des "managers enseignants", qui cherchent le contact physique, tiennent un langage de vérité et écoutent les retours. Les salles de relaxation sont un non-sens, parce qu'elles sont un soulagement temporaire qui ne résout rien. Il importe de s'attaquer aux causes du mal-être dans l'entreprise. "Certains managers doivent sortir de ce petit monde confortable et venir à la rencontre des salariés moins enclins à l'esprit d'appartenance que par le passé." Car ceux-ci éprouvent un besoin de reconnaissance, d'échange, mais ont aussi des attentes plus enfouies. Ce que pointent les associés d'IDRH dans *Restaurer la confiance dans l'entreprise, renouveler le lien* (Dunod, 2010). Leur attention se porte sur la notion de contrat qui doit être refondée. "Il existe un contrat explicite, mais aussi un contrat implicite, perçu par le collaborateur. Or la stratégie, les nouveaux concurrents, l'arrivée de la génération Y changent la donne. Il importe donc souvent de le changer, pour éviter la démotivation et ses conséquences", explicite Frédéric Petitbon. Certains ont par exemple cru pouvoir fonder leur vie professionnelle sur l'amélioration constante de leur technique, ainsi que sur la carrière à vie. Le contexte de transformation les en empêche, ce qu'il faut réexpliquer. Une fois les incompréhensions levées, il est alors plus aisé de travailler sur la motivation de ces salariés d'un nouveau genre, qui d'évidence seront des facteurs de bouleversement dans l'entreprise de demain.

(1) *La Fin du management – inventer les règles de demain* de Gary Hamel, éd. Vuibert, 2008

(2) *L'avenir du management* de Peter Drucker, éd. Village mondial, 2005

(3) *Triggers – Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance* de Xavier Hochet et d'André-Benoît De Jaegere, éd. Odile Jacob, 2010

(4) *blog : www.4tempsdumangement.com*

Par Julien Tarby

J'aime

Soyez le premier de vos amis à indiquer que vous aimez ça.

## A lire aussi

**Management : Le retour au pays des expatriés**

**Editorial – Du sens et de l'exemplarité**

**Le management jazzband**

## 2 réponses à A la Une également – Les dieux du management sont morts



**Daniel Ollivier** dit :

17/03/2011 à 15 h 08 min

Très bon article qui met bien en place la problématique. Le leadership devient une responsabilité partagée et il est grand temps que nos entreprises se préoccupent de cette situation inédite et incontournable. Il y a 3 évolutions qui y contribuent :

. le développement de la transversalité lié notamment à l'optimisation des moyens et la recherche des économies d'échelle

. les TIC qui obligent à repenser la gestion de l'information et de la connaissance au sein de l'entreprise : l'heure n'est plus à la rétention mais bien au partage