

L'entreprise socio-émotionnelle



Howard
PARTNERS

Ce livre blanc est le résultat du travail collectif et gracieux des consultants, des fondateurs, des senior advisors du cabinet Howard Partners, ainsi que de personnalités engagées, qui partagent les mêmes valeurs, la même ambition, celle de contribuer à la construction d'un monde, où l'humain aura repris sa place.

EDITO

QI SANS QE N'EST QUE RUINE DE L'ÂME

J'étais un élève turbulent, un ado libertaire, un marginal en herbe. Ce n'était pas vraiment moi, je n'étais que la victime récalcitrante du système. Mon père, radiologue et notable de province, avait fait ses études chez les jésuites. Comme tout bon père, il voulait le mieux pour son rejeton. Me connaissant mal, il m'offrit le pire. Ne pouvant concevoir que son fils unique suive un autre chemin que celui qui avait été le sien, il me fit incarcérer à l'enclos Tissier-Sarrus, la Mècque « jèse » de la région. Il le fit par amour, non par indifférence ou méchanceté, sans savoir dans quel guêpier il me fourrait.

L'enclos, comme le dit son nom, était un lieu de séquestration pour le cheval fou que j'étais. Mes parents vivaient à Perpignan, ma geôle était à Montpellier. Je passais ainsi mes week-ends dans ce Guantanamo bien-pensant. Le jour de mes quinze ans, pour mon anniversaire, je plantai une fourchette dans les fesses du pion de service. Ce ne fut pas du goût de mes geôliers. La répression fut sans appel. Mes parents, incrédules, eurent le bon réflexe. Au lieu de me gifler, ils m'embrassèrent et m'inscrivirent en externe au lycée de Perpignan. Ma rébellion montpelliéraine laissa des traces. Très vite, abandonné à moi-même et à ma fureur de vivre, je séchai les cours et devins le cancre de service. Ma mère, en désespoir de cause, décida de me faire « tester » par un psychologue parisien, seul capable à ses yeux de m'orienter dans la jungle des carrières.

Le test de QI (j'entendais le mot barbare pour la première fois) allait enfin révéler le potentiel de ma tête d'écervelé. Le jeu me parut aussi douteux que les questions qu'il posait. J'étais terrorisé qu'on me jugeât en trois coups de « cuillère à mot », j'y mis la plus mauvaise grâce. Le résultat fut terrifiant. Ayant achevé les comptes, le psy conclut en procureur : « votre fils a de la curiosité, mais aucune qualité intellectuelle. L'engager dans des études irait à contre-courant de ses possibilités. Mais il semble agile et persévérant, dirigez-le vers un métier manuel. »

Ma mère eut de nouveau le bon réflexe. Sur le palier, elle m'annonça : « le cancre, c'est lui et pas toi. Je t'emmène au théâtre ! »

Durant la semaine qui suivit, nous visitons tous les musées, toutes les expos, toutes les galeries d'art possible et chaque soir nous découvriâmes toutes les pièces à la mode. Ma vocation de publicitaire et d'écrivain est née là.

Les années passèrent, ma scolarité me conduisait au doctorat via la faculté de pharmacie. Erreur d'aiguillage, j'étais fait pour tous les métiers sauf celui d'apothicaire. Personne n'allait ni le déceler ni me guider.

Le quotient émotionnel, le « QE », eût existé, peut-être n'aurais-je pas perdu sept années en études inutiles. J'aurais sûrement découvert ma vocation de communicant dès mon jeune âge au lieu de ne la devoir qu'aux seuls hasards de la vie.

../...

EDITO

Aussi, lorsque j'ai connu le projet du livre, je m'y suis associé avec passion. Ne serait-ce que pour éviter à d'autres ce manque d'orientation qui faillit me détourner de ma voie. Le temps est venu de proposer aux employeurs une autre méthode de sélection que celle, dévastatrice, du seul QI : le quotient insuffisant. Pardon : le quotient intellectuel.

Et si pour changer la France, il fallait changer nos têtes, puisque le mal est dans nos têtes. La faute à notre éducation judéo-chrétienne, à son culte de la culpabilité et à notre système éducatif cartésien jusqu'à la castration. Donc, par ricochet, à nos critères d'évaluation. Notre handicap récurrent est cette éducation fermée qu'aucune de nos réformes, qui se suivent et se ressemblent, n'a osé remettre à plat. Le système éducatif anglo-saxon a pourtant fait ses preuves, alliant activités intellectuelle et sensorielle. Résultat : une ouverture d'esprit qui mène à une ouverture professionnelle, avec sa mobilité, son efficacité, sa rapidité de carrière.

L'héritage des Lumières a imposé à la France un système cartésien de pensée où l'intellect est roi et l'émotion, renégate. Pour créer il faut oser, une vertu peu partagée.

Ce livre ouvre une porte : entrez il vous invite à changer d'air, à changer d'ère et nous souvenir du précepte du mathématicien poète, Albert Einstein : « le mental intuitif est un don sacré. Le mental rationnel, un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. »

Bonne lecture.



Jacques SEGUELA

Le premier publicitaire français a d'abord été pharmacien, pilote du premier tour du monde en 2CV, et reporter pour « Paris Match ». Jacques, co-fondateur de RSCG, crée des campagnes d'affiches pour Mitterrand, Chirac et Giscard d'Estaing, ainsi que des œuvres phares pour Produits Libres de Carrefour.

RSCG a fusionné avec Eurocom pour créer EURO RSCG (aujourd'hui Havas), première agence française et première européenne. Lorsque Vincent Bolloré est devenu président de Havas, Jacques Séguéla est resté au poste de vice-président, en charge de la Créativité mondiale.

Jacques a écrit 30 livres, les premiers « Ne dis pas à ma mère que je suis dans la publicité ... Elle me croit pianiste dans un bordel », « Fils de Pub » et « Demain il sera trop star ».

Son dernier livre « Ne dites pas à mes filles que je suis devenu écolo, elles me croient publicitaire ! » est sorti en octobre 2020.

Sa devise à 86 ans, « la vieillesse commence lorsque les regrets surmontent les rêves. Cultivons nos rêves ! »

SOMMAIRE



1. L'émotion fait l'humain !
2. De l'émotion à l'entreprise émotionnelle
3. Que nous disent les neurosciences aujourd'hui ?
4. Tous en quête de sens !
5. L'entreprise est une communauté
6. L'émotion, c'est du concret !
7. Mesurer l'émotion d'une entreprise
8. Les KPI émotionnels au service de la performance d'entreprise
9. Paroles de ...

1

L'ÉMOTION FAIT
L'HUMAIN !



*« L'amour ne s'altère pas en heures
ou en semaines, mais survit jusqu'à la
pointe de la fin du temps. Et si ceci est
faux et qu'on me le prouve, je n'ai
jamais écrit, et personne n'a jamais
aimé. »*

William Shakespeare

William Shakespeare voit dans les sentiments une inhérence à l'espèce humaine, des étoiles pour toutes les barques errantes dans le sonnet suscité. Naissant comme mourant seul, l'Homme est cette barque sur le courant de la vie, guidé par les étoiles sentimentales et émotionnelles. Sous ces astres favorables, l'Homme s'éveille à la vie. Mais quelle différence pouvons-nous faire entre les sentiments et les émotions ?

Il est important de noter, dans un premier temps, que « l'émotion » est corrélée au temps court. En effet, on compte parmi les émotions : la peur, l'envie, la joie, la colère... Nous pouvons les qualifier de réactions physiques et mentales à des situations. Les sentiments, quant à eux, sont corrélés au temps long. Ils sont des états de l'ordre de l'affect qui naissent, grandissent et finissent par peut-être disparaître ou s'étioler. On parle alors de sentiments d'appartenance, d'amour ou de haine.

Dans un second temps, posons-nous la question : si l'émotion est une réaction à un état de fait et le sentiment, un état affectif perdurant, comment concilier temps court et temps long pour trouver le juste équilibre entre pulsion émotionnelle et condition affective ? Le caractère essentiel de l'Homme est de trouver un juste équilibre entre projection et occurrence émotives. On peut alors créer des sentiments, à partir d'émotions répétées. Une situation de colère liée à un état de fait sur le long terme ne peut alors faire naître un sentiment de haine, tout comme une émotion de joie répétée peut faire naître un sentiment de bonheur.

D'un point de vue plus anthropologique, on se souvient qu'Aristote pensait que l'Homme était un animal social. Pourquoi ? L'être humain, conscient de sa solitude et de sa finitude, s'en détourne en se construisant et en s'identifiant au travers de son appartenance à des communautés plus ou moins larges. On parle ici de sentiment d'appartenance, car l'état de fait perdure et naît d'une émotion inclusive partagée. On peut noter à cet égard que les anthropologues n'hésitent pas, alors, à parler d'approche clanique pour l'espèce humaine, qui se distingue des espèces solitaires, notamment par le partage d'un système de valeurs comprenant une ou plusieurs langues, des us, des coutumes... Ce qu'il y a de beau en nos Sociétés, c'est que l'Homme peut appartenir à plusieurs communautés : une nation, une entreprise, une religion... Ces communautés peuvent être inclusives, en générant un sentiment d'appartenance par émotions intégratives, ou exclusives, en colportant un sentiment de rejet, souvent par émotions répulsives, véritables barrières à l'entrée.

L'Homme est un animal social



Le libre arbitre, c'est la volonté d'agir

D'un point de vue métaphysique, on note que l'Homme s'identifie à l'Autre (Rimbaud), car il a un sentiment d'empathie (du grec *em* : dedans et *pathos* : sentiment). Cette projection dans le sentiment intérieur d'autrui est également vecteur de création communautaire. Mais, « Je » reste « Je », même en groupe, car l'Homme est foncièrement libre d'agir. C'est ici que l'on voit poindre le libre arbitre de l'Homme, c'est-à-dire ce que l'on peut définir comme sa volonté d'agir. Mais qu'est-ce que la volonté, si ce n'est une projection émotive ? En effet, par une approche empirique du monde, on se rend compte que l'Homme, dans son « Être là » (au sens du Dasein de Heidegger) répond au monde qui l'entoure. L'émotion traduit donc, bel et bien, une réaction de l'Homme au monde. Sa volonté est d'agir sur le monde et l'émotion s'exprime au travers de celle-ci, qu'elle soit plus ou moins forte, plus ou moins consciente. Comme l'écrit Sartre, philosophe de la liberté : « Agir, c'est modifier la figure du monde. »

La conciliation doit donc être habile entre homogénéité des comportements et annihilation du libre arbitre. Pour exemple, le sentiment d'appartenance inhérent à une communauté tend à l'homogénéité et dicte des codes, un cadre, guidant les actions, tout en s'opposant à l'action d'agir librement, en façonnement du monde comme en disposerait la dialectique Hegelienne.

L'essence de l'Homme, son essentialité, résident dans cette conciliation entre sentiment d'appartenance à une communauté (religieuse, nationale, artistique, économique... les exemples ne manquent pas !) et liberté d'agir en tant qu'entité autonome, mue par une volonté émotionnelle. La démocratie parfaite va dans le sens de cette conciliation inatteignable, entre le temps court de l'émotion autonome et le temps long des sentiments d'appartenance par l'harmonie communautaire, générant un sentiment fort, tout en dictant des codes poussant à une homogénéité d'action. L'entreprise socio-émotionnelle doit donc tendre vers cette essentialité, celle de laisser la liberté aux collaborateurs de devenir de véritables acteurs autonomes, animés par le façonnement du monde. Seule une Vision d'entreprise partagée saura créer une cohésion des actions portées par les individus. Ainsi, l'entreprise aura une âme.

Quoi qu'il advienne, Sartre nous dirait que nous avons le choix. Il nous appartient de choisir nos communautés et de façonner nos émotions. Bien sûr, le *Bildung* est indispensable. Intervient un autre rôle à l'entreprise socio-émotionnelle, comme à toutes autres communautés, qui fait le constat qu'il ne peut avoir de liberté sans libération. Libéré de ses chaînes, porté par ses émotions, sources des sentiments, l'Homme, maçon engagé pour la construction d'un monde nouveau, peut s'exclamer : « Je suis le maître de mon destin, je suis le capitaine de mon âme. » - *Invictus*, Henley



L'ÉMOTION FAIT L'HUMAIN !

Ce qu'il faut retenir

- L'émotion, c'est le temps court. Les sentiments, le temps long.
- Animal social, l'humain a besoin de s'identifier aux autres pour exister.
- L'humain doit concilier sentiment d'appartenance et liberté d'agir de manière autonome.

2

DE L'ÉMOTION À L'ENTREPRISE ÉMOTIONNELLE



Émotion – n.f. : « État affectif intense, caractérisé par une brusque perturbation physique et mentale où sont abolies, en présence de certaines excitations ou représentations très vives, les réactions appropriées d'adaptation à l'événement. »

L'émotion, une mise en mouvement.

Du latin « e movere », mettre en mouvement, l'émotion représente un changement d'état, déclenché par un stimulus externe auquel chaque personne va attribuer une interprétation (fonction du vécu du sujet, de ses expériences préalables), entraînant des changements physiologiques et une réponse émotionnelle (expressions faciales, comportements), qui vise alors à la régulation de l'émotion, c'est-à-dire à rétablir l'état initial.

Le psychologue Paul Eckman, qui fut l'un des premiers à s'intéresser aux émotions et aux expressions faciales liées, a observé 6 émotions primaires : la joie, la colère, la peur, la tristesse, la surprise, le dégoût. Elles sont dites primaires en ceci qu'elles sont universelles, elles sont observées quelle que soit la culture, et sont actives dès la naissance.



**L'émotion est
inhérente à la prise
de décision**

**Toute émotion vise
une réaction**

Toujours selon Paul Eckman, les émotions dites secondaires sont, quant à elles, issues de notre développement (éducation, expériences, images mentales). Il cite ainsi : l'embarras, le mépris, la complaisance, l'enthousiasme, la fierté, le plaisir, la satisfaction, la honte. Il en existe de nombreux référentiels, rendant difficile d'en faire une liste finie.

Chaque émotion primaire se traduit par des réactions physiologiques. Ainsi, la joie entraîne une détente musculaire et produit de la dopamine, qui favorise la confiance en soi, la convivialité, l'altruisme. La peur entraîne une contraction musculaire, une accélération du rythme cardiaque, et produit du cortisol, hormone du stress, qui favorise la fuite ou l'évitement, dans un but de protection. La colère entraîne une contraction des muscles, une accélération du rythme cardiaque et un rétrécissement du champ de vision, qui stimule le refus, l'opposition, la résistance. La tristesse entraîne l'émergence des larmes, la baisse de tonus et de la température, favorisant le retrait et le repli sur soi. Enfin, le dégoût entraîne des sensations globalement désagréables, qui favorisent le retrait et l'évitement.

Chaque émotion incite à une action, donc à « choisir » un comportement qui a pour but (de manière appropriée ou non) de rétablir un état de mieux-être, d'équilibre. Chaque émotion « est liée à la manière, dont le monde est perçu par le sujet, à sa mémoire, à sa personnalité, à sa maturation psychoaffective et à ses compétences relationnelles, à son histoire. » ¹

¹ Cairn, Introduction. L'émotion, un mouvement vers l'autre ? [Gisèle Apter](#), [Denis Mellier](#), [Alexandrine Saint-Cast](#), Dans [Enfances & Psy 2010/4 \(n° 49\)](#), pages 9 à 13

Ainsi, l'émotion permet une régulation dans une succession d'étapes qui peuvent être reprises ainsi : a) stimulus externe, b) attribution d'un sens, c) réactions physiologiques, d) comportements adaptatifs. Elle permet donc une prise de décision. Antonio Damasio a, par ailleurs, démontré dans son ouvrage l'erreur de Descartes à travers notamment l'histoire de l'un de ses patients, Elliott, que l'absence d'émotions (ici suite à des lésions cérébrales) ne permettait plus de prise de décision adaptée.

Ressentir est donc le propre de l'homme : il n'est tout simplement pas possible d'empêcher une émotion de surgir, du moins, la réponse émotionnelle peut-être différente d'un individu à un autre.

Alors que les émotions ne puissent pas vraiment être laissées à la porte de l'entreprise, elles sont parfois mal perçues pour les réactions ou décisions irrationnelles qu'elles peuvent produire. On comprend aisément qu'un manque de maîtrise de soi puisse être mal perçu (non-respect des règles sociales, souffrance en résultant chez les « victimes »). Pourtant, un niveau de maîtrise maximum de ses émotions (les « bloquer » en quelque sorte) peut générer un mal-être psychique pouvant déclencher la somatisation, puisque la fonction de régulation (revenir à un niveau d'équilibre, de mieux-être) est alors empêchée.

Pour Spinoza déjà (qui est le premier à ne pas dissocier le corps et l'esprit sur ce sujet), il y a une raison des passions et c'est l'intelligence (au sens de la compréhension) de ces émotions qu'il faut acquérir. Postulant qu'une fois les mots posés sur le besoin correspondant, la « passion » cesse et la mise en mouvement la plus appropriée est possible.²

Les émotions positives élargissent les facultés cognitives d'un individu



Ainsi, c'est la prise de distance permettant la cognition de l'émotion, c'est-à-dire la compréhension de son objet, qui permet d'adapter son comportement de manière appropriée. En effet, chaque émotion contient une information, qui, elle-même, est associée à un besoin qui doit être satisfait pour rétablir un état d'équilibre.

La joie qui porte l'information « accomplissement » correspond à un besoin de partage. La peur qui porte l'information « danger » correspond à un besoin de protection. La colère qui porte l'information « valeur bafouée » correspond à un besoin de poser des limites, de reconnaissance. La tristesse porte l'information du deuil, d'une fin qui correspond à un besoin de réconfort. Enfin, le dégoût qui porte l'information « nocivité » correspond à un besoin d'évitement.



² L'éthique - Spinoza

Pour cela nous pouvons distinguer les émotions à valence positive (la joie et tous ses dérivés : sérénité, contentement, confiance, vitalité, enthousiasme, euphorie) des émotions à valence négative (colère, dégoût, tristesse, peur et leurs nuances).

Comme l'exprime Barbara Frederickson, « les émotions négatives ont une valeur évolutive instinctivement évidente : en l'espace de quelques secondes, elles réduisent notre répertoire de pensées-actions aux combinaisons qui garantissent nos meilleures chances de survie, comme dans le cas de nos ancêtres préhistoriques confrontés à une menace. » Tandis que « les émotions positives élargissent les facultés cognitives d'un individu et, ce faisant, l'aident à bâtir des ressources personnelles durables. »³ Ces émotions favorisent notamment l'élargissement de la pensée (donc la créativité), l'altruisme et le partage (donc la coopération), la confiance en soi (et donc, en l'autre), et cela, de manière durable, au-delà de l'émotion ressentie. Les travaux de Barbara Frederickson tendent également à démontrer que les émotions positives ont un effet « antidote » sur les effets des émotions négatives.

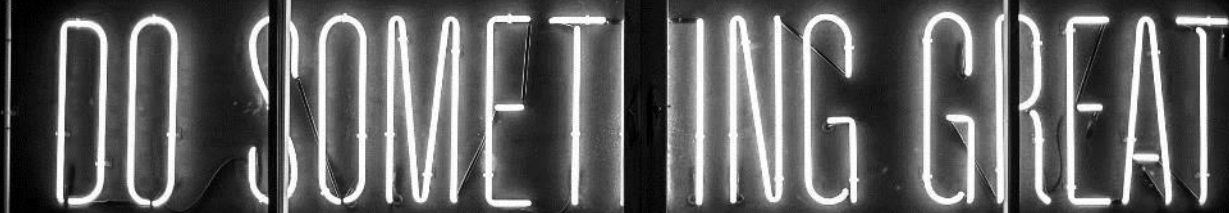
De l'émotion à l'entreprise émotionnelle

La question n'est donc pas de savoir si l'entreprise est émotionnelle, elle l'est nécessairement, mais comment les émotions peuvent être intégrées de manière utile et harmonieuse au sein des organisations. Il nous faut donc envisager que l'émotion puisse être une formidable alliée dans l'entreprise pour mieux interagir avec soi et les autres (conscience de soi, conscience de l'autre, deux conditions de la relation).

Nous avons vu d'ores et déjà que leur compréhension est nécessaire à une réaction ou une action appropriée. C'est tout l'intérêt de développer son « quotient émotionnel ». En 1990, Peter Salovey et John Mayer développent la notion d'intelligence émotionnelle et en donnent la définition suivante. C'est « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres » (Mayer & Salovey, 1997). Daniel Goleman, père de la psychologie positive, démocratise cette notion en 1995, comme un outil de développement du potentiel humain. Cette compétence est aujourd'hui mesurable, de manière différente en fonction des modèles développés, mais le plus souvent en qualifiant (sur le modèle de l'outil EQ de TTISuccessInsights) des compétences intrapersonnelles (conscience de soi, maîtrise de soi, motivation) et des compétences interpersonnelles.

**Un individu
émotionnellement
intelligent prend de
meilleures décisions**

³ Article de Barbara L. Fredrickson Publication originale © 2003 Sigma Xi, The Scientific Research Society.
Adaptation et traduction de Psychologie Positive Magazine

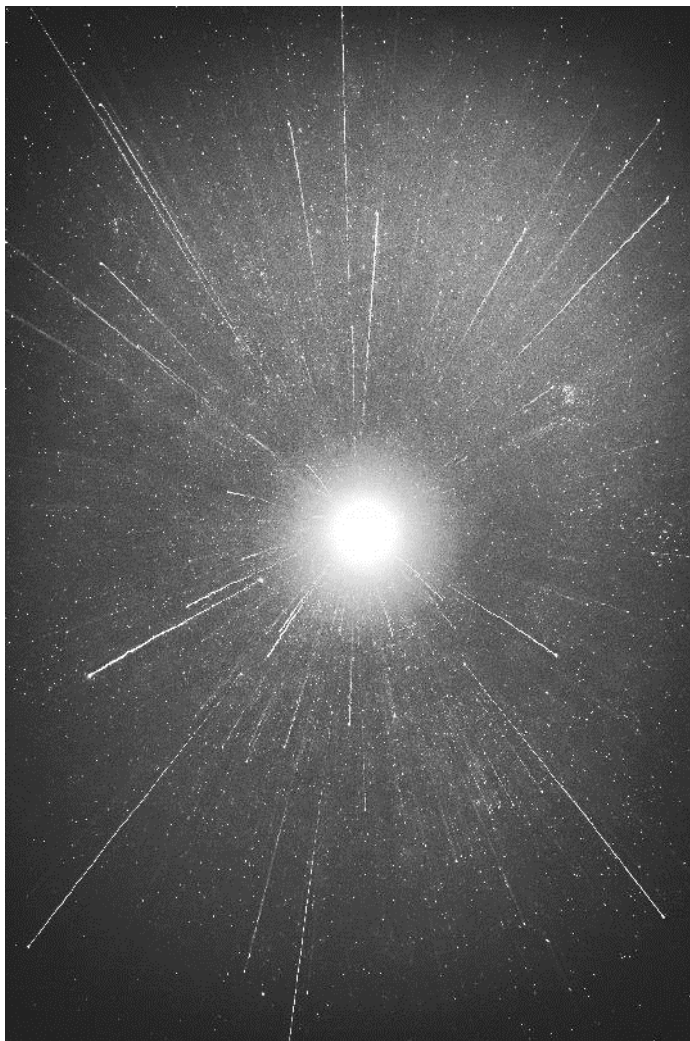


DO SOMETHING GREAT

Ainsi, un individu émotionnellement intelligent, comparé à un individu qui l'est moins, a, par exemple, trois fois moins de chances de tomber en burn-out, prend de meilleures décisions que la moyenne (surtout lorsqu'elles comportent un enjeu) et est capable de repérer très vite les informations « clés », dans une situation complexe et stressante. Il est aussi plus motivé et performant dans son travail, excelle dans des tâches créatives et s'avère moins sujet à certaines addictions. ⁴

A l'aune des travaux de la psychologie positive, et des bénéfices durables permis par les émotions positives, sur la créativité, la qualité des relations sociales, la coopération et le sentiment de bien-être, on ne peut qu'être encouragé à suivre les conseils d'Antonio Damasio de favoriser l'émergence des émotions positives (au sein de l'entreprise) : « Il faut apprendre à nourrir les bonnes émotions qui permettent aux humains de prospérer. » (*Source conférence site France Culture*)

⁴ HBR, Christophe Haag, Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle, 11/07/2005



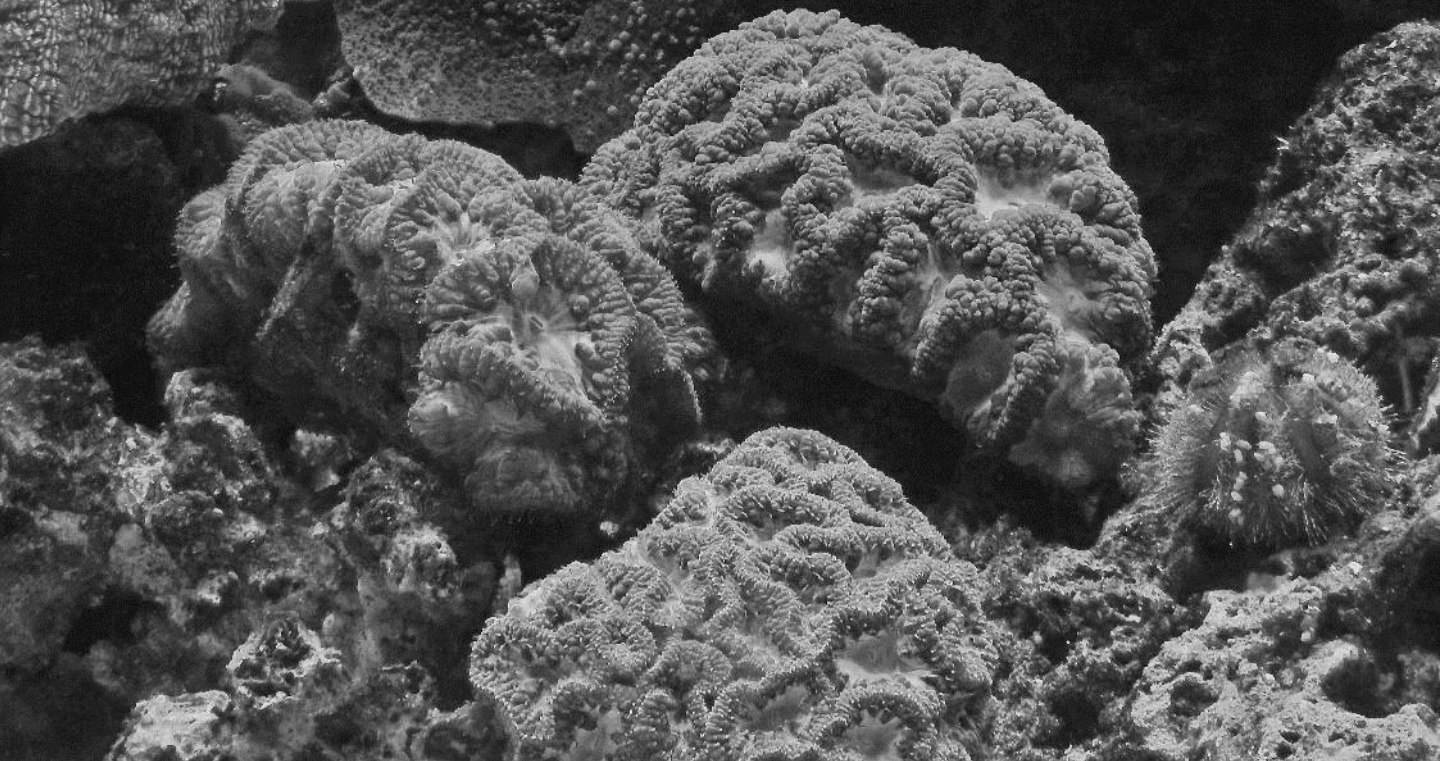
DE L'ÉMOTION À L'ENTREPRISE ÉMOTIONNELLE

Ce qu'il faut retenir

- Etymologiquement, l'émotion, c'est le mouvement. Toute émotion appelle une réaction.
- Toute prise de décision s'appuie sur de l'émotion.
- Les émotions positives décuplent les facultés cognitives des individus.
- Un individu émotionnellement intelligent prend de meilleures décisions.

3

QUE NOUS DISENT LES NEUROSCIENCES AUJOURD'HUI ?



*« Savoir écouter, c'est
posséder, outre le sien, le
cerveau des autres. »*

Léonard de Vinci

Les promesses encore floues des neurosciences

La structure biologique est un dénominateur commun des mammifères. Le cerveau, en particulier, fruit d'une longue évolution et centre de nos décisions, reste l'un des organes les plus performants et complexes du règne animal. Objet de fascination, de spéculations, beaucoup d'études ont porté sur son rôle (philosophique ou empirique), porte sur sa structure et son rôle (constituants, connectome, ...), et porteront sur sa dynamique de fonctionnement (plasticité cérébrale, modélisation ...). Les disciplines scientifiques d'étude de ce substrat biologique de la pensée et de la cognition, et ce à toutes les échelles (moléculaire, cellulaire, anatomique), se regroupent sous le terme des neurosciences. Ces dernières couvrent une vingtaine de disciplines passionnantes, pour certaines encore peu matures. Nous ne sommes qu'aux balbutiements des neurosciences eu égard aux potentiels de découvertes et de transformation qu'elles laissent imaginer.

Parmi les plus suivies dans les publications grand public, on retrouve :

- Les neurosciences cognitives qui visent à établir les corrélations entre activité du système nerveux et cognition,
- Les neurosciences computationnelles qui ambitionnent de modéliser et simuler le fonctionnement du système nerveux central sur un support informatique,
- Les neurosciences sociales qui étudient des mécanismes physiologiques, neurobiologiques et hormonaux qui sous-tendent les comportements sociaux et les relations interpersonnelles.

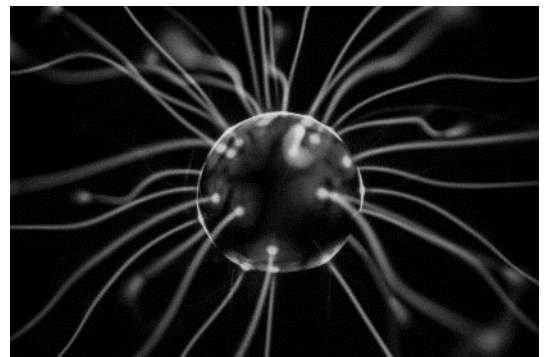
L'actualité regorge de publication dans ces domaines.

En recherche, chaque semaine offre son lot d'étonnements et de remises en cause, comme la découverte de nouveaux types de potentiel d'actions en périphérie de cortex, la neurogenèse hippocampique adulte, le rôle sous-estimé de la myéline dans l'apprentissage et la mémorisation, ou encore les fonctions nourricières et régulatrices des astrocytes. La précision de l'imagerie cérébrale et les marqueurs biologiques repoussent chaque jour les limites de nos connaissances. Pour autant, il reste toujours plus de questions que de réponses.

Source intarissable d'inspiration, le biomimétisme favorise les applications innovantes. A titre d'exemple, prenons l'Intelligence Artificielle, dont le modèle le plus utilisé dans la reconnaissance d'images ou de signaux (modèle neuronal convolutif) est inspiré de la structure du cortex visuel du chat. Autre exemple, celui des puces neuromorphiques.

Les réseaux de neurones informatiques actuels ne portent que le calcul (équivalent des synapses), mais pas la mémoire à laquelle ils accèdent séparément. Or, les structures neuronales humaines dans leur construction-même assurent à la fois la mémoire et le calcul. Les puces neuromorphiques disposent de cette architecture grâce à des nanosynapses et nanoneurones bien moins énergivores au passage. Autre type de sources d'application : le lien entre le cerveau et les machines, aussi appelé « interface homme-machine ».

S'inspirer de la nature est la base de l'Intelligence Artificielle



L'amélioration des interfaces homme-machine, premier champ d'application des neurosciences

L'évolution d'un cockpit d'avion et les procédures de vols sont un excellent exemple de l'amélioration des interfaces homme-machine au fil des années (et des crashes toujours riches d'enseignements sur ce point). Chaque cycle d'évolution rend l'environnement du pilote toujours plus ergonomique, donne des accès plus directs aux commandes et réduit les charges cognitives superflues, prévient les situations à risques, enrichit le feedback machine ... Et ce, au profit de la sûreté des passagers et la fluidité des phases de vols. Ainsi la maîtrise de l'appareil en toute situation est toujours plus grande. D'autres interfaces plus directes voient le jour pour commander, avec rapidité et ergonomie, la machine, la reconnaissance de mouvement (ex : Eye tracking) ou vocale (source d'une course effrénée sur le monopole des standards d'interactions en langage naturel).

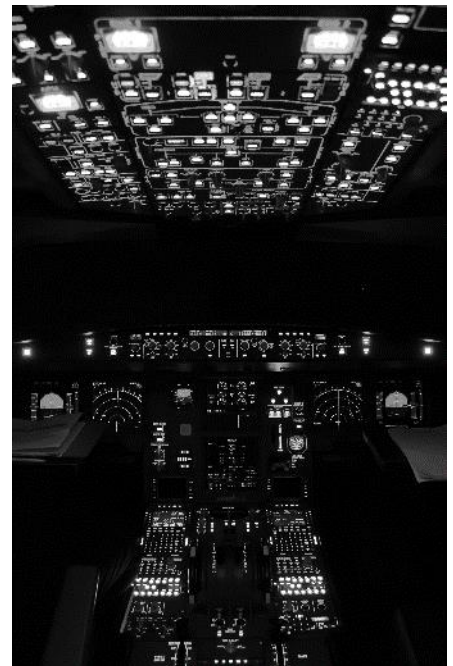
Mais ultimement, pour maîtriser les machines, rien de mieux que les interfaces neuronales directes. Leur dessein affiché consiste à augmenter ou à rétablir les fonctions cognitives (ou moteurs, ou sensorielles). Elles permettent, grâce à un implant, de contrôler des objets, en particulier des exosquelettes pour rendre la motricité à une personne en situation de handicap. Les travaux se poursuivent pour augmenter le niveau d'autonomie et fluidité des mouvements. D'autres start-ups dépensent sans compter pour le Graal : l'augmentation de nos capacités cognitives avec ou sans implant.

Le champ d'application est terriblement vaste et laisse entrevoir le meilleur, mais aussi potentiellement le pire, essence-même des lois bioéthiques mises en place.

Qui nous contrôle, nous dirige, nous individus humains ?

Le monde scientifique cherche à comprendre le cerveau, à le mimer, à l'augmenter. Les déclinaisons sont nombreuses. Or, sur quels éléments de connaissance fondamentale, pouvons-nous nous appuyer aujourd'hui ?

Rappelons préalablement que notre cerveau, comme d'autres organes, n'échappe pas aux règles de l'évolution darwinienne. Les grandes fonctions vitales qui conditionnent la pérennité des espèces, comme la recherche de nourriture, la reproduction, les conduites de survie, habitent le système nerveux central par des ensembles de connexions neuronales, qui ont façonnés son architecture, son fonctionnement et son anatomie. Notre perception du monde et nos biais cognitifs, nos réactions en sont issus.



Chaque émotion s'appuie sur un contexte physiologique spécifique mettant en action le système nerveux autonome, qui, par définition, n'est pas soumis au contrôle volontaire. Elle s'impose à nous. L'universalité des signaux émotionnels, la cohérence des réactions et l'extrême rapidité de déclenchement mettent en évidence un « précâblage » psychophysiologique commun. Elles sont majoritairement déclenchées dans un contexte de protection de soi ou d'interactions sociales. En effet, l'induction émotionnelle vient de la satisfaction ou de la non-satisfaction des intérêts d'un individu dans une situation donnée. Les Intérêts pouvant être Personnels (atteinte à l'intégrité physique ou psychologique), Relationnels (lien de cohésion social), ou Sociaux (attente du respect des normes qui perpétuent l'ordre social).

L'imagerie fonctionnelle rend compte de l'activité des zones cérébrales et nous apprend que toutes les grandes zones cérébrales sont impliquées dans l'émergence ou l'expression émotionnelle (l'hypothalamus, le cortex cingulaire, les hippocampes, l'amygdale, le thalamus, le fornix, etc...).

Les « briques » élémentaires sont complétées par les sentiments, qui se distinguent des émotions par leur caractère temporel (ils sont durables). Leur « construction » et manifestation sont généralement liées à une succession d'événements cohérents confrontés à la mémoire des émotions ressenties à des situations analogues, ou en lien, de son existence. Cependant, la réflexion nécessite de déconstruire ce que les 3 derniers millénaires (en particuliers le 5 derniers siècles) ont perverti dans l'acceptation des termes désignant les sentiments. Ils ont tous été considérablement détournés de leur but consommatoire primitif (amour, haine, angoisse, ...) par les rituels, traditions, croyances et autres ordres sociaux, ...

Les affects, états émotionnels ou affectifs élémentaires, qui en résultent, vécus ou affichés, en sont des résultantes combinatoires, dont on pressent l'extrême complexité. Ainsi, nous avons cette capacité à éprouver des choses subjectivement, d'avoir des expériences vécues (homo sentience). Caractéristique de l'espèce sociale, elle est doublée par celle d'interagir, d'échanger, et de coopérer (homo communicans). Ces échanges sont multimodaux et s'exprime de trois façons : le verbe, le vocal, le geste.

Les enjeux des interactions, de l'équilibre entre libre arbitre et appartenance (et reconnaissance) à un groupe, rendent complexe l'analyse du comportement humain, qui finalement paraît si souvent irrationnel et incompréhensible. Ce qui manque pour le comprendre, c'est la connaissance du rôle des émotions et tout ce qu'elles impliquent dans le comportement humain. Utopiquement, s'il était possible de comprendre la raison qui anime les émotions, les lignes de conduite qui en dérivent, il serait alors possible de les rendre intelligibles et de percer leur logique.

Empiriques, toutes ces analyses sont sujettes à discussions. Demain, grâce aux neurosciences, elles seront prouvées et démontrées et simulées. Est-ce pour autant que nous devons nous affranchir de nombreuses certitudes, qui font consensus dans le milieu scientifique ?

Les champs interdisciplinaires entre les neurosciences et les disciplines telles que la psychologie, l'apprentissage, Marketing, l'éthologie, etc. sont immenses et prometteurs. Ils nous donneront les clefs des comportements humains, de leurs interactions et des leviers qui les animent. Pourtant, l'entreprise, lieu d'interaction, s'il en est, n'exploite que très peu cette matière pour la mise en mouvement des organisations (à l'ère de la transformation permanente), l'établissement des méthodologies de travail, la mise à niveau des pratiques managériales, la définition des structures organisationnelles, la refonte des mesures de performance, tout cela, au profit de l'expression du meilleur de l'individu dans le collectif, celui de l'entreprise.



Le collaborateur dans l'entreprise est son propre pilote dans son cockpit. Son environnement doit être en permanence optimisé pour lui offrir les meilleures chances de réussir son activité. Les démarches marketing le font plutôt bien pour le client. Le client n'étant pas captif, l'entreprise redouble d'innovation pour lui offrir la meilleure expérience. A l'inverse, le collaborateur, plus dépendant du fait de son contrat et de sa rémunération, ne semble pas avoir droit à la même attention. Or, le sujet est peut-être générationnel. Les nouvelles générations attendent bien plus qu'un contrat et une rémunération, et sont nettement moins promptes à faire des concessions. Les générations proches de la retraite ne mesurent pas l'ampleur du changement, ou du moins, préfèrent probablement réfléchir à maintenir leurs acquis. Quant aux générations intermédiaires, elles comprennent le fossé qui se creuse et apprennent à faire le grand écart.

Si l'entreprise comprend que sa valeur, sa performance, sont tributaires de son capital humain, alors elles devront intégrer les neurosciences dans leur management. Il est temps de s'y mettre !

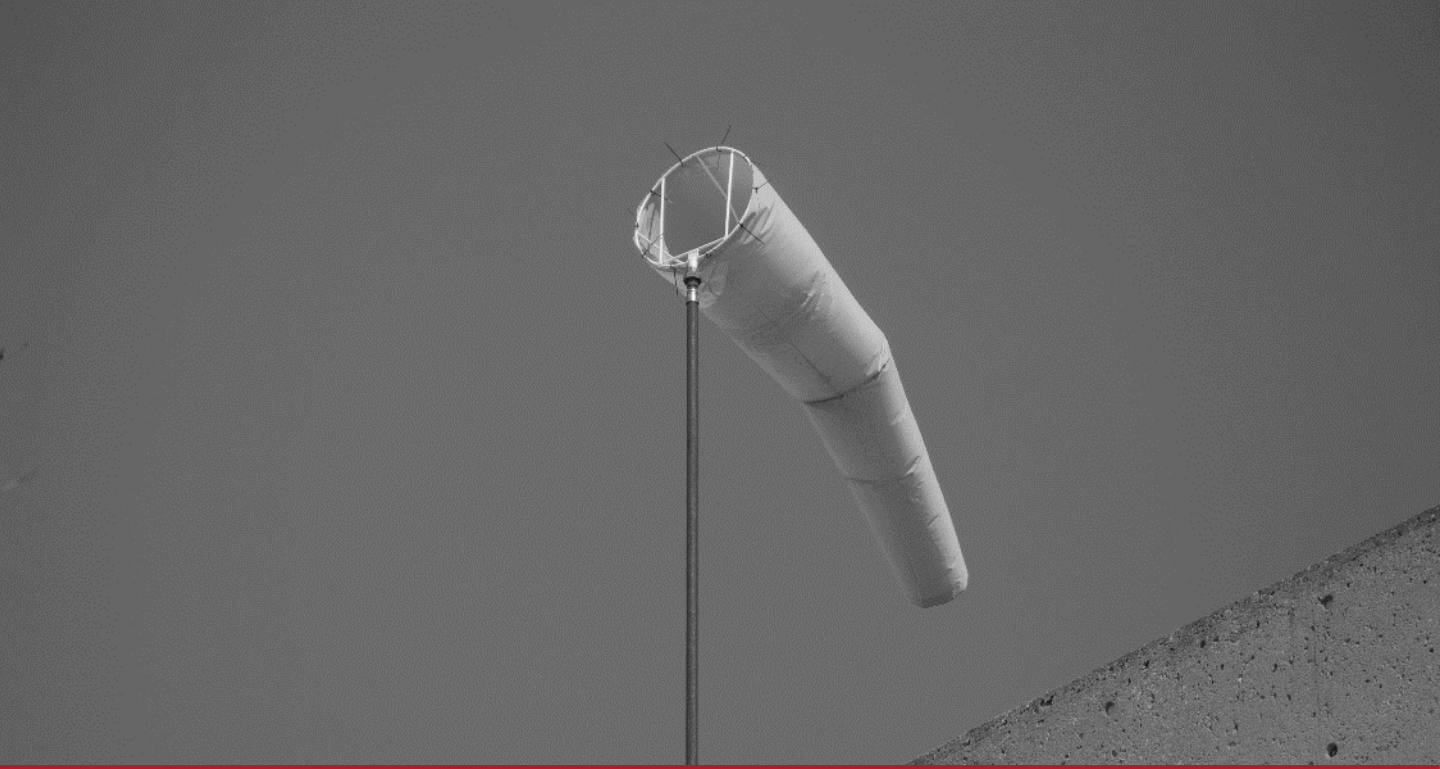
QUE NOUS DISENT LES NEUROSCIENCES AUJOURD'HUI ?

Ce qu'il faut retenir

- Les neurosciences sont l'étude du cerveau, de la pensée, de la cognition.
- Le biomimétisme favorise l'innovation, notamment en matière d'Intelligence Artificielle.
- L'amélioration des interfaces homme-machine est le premier champ d'application des neurosciences.
- Nous ne sommes qu'au début des champs interdisciplinaires entre neurosciences et psychologie, apprentissage ou marketing.

4

**TOUS EN QUÊTE
DE SENS !**



*« Science sans conscience
n'est que ruine de l'âme. »*

Rabelais

L'adage dit « science sans conscience n'est que ruine de l'âme. » Nous pourrions le réutiliser pour aborder la question du sens dans le monde professionnel et le transformer en « Sens sans conscience n'est que ruine de l'homme. »



Il est courant de voir dans le monde des affaires des activités professionnelles effectuées sans engagement de la part du collaborateur, de manière mécanique. Il s'agit là d'une certaine manière d'une des conséquences de l'avènement de la bureaucratie mécaniste décrite par Mintzberg.

A la lecture d'un certain nombre de travaux de recherche, il apparaît que la place qu'occupe l'individu dans l'entreprise lui permet d'une certaine manière d'exister, d'être considéré, reconnu dans la société, reconnu par ses pairs, reconnu par ses amis, dans les dîners en ville, reconnus par sa famille, d'avoir un statut, une position sociale. En ce sens, les travaux critiques relatifs à l'émancipation dans le travail (Flamme, 2018) montrent bien que l'individu soumis à des tensions au sein de son entreprise ou de son environnement professionnel peut décider de les assimiler et de se fondre dans celles-ci tout autant qu'il peut décider de les rejeter pour s'en créer de nouvelles. Cette position par rapport à un état normé dépendra du collaborateur lui-même et du sens qu'il alloue à son travail dans sa structure, dans son environnement professionnel.

La question du sens de l'activité professionnelle est déterminante dans notre société, les individus formés et informés ne pouvant plus se contenter d'appliquer des procédures rigides sans comprendre même l'objectifs de ces dernières. A cet égard, des travaux de recherche (Thomas Sorreda) sur les cabinets de conseils auront démontré l'importance du sens de l'activité dans un cadre professionnel. Pour illustrer ce propos, nous pouvons citer l'exemple du jeune consultant en stratégie, qui devait faire face à une situation de burnout dans son travail, n'acceptant pas que son travail puisse être facturé à des montants qu'il estimait déraisonnables. Ce consultant exprimait un mal-être, et probablement une volonté de cesser son activité professionnelle de consultant. Pour autant, ce dernier éprouvait une réelle joie, lorsqu'il effectuait, bénévolement et en dehors de son cabinet, des missions de conseil pour des ONG. Le métier était le même : celui du conseil. La finalité était la même : obtenir la performance d'une organisation. Le cadre était différent : un but lucratif dans un cas, une sorte d'engagement sociétal dans l'autre cas.

**Un individu n'a pas
nécessairement le
sentiment de
« travailler »,
lorsqu'il contribue
à une action qui
« fait sens ».**

Un salarié peut s'investir sur une activité prenante, exigeante, sur laquelle son travail au quotidien ne sera pas nécessairement valorisé par ses pairs, et ainsi, se sentir épuisé par ce manque de reconnaissance, et pour autant, continuer à puiser de l'énergie dans un autre environnement, à titre gratuit, sur le même type de mission. Il semblerait à cet égard que la question du sens alloué au travail des cadres (Morin & Cherré, 1999) marque un point crucial dans le sentiment éprouvé par les salariés dans leur activité professionnelle. Un individu n'a pas nécessairement le sentiment de travailler lorsqu'il contribue à une action qui « fait sens ». Etymologiquement, le travail vient de tripalium, un instrument de torture. Ainsi, le travail peut être considéré comme un effort à fournir, lorsqu'il s'agit de collaborer sur des missions pour lesquelles la fabrication de sens social ou sociétal n'est pas au rendez-vous. Il en est tout autrement lorsqu'il s'agit de participer à des missions s'insérant dans un projet personnel pour les individus, en ligne avec les valeurs.

Comprendre le sens pour développer de l'engagement

Ainsi, il se peut que certains salariés éprouvent des difficultés psychologiques dans leur activité quotidienne par manque de sens ou de repère dans celle-ci, mais qu'ils peuvent également effectuer cette même activité professionnelle à titre gracieux, sans éprouver la moindre difficulté. La schizophrénie professionnelle est en partie dû à un besoin de sens dans le travail.

Sur un même registre, on peut observer un certain malaise, difficilement appréhendable, dans l'utilisation de leur force de travail. Certains, dans des contextes de travail particuliers, peuvent être amenés à seulement « faire acte de présence ». Ce malaise, suggéré par les salariés, laisse présager que la question du sens au travail (Delassus, 2013) considère qu'une activité pénible peut procurer une certaine satisfaction, lorsque celui qui la réalise a conscience du sens de cette activité.

La présence au travail sur des plages horaires élargies peut être acceptée sans grande difficulté, si cela fait sens. Le sens au travail est donc un point clé et peut être lié à une activité ressentie ou perçue comme sensible ou une activité dont le sujet a un sens social ou sociétal profond. En revanche, dès que l'interrogation quant au sens donné dans et par le travail se pose, le salarié perdra de son énergie, et, à terme, refusera de faire « acte de présence pour faire uniquement acte de présence ». Ainsi, le malaise apparaît.

Le défi auquel les entreprises doivent faire face aujourd'hui est de faire en sorte que le collaborateur comprenne la vision, l'ambition, son impact environnemental et social, dans un cadre qui fasse sens pour lui, qu'il ait conscience de l'importance de sa mission. L'homme moderne ne peut « s'imaginer comme Sisyphe heureux » dans l'accomplissement de la tâche qu'il entreprend pour reprendre Camus. Celui-ci a besoin de connaître la signification de la tâche qu'il doit accomplir afin de se sentir impliqué dans la mission plus large de l'entreprise

Références bibliographiques :

- Delassus, E. (2013). SENS ET TRAVAIL.
- Flamme, K. (2018). Une approche critico-clinique des processus d'émancipation : Le récit auto-ethnographique d'un mannequin professionnel [Thèse de doctorat, Paris 1]. <https://www.theses.fr/2018PA01E028>
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83–95.

Les cerveaux programmés

L'émotion doit être aussi appréhendée, comme une motivation déterminante du choix des clients et des usagers pour un produit, une entreprise, un acte d'achat. L'avancée des neurosciences au cours du 21^{ème} a singulièrement révolutionné les connaissances sur le fonctionnement du cerveau humain et son adaptation à des situations nouvelles par un processus de sélection de ses expériences passées.

Ainsi, l'apport des neurosciences et des compétences socio-émotionnelles associées est triple :

1. Le cerveau se modifie en fonction de notre environnement. Le cerveau d'une personne vivant dans la nature est différent de celui d'un citadin, a fortiori dans une grande ville.
2. L'homme est naturellement irrationnel. Il est donc dominé avant tout, par ses émotions plutôt que par sa raison. Le poète Federico Garcia Lorca a dit : « Si j' étais objet je serai objectif, je suis sujet donc subjectif ». Ainsi, en matière de consommation et d'achat, les individus sont irrationnels de façon plutôt similaire, mais donc de façon facilement prévisible.
3. Le cerveau est social et donc programmé pour vivre en communauté.

L'intégration et l'appropriation de l'apport des neurosciences par l'entreprise vise à ce que la Relation Client puisse capter l'attention du client, à le motiver dans son acte d'achat, en travaillant sa sensibilité, en suscitant ses émotions.

La compréhension des émotions du Client est donc devenue le cœur des enjeux de la Relation Client.

La notion d'effort est à considérer tout au long du parcours client. En effet, toute action simplifiant les étapes du parcours client (en présentiel au magasin ou en ligne ...), réduisant l'ambiguïté ou l'incompréhension et simplifiant les étapes, contribuera à une expérience positive et à un bien-être du client favorisant ainsi la relation, ce dans la durée.

A l'inverse, la complexité du parcours et tout effort supplémentaire à fournir, pourront susciter des émotions anxiogènes et entraîner un abandon du parcours, puis le rejet de la marque et de son produit.

Pour ces raisons, beaucoup d'entreprises suivent de près un indicateur nommé CES (Customer Effort Score) visant à simplifier au maximum les actes d'achat et de consommation de produits ou de services.

La compréhension des émotions du client va permettre d'apporter une véritable « Chaleur Ajoutée » à la Relation Client de demain.

La « Chaleur Ajoutée » de la Relation Client



TOUS EN QUÊTE DE SENS !

Ce qu'il faut retenir

- Le sens du travail libère les individus et favorise l'engagement.
- L'apport des neurosciences augmente la Relation Client dans la captation de l'attention du client.
- La compréhension des émotions du client apporte une véritable « Chaleur Ajoutée » dans la Relation Client.

5

**L'ENTREPRISE
EST UNE
COMMUNAUTÉ**



*L'abstraction, c'est la règle. La
règle, c'est le dogme, et le dogme
c'est la mort.*

L'entreprise est avant tout un regroupement d'humains portés par un objectif, souvent financier. Cet objectif est, en fait, assez réducteur, la finance, l'économie, n'étant qu'un moyen pour remplir une fonction, une finalité. Sans capacité financière, une entreprise disparaît, tout comme un corps humain ne peut vivre sans oxygène, sang ou autres organes dits essentiels. Pour autant, cet enjeu vital ne viendrait-il pas cacher la finalité d'une entreprise, son rôle dans une économie, la société ?

Car une entreprise est aussi, et surtout, à la fois un employeur et un outil de production et de services. En tant qu'employeur, l'entreprise fournit à ses collaborateurs, un salaire en contrepartie d'une création de valeur. Ce salaire est un moyen d'intégration de l'individu dans la société, lui permettant de consommer et d'assouvir des besoins, définis par la pyramide de Maslow. La relation employeur/employé est dès lors régie par une relation de pouvoir. En effet, certaines tâches peuvent paraître ingrates, bien qu'indispensables. Tout a un prix. Mais, quel prix ? La dernière crise de la Covid-19, dont le confinement, a mis l'accent sur le décalage qui a pu s'instaurer entre le niveau de salaire et la création de valeur. Or, force est de constater que la détermination d'un salaire ne repose pas directement sur des considérations d'essentialité des activités remplies, mais intègre une notion de « rareté » des profils ou des compétences, et donc d'évaluation par le management d'une manière générale. En ce sens, la culture d'un pays, ses codes, son histoire à la fois éducative (les grandes écoles par exemple) et économique, viennent interférer dans le rapport de pouvoir entre employeur et employés.

Le lieu de travail est aussi un espace de rencontres

En tant qu'outil de production et de services, l'entreprise met sur le marché le résultat de son activité, à un prix déterminé, là aussi, non pas uniquement en fonction de l'essentialité, mais aussi en intégrant un facteur émotionnel. Le facteur d'essentialité permet de donner un prix très différent à une bouteille d'eau au milieu d'un désert ou au sein d'une ville organisée. Le prix est aussi déterminé par des considérations complexes, dont l'impact sur l'image dont bénéficie le consommateur via la marque, ceci pouvant expliquer pourquoi une BMW sera vendue plus chère qu'une Renault, pour un même service de transport, aux détails de sophistication près.

Ainsi, l'entreprise est un regroupement d'individus, qui doit savoir comment créer un collectif, l'animer, dans un souci de performance. Créer le collectif, et donc l'engagement s'appuie sur de nombreux leviers, permettant génériquement de développer le sentiment d'appartenance au collectif et/ou la création de valeur individuelle au sein d'un collectif.

Il n'y a pas une entreprise, mais des entreprises !

Le sentiment d'appartenance (EGO), une fierté, se développent notamment au travers des actifs dits immatériels de l'entreprise, tous ces points de force du collectif, qui, immatériels, ne sont pas répertoriés par le bilan d'une entreprise. La culture, les valeurs, la raison d'être, l'histoire, la capacité d'innovation, l'impact social et sociétal, sont autant de leviers qui génèrent de l'attachement à un collectif.

La perception de la création de valeur individuelle au sien d'un collectif (ECO), quant à elle, se construisent en faisant prendre conscience aux individus de leur utilité. Les leviers de reconnaissance, tant salariaux que statutaires, permettent de valoriser l'individu. Or, la taylorisation du travail a pu brouiller le message de l'utilité de l'individu, notamment dans sa création de valeur, de bout en bout, de son rôle et de son impact au sein de l'entreprise, et plus généralement, au sein de l'économie et de la société.

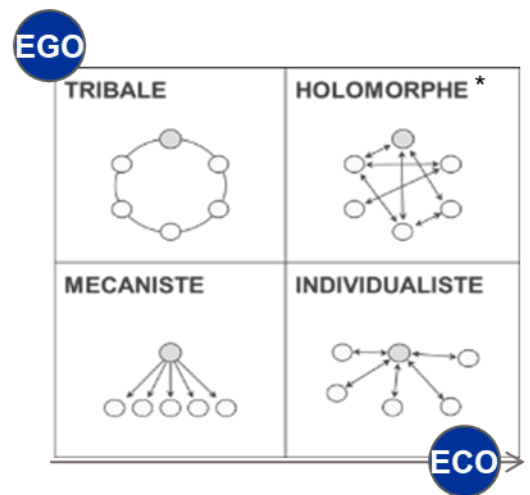
Ainsi, en bonne matrice tant appréciée des consultants, la matrice sociodynamique EGO/ECO permet d'identifier 4 modèles d'entreprise.

L'entreprise dite tribale (EGO+, ECO-) est essentiellement tournée vers elle-même et se caractérise par l'adhésion exclusive à un symbole, une figure, souvent le dirigeant. Cet engagement permet un collectif souvent très dynamique, une solidarité entre les collaborateurs, un attachement très affectif et émotionnel, un esprit d'artisans.

L'entreprise dite individualiste (EGO-, ECO+) met surtout en avant ses individus, qui, eux ont conscience de leur valeur et de leur place dans l'environnement de l'entreprise et de son marché. Le sentiment d'appartenance à un collectif est souvent inexistant et les collaborateurs n'ont qu'une relation transactionnelle avec l'entreprise, c'est-à-dire la rémunération. Le turn-over est souvent assez élevé.

L'entreprise dite mécaniste (EGO-, ECO-) ne tient que par son organisation souvent très hiérarchisée et processée. Les règles, les procédures, une culture froide et énoncée sont les piliers de sa robustesse. Les collaborateurs viennent souvent y chercher de la sécurité, même au détriment de leur capacité à évoluer.

L'entreprise dite holomorphe ⁵ (EGO+, ECO+) représente une forme d'entreprise idéale, où la vision impulsée par le dirigeant est amplement partagée par les collaborateurs, qui savent ce que l'on attend d'eux. La responsabilité individuelle, l'autonomie, sont des leviers qui permettent à chaque individu de se situer au sein d'un collectif, tout en y adhérant.



⁵ Holomorphe = se dit d'une entité dont le tout est contenu dans chacune des parties qui la compose (ex. un hologramme : chaque élément contient l'intégralité de l'image)

L'entreprise est une communauté, comme une autre !

Savoir créer un collectif doit tenir compte du modèle d'entreprise, ce qui est tout aussi valable pour une division, une filiale ou un département. Ce collectif s'exprime par le fait qu'une entreprise doit savoir créer plus de valeur que la somme des valeurs des individus qui la composent, au risque de devenir une plateforme. Si l'entreprise veut pouvoir développer de l'attachement, au-delà de la relation transactionnelle (une rémunération contre un emploi), l'entreprise doit pouvoir jouer le rôle d'une communauté. La plateformesation ne s'attaque qu'aux entreprises et activités qui ne savent pas créer ce collectif.

Ainsi, l'entreprise doit être considérée comme une communauté, à l'instar des réseaux sociaux. Qu'est-ce qui fait que des individus ressentent le besoin d'adhérer à des collectifs, des communautés ? Souvent, le fait de rencontrer d'autres individus, mus par les mêmes aspirations, et ainsi s'identifier comme appartenant à un groupe, en tant qu'animal social.

Développer de l'attachement au collectif repose sur des leviers essentiellement émotionnels, comme une culture singulière et des valeurs démontrées, une raison d'être à fort impact social et sociétal, un management favorisant la capacité d'innovation, la subsidiarité, c'est-à-dire la délégation à bon niveau ou du moins la responsabilité individuelle, l'image et la marque.

Apprendre des communautés des réseaux sociaux permet, sans nul doute, de décrypter les leviers de l'attachement des individus à un collectif, qui plus est, à titre gracieux, car dans ce cas-là, il n'y a aucun salaire qui prévaut, ni obligation. Les membres d'une communauté y viennent de leur plein gré !

Les nouvelles technologies sont venues brouiller les frontières entre l'individu et le collectif, entre la vie professionnelle et la vie privée. Or, l'entreprise se retrouve aujourd'hui engluée entre des attentes de chaque individu d'être reconnu et la performance du collectif. La remise en cause du travail, notamment la place qu'il occupe dans la vie des individus, la quête de sens face à la fin de certains dogmes et l'apparition de nouveaux, l'accès à l'information et le manque de discernement, sont autant de paradoxes auxquels les entreprises et leur management sont confrontés.

Les individus veulent de la liberté, mais ne comprennent pas ou peu la responsabilité qu'est la leur dans un collectif. Il faut dire que le positionnement du curseur entre management directif et autonomisation n'est vraiment pas évident à trouver.

**L'entreprise n'est pas
et ne sera jamais
une démocratie !**

Le livre récent de Johann Chapoutot sur l'art du management, en l'occurrence « Libres d'obéir ! », évoque les thèses managériales de Reinhard Höhn, ancien SS reconverti en enseignant dans l'« Académie des cadres » dans une Allemagne post-guerre, qui a formé plus de 600.000 cadres. L'analyse des méthodes managériales développées par l'armée napoléonienne victorieuse des Prussiens à Iéna en 1806, lui a permis de mettre en lumière les enjeux de l'autonomie des officiers de terrain, soit « un management par délégation de responsabilités ». Son parti pris se résume en « L'abstraction, c'est la règle. La règle, c'est le dogme, et le dogme c'est la mort. » Si l'ordre de l'officier supérieur est clair (« prendre la colline »), le moyen pour y arriver est laissé à l'initiative de l'officier de terrain, qui en assumera toute la responsabilité. Le soldat doit être un décideur autonome de sa propre action. Tout comme le soldat, l'employé se voit confier une mission et met en œuvre de manière autonome les ordres de son supérieur. Or, d'après Johann Chapoutot, il existe cependant une contradiction et un mensonge fondamental : le collaborateur n'est pas si libre que cela, et se retrouve emprisonné par son travail et des objectifs souvent inatteignables et contradictoires, sources alors de frustration, d'incompréhension, et pour finir, de burn-out.

Ainsi, vouloir faire rêver des collaborateurs dans des lendemains de totale autonomie, voire de liberté, peut être dangereux, surtout si les pratiques au quotidien ou les moyens alloués ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs. L'entreprise doit assumer sa culture, son management, car les « faussaires », les entreprises qui ne font que communiquer au travers de belles valeurs, mais qui seront incapables de les mettre en œuvre seront très vite démasquées, et l'engouement suscité auprès des collaborateurs ne sera qu'un feu de paille. C'est la raison pour laquelle toute ambition (« Le grand objectif ») doit irrémédiablement se décliner en objectifs opérationnels, eux-mêmes définis par les opérationnels. Ce n'est qu'à ce prix et cette forme de lâcher-prise des dirigeants, que les indicateurs gagneront leur opérationnalité et l'acceptation par les opérationnels.

Manager n'est pas contrôler !

Toutes les entreprises ne peuvent pas s'appuyer sur les mêmes leviers. Il est évident qu'entre une usine d'armement, un laboratoire pharmaceutique, un maroquinier de luxe ou un énergéticien, les leviers ne peuvent être les mêmes, ni même la même ambition ou raison d'être. Toutefois, ce n'est pas parce que les entreprises sont diverses, qu'elles ne doivent pas prendre conscience de l'enjeu de jouer sur les leviers de l'appartenance. Dans un contexte de rééquilibrage des richesses au niveau mondial, certes toujours perfectible, le rôle de l'entreprise n'a-t-il pas vocation à changer ? Sa mission envers la société, son lien social ne deviennent-ils pas de plus en plus prépondérants ? Et, son management ne devrait-il pas contribuer à une forme d'autonomisation des individus ? C'est un vaste sujet, alors que les individus veulent gagner en autonomie, être moins infantilisés. Seuls les dirigeants ont la clé et l'initiative ... en apprenant à ne plus contrôler et à donner la confiance. Ceci dit, la confiance n'exclut pas le contrôle ... mais après avoir donné la confiance, et non l'inverse !

L'ENTREPRISE EST UNE COMMUNAUTÉ

Ce qu'il faut retenir

- Une entreprise est à la fois un employeur et un outil de production et de distribution de services.
- Une entreprise est une communauté comme une autre, espace de rencontres sociales.
- Il n'y a pas une entreprise, mais des entreprises.
- L'entreprise n'est pas et ne sera jamais une démocratie.
- Manager des individus, ce n'est pas les contrôler, mais leur donner du sens dans ce qu'ils font.

6

**L'ÉMOTION,
C'EST DU
CONCRET !**



*« Le monde visible n'est
que le miroir de la
volonté. »*

Arthur Schopenhauer

L'émotion est une notion qui semble à première vue trop abstraite pour les entreprises.

Avant l'émotion, la productivité.

En effet, la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales ne font en général pas partie des attentes formulées auprès des dirigeants et collaborateurs d'une entreprise. De manière simplifiée, nous avons tendance à ne retenir que la partie émergée de ce que nous pensons être des indicateurs de réussite d'une entreprise, i.e. les résultats financiers dégagés en termes de gains de productivité et de bénéfices très concrets, dans une logique de « toujours plus pour moins », sans se soucier nécessairement des causes permettant d'atteindre les résultats obtenus.

Ainsi, pour apporter toujours plus de productivité se réalisant en bénéfices, des milliards d'euros sont investis en recherche et développement technologique depuis plusieurs années, afin de réduire les coûts de la chaîne de valeur des industries, dans une logique implacable d'adaptation au marché en termes de prix. C'est concret, palpable, mesurable. Cela crée aussi un cercle vicieux de commoditisation des activités, dans une baisse inéluctable des prix.

Cependant, ces investissements peuvent parfois masquer d'autres besoins, notamment celui d'un renforcement, au moins équivalent, des capacités de ces organisations à se transformer et s'adapter de manière permanente au marché, avec leurs clients, leurs partenaires, leurs fournisseurs, ..., et leurs collaborateurs. La place, le rôle, les interactions entre les collaborateurs, finalement les relations humaines dans le cadre de ces transformations, sont, par conséquent, au centre de l'amélioration de la performance des entreprises, et finalement des attentes en termes de productivité et de bénéfices attendus.

En conséquence, il convient nécessairement pour les entreprises de s'interroger, sur les investissements qu'elles ont réalisés pour mettre leurs dirigeants et collaborateurs au niveau des nouvelles organisations qu'elles mettent en place, en termes de fondements sur les comportements humains et managériaux que ces transformations impliquent, mais également en prenant en compte la gestion des émotions créées par ces nouvelles interactions pour tout simplement mieux se comprendre, se préserver, ou encore mieux collaborer.

Concrètement, les leviers émotionnels porteurs de valeurs et de productivité pour l'entreprise se distillent sur toutes les activités de l'entreprise. Nous en avons par conséquent abordé plusieurs ci-dessous sans pour autant être exhaustif tant nous pouvons en dénombrer.



La vision dégage une énergie formidable

La marque, vecteur d'émotions, est un de ces leviers de la performance d'une entreprise. Il existe différentes entreprises, avec leur propre histoire. Elles suscitent divers engagements client. Une marque se décline en valeurs pour les clients. Le principe de symétrie des intentions pose naturellement la question de l'alignement des valeurs clients et des valeurs instituées au sein de l'entreprise. Les valeurs doivent s'incarner dans des comportements. Or, le désalignement est inévitablement source de frustrations et de manque d'engagement, finalement de performance.

Une vision formalisée, partagée et incarnée dégage une énergie formidable. Les collaborateurs partageant une même vision de l'entreprise présenteront toujours un engagement spontané très fort pour celle-ci, tant dans leurs activités et actions au quotidien, que dans l'image ou la réputation que celle-ci peut avoir, gage là aussi d'un renforcement de la performance de l'entreprise.

Redonner du sens nécessite **un véritable dialogue stratégique**. Le comité de direction d'une entreprise doit savoir déléguer une partie de sa stratégie. La stratégie est la tactique pour atteindre l'inatteignable, la vision. De fait, la stratégie doit continuellement s'adapter, par des échanges constants entre les opérationnels et la direction générale. Le dialogue stratégique est permanent (pas seulement tous les 4 ans, à l'occasion de plans pluriannuels). Le dirigeant est un leader du moment où il incarne une vision, donne sa confiance à son management, qui développe de l'autonomie.

Une responsabilisation individuelle incarnée démultiplie l'engagement. Avoir des collaborateurs responsables permet à la fois d'obtenir un engagement de chacun dans la réalisation des missions qu'ils leurs sont attribuées, mais de manière encore plus prégnante, un gage de performance continue pour l'entreprise au gré des besoins de transformation et d'innovation. Le partage de valeurs et d'une culture d'entreprise ayant notamment pour fondement la responsabilité individuelle en lien avec sa marque, sa vision et sa raison d'être, engage nécessairement les collaborateurs dans une relation de confiance avec elle, ce qui facilite l'atteinte des objectifs de production et de productivité que celle-ci s'est fixés.

Dans le même registre, la technologie doit être pensée au service de l'humain, du collaborateur ou du client, et non l'inverse. Le succès des technologies de l'information, et des ruptures qu'elles impliquent, sont au cœur des créations de valeurs attendues par les entreprises en termes de productivité, mais sans pour autant apporter de valeurs pour le collaborateur ou pire le client. Seule l'intégration d'une intelligence émotionnelle dans les parcours clients ou processus de gestion doit permettre à l'entreprise de créer une valeur qui ne se limite pas à celle issue et espérée des gains de productivité.

Les démonstrations ont été faites de l'efficacité de ces leviers sur l'entreprise, sa productivité, sa dynamique d'innovation, intelligence situationnelle en relation client, autonomie, Cet alignement créé un lien direct entre valeur d'entreprise et instruction de l'émotion pour les individus qui la composent et pour ceux à qui sont dispensés les services ou distribués les produits.

L'enjeu porte alors sur la mesure socio-émotionnelle.

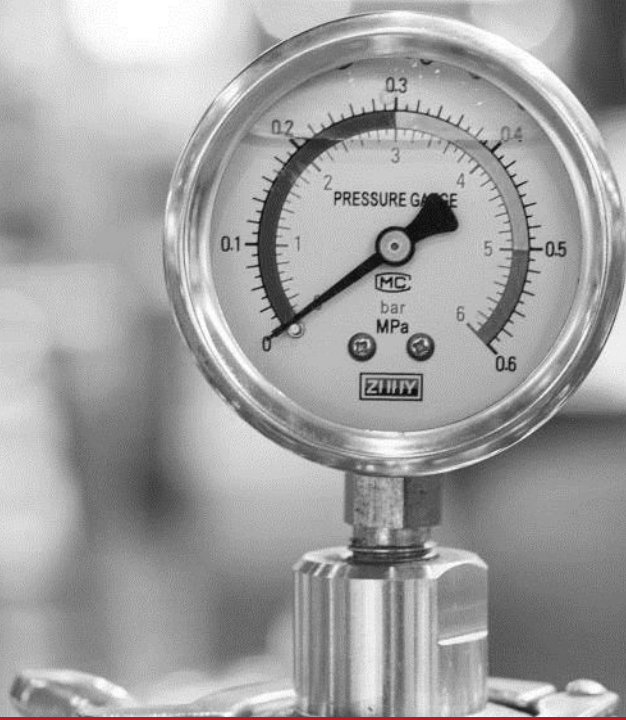
L'ÉMOTION, C'EST DU CONCRET !

Ce qu'il faut retenir

- Les entreprises ont surtout mis l'accent sur la productivité, par des actions tangibles.
- La vision dégage une énergie formidable de mobilisation des équipes.
- Un véritable dialogue stratégique permet de redonner du sens, de la Direction aux collaborateurs.



MESURER L'ÉMOTION D'UNE ENTREPRISE



*La part d'émotion d'une
entreprise se mesure !*

La modélisation de l'émotion, de ses sous-jacents et de ses inducteurs, est une discipline récente en pleine croissance, au rythme des découvertes en neuroscience. Des indicateurs internes (taux d'absentéisme benchmarkés) ou externes (taux de recommandation ou NPS) sont les résultats concrets de la reconnaissance de l'émotion de l'entreprise.

Rationaliser l'irrationnel !



Mesure et émotion, deux termes qui paraissent à première vue antagonistes lorsqu'on assigne à l'émotion une définition rapide.

A ce sujet, aussi étrange que cela paraisse, tout comme les philosophes, de Platon en passant par Kant, Spinoza, Descartes et Sartre avaient une vision très différente du terme et de ses recoupements, il n'y a actuellement pas de consensus scientifique avéré sur la définition de l'émotion. Certains scientifiques estiment que les émotions sont des expériences subjectives, spécifiques aux êtres humains, alors que d'autres défendent, par exemple, l'application de la recherche autour des émotions à la sphère animale. Ainsi, même si l'une des premières considérations neuroscientifiques au sujet de l'émotion a plus de cent ans avec Darwin⁶, les neurosciences dites « affectives » sont récentes et en plein essor.

En se centrant sur l'essentiel, on peut dire que l'émotion est une réaction/variation physiologique, cognitive et comportementale en réponse à des informations et stimuli de l'environnement (Situations, interactions etc...). Elle est également, selon les travaux d'Antonio Damasio⁷, l'un des ingrédients indispensables à la prise de décision. Il y aurait par ailleurs un lien entre émotion et mémoire : des études scientifiques sérieuses attestent ainsi qu'une stimulation émotionnelle facilite la consolidation de la mémoire à travers les connexions cérébrales spécifiques à l'émotion et d'autres structures propres à la mémoire déclarative, telles que l'hippocampe⁸. Quand on sait, en outre, que son étymologie renvoie au « mouvement » (Motio) et qu'un mouvement génère nécessairement des changements, le fait de mesurer les émotions et les effets qu'elles produisent prend tout son sens.

⁶ L'Expression des émotions chez l'homme et les animaux, 1872.

⁷ En particulier l'Erreur de Descartes, 1994 ou les expérimentations sur le patient Elliot

⁸ <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12183206/>

Dans ce contexte, quelles émotions peut-on utilement mesurer dans une entreprise ?

Deux types d'émotions principalement :

1. Les émotions suscitées par la marque, son histoire, ses actes. C'est un des pans classiques du "branding", la discipline qui permet de construire des marques.
2. Les émotions ressenties par les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient externes ou internes.

Pas de mesure efficace sans objectif clair. Dans les deux cas, mesurer à tout rompre n'est pas pertinent. Il s'agit d'abord de d'assigner un objectif prioritaire à la démarche de mesure.

L'émotion a de la valeur



Pour les marques, l'objectif peut être de mieux comprendre l'attachement ou, au contraire, le rejet des audiences (clients ou autres) vis-à-vis d'elles. Des recherches abouties établissent ainsi un corollaire clair entre le degré d'émotions suscitées par une marque et la fidélisation de ses clients. C'est ainsi que sont nées et ont prospéré de grandes marques dites « affinitaires ». Au-delà de la transaction et de la vente stricte d'un produit, elles proposent une vision du monde et une expérience mémorable à des personnes qui y adhèrent avec intensité. Sur ce sujet, le « Start with why » de S.Sinek⁹ ou les travaux de Jean Baudrillard¹⁰ sur la consommation apportent des éclairages intéressants. Parmi ces marques, peuvent être citées sans surprise Apple ou Patagonia etc... En règle générale, ce type de marques fédère une communauté prête à payer une prime de valeur, c'est à dire à payer plus cher le même produit pour peu qu'il émane de la marque en question. En période de crise du Covid-19, étant donné la soif de responsabilité sociétale qui s'exprime largement dans l'opinion publique, on peut supposer sans trop prendre de risques que les marques affinitaires de demain seront des marques responsables, surtout quand il a été établi qu'elles surperforment en période de crise¹¹.

Pour les parties prenantes, l'objectif de la mesure peut être par exemple, pour l'interne, la fidélisation de membres de l'équipe ou la résolution de conflits larvés ou latents. Pour l'externe, il s'agit souvent d'analyser les ressorts de la relation entre l'entreprise et ceux qui lui font confiance ou qui, à l'inverse, manifestent de la défiance à son égard. L'« avantage » de l'émotion est qu'elle n'est jamais neutre et qu'elle constitue de fait un élément sémiologique saillant dans l'édification d'une stratégie d'entreprise.

⁹ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr

¹⁰ https://la-philosophie.com/baudrillard-societe-consommation#Baudrillard_le_consommateur_et_les_masses

¹¹ <https://investir.lesechos.fr/marches/analyses-opinions/les-entreprises-socialement-responsables-sont-celles-qui-ont-le-mieux-resiste-au-krach-de-la-bourse-1902018.php>

Quelles méthodologies ?

Il existe plusieurs méthodologies pour mesurer l'émotion dans le champ de l'entreprise. Elles sont toutes fondées sur un principe directeur : l'émotion mesurée est celle ressentie par des individus puisque l'émotion est, par essence, l'une des caractéristiques de l'activité humaine. Aucune méthodologie n'est parfaite ou ne fait consensus unanime, mais chacune apporte des pistes sérieuses et pratiques à la compréhension de ce phénomène.

Pour mesurer l'émotion générée par une marque, il est possible de recourir à des techniques d'études classiques, de nature quantitative ou qualitative, en intégrant dans le dispositif des questions sur les émotions ressenties. Cette approche ne brille pas par son innovation, mais a l'avantage de la simplicité et d'une certaine robustesse. Par ailleurs, la dimension déclarative n'est pas à abandonner, loin s'en faut. En effet, s'il apparaît que la mesure de l'émotion ressentie est un des buts à atteindre en matière de mesure de l'émotion, il est utile de décrypter également la manière dont les individus se l'approprient et la décrivent. Imaginons, par exemple, un test émotionnel de marque qui démontre qu'une marque suscite de la surprise (positive) chez un individu lambda. Si le même individu déclare que l'émotion ressentie est en fait de la peur, son système de défense physiologique va s'organiser autour de cette peur, quand bien même elle se mêle à des ressentis positifs verbalisés. Il est donc hasardeux de séparer strictement l'émotion physiologique, observable à travers des imageries cérébrales par exemple, de l'émotion sociale, celle qui est verbalisée et souvent filtrée par nos habits. C'est ce que l'on appelle communément l'aléa émotionnel ¹².

Aux côtés des études, cohabite une constellation de techniques de mesure, la pratique se popularisant au cours des années, particulièrement dans le monde anglo-saxon. La plus connue d'entre elles est le Facial Action Coding system (FACS) qui consiste à décoder les émotions ressenties à partir des expressions faciales, le visage contenant 38 muscles générant seuls ou via des combinaisons des expressions singulières. Fondé sur les travaux du psychologue Paul Ekman et de Wallace Friesen (1978), ce système peut être mis en place rapidement et sans complexité auprès d'un panel d'individus. Dans la majorité des cas, ces individus sont invités à consulter un contenu et consentent à ce que ce visionnage soit filmé, puis analysé de manière à identifier les émotions qui ont marqué leurs visages. La limite de cette approche est celle des expressions faciales comme vectrices univoques de sens. Ainsi, la psychologue Paula Niedenthal de l'université de Wisconsin-Madison aux États-Unis, a montré qu'il existe au moins trois types de sourires différents ¹³, utilisés à des fins spécifiques de communication sociale.

Et, concrètement ...

D'autres mesures sont également utilisées, comme les niveaux d'hormones de stress sécrétées dans le sang, la fréquence cardiaque, la pression artérielle, ainsi que les changements dans l'activité cérébrale. Grâce à des capteurs notamment biométriques, ces mesures permettent de proposer un diagnostic émotionnel à partir des symptômes qui traduisent un changement d'état interne en présence d'un stimulus. Certaines expérimentations scientifiques font appel à l'IRM pour lire les signatures cérébrales spécifiques à chaque émotion ¹⁴. Ces approches sont assez peu étendues aux pratiques marketing et sont même interdites en France, ce dont on peut se réjouir.

¹² Sur ce sujet notamment, voir l'article d'Ornella Godard et de Céline Mas, "Relation client, c'est l'émotion qui compte", HBR 2016, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/09/12170-relation-client-cest-lemotion-qui-compte/>

¹³ <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0956797617706082>

¹⁴ <https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/sentiments-lire-emotions-cerveau-irmf-47341/>

Pour quelles applications et quels résultats ?

De cet état de l'Art, que peut une entreprise et pour quel impact ?

En faisant appel à des prestataires techniques spécialisés, il est relativement simple et de moins en moins coûteux de pouvoir organiser un dispositif de mesure des émotions auprès d'une ou plusieurs parties prenantes d'une entreprise.

Les applications sont très diverses. En voici quelques exemples :

- Des sociétés automobiles dotent des bêta-testeurs de dispositifs permettant de mesurer leurs émotions pendant la conduite d'un véhicule prototype.
- Des architectes peuvent doter les visiteurs d'un chantier de bracelets permettant de déceler leurs pics émotionnels et d'identifier les réalisations qui les ont le plus marqués.
- Des marques organisent des prétests publicitaires dans lesquels le facial coding les aide à s'assurer de la validité de leurs contenus avant diffusion finale : durée d'un film, impact de la musique, choix des mots sur une affiche. Tout peut être soumis aux filtres des mesures émotionnelles.
- Sur la base du volontariat des participants, des entreprises ont l'opportunité de mesurer les émotions de membres de leurs équipes en situation de contact client afin de pouvoir les aider à gérer leurs niveaux de stress.
- Des marques ont la possibilité de tester en avant-première auprès de leurs équipes des contenus qu'elles s'approprient à diffuser pour s'assurer qu'ils sont en adéquation avec leurs valeurs. Après une crise, ce type de dispositif se révèle particulièrement pertinent.
- Dans un autre style, des équipes RH ont utilisé les préceptes développés par Daniel Goleman dans son livre célèbre ¹⁵ pour former leurs équipes à la détection des émotions chez leurs collègues, en intégrant la dimension multiculturelle.

Dans tous les cas, quelques règles directrices sont à respecter : déontologie et éthique, transparence sur les démarches, respect du consentement et de la RGPD.

Et pour s'assurer d'une mesure complète, une étude déclarative complémentaire est souvent bienvenue, comme évoqué.

Sans être un Eldorado, la mesure des émotions peut réellement aider la prise de décisions dans les entreprises. Elle intègre en effet à la réflexion des variables humaines qui, sans tout diriger, constituent un requis moteur dans nos inclinaisons, nos choix primordiaux et notre passage à l'action, individuel ou collectif

¹⁵ L'intelligence émotionnelle

MESURER L'ÉMOTION D'UNE ENTREPRISE

Ce qu'il faut retenir

- L'émotion est réaction/variation physiologique, cognitive et comportementale.
- Il faut mesurer avec un objectif, soit d'attachement à la marque, soit d'appartenance à une entreprise.
- De nombreuses études et techniques de mesure de l'émotion ont déjà été mises en œuvre.
- La mesure des émotions peut aider la prise de décisions.

8

LES KPI ÉMOTIONNELS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE



*« Toute vertu est fondée sur la
mesure. »*

Sénèque

Comment repenser les objectifs d'entreprise, les objectifs individuels sur les fondements émotionnels ? Comment faire en sorte que les indicateurs émotionnels composent le tableau de bord du dirigeant au même titre que des indicateurs financiers ?

Une fois prise la décision de mesurer les émotions au sein d'une entreprise, encore faut-il paramétrer un système de mesure qui soit réellement éclairant quant à la performance.

Le premier constat simple en la matière est qu'il existe une nette corrélation entre émotions positives ressenties et attachement à la marque :

- des études ont démontré par exemple que 60% des achats sont influencés par les émotions ¹⁶
- un article passionnant *The New Science of Customer Emotions* ¹⁷ de Scott Magids, Alan Zorfas et Daniel Leemon publié par la *Havard Business Review* établit que le fait, pour une marque, d'identifier les facteurs de motivation émotionnels de leurs clients et de les renforcer serait générateur de croissance, allant jusqu'à 52% de plus d'après leurs expérimentations.

En matière d'indicateurs, l'un des facteurs clés de succès est sans nul doute le choix de ces « KPIs émotionnels ». Nous les appellerons ici KEI© (ou Key Emotion Indicators) en nous inspirant des recherches déposées de l'entreprise sociale *Love for Livres* ¹⁸, spécialisée sur ces sujets.

Quelle nomenclature de Key Emotion Indicators ?

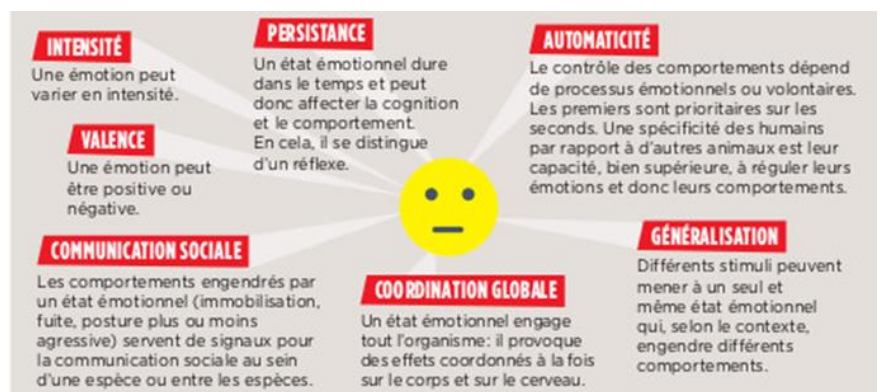
D'abord, pour être solide, le choix des KEI ne peut être arbitraire. Il gagnera à s'appuyer a minima sur deux dimensions de la mesure des émotions :

1. Leurs caractéristiques que le schéma ci-dessous illustre assez justement

Parmi ces caractéristiques, on conseillera de mesurer :

- l'intensité d'une émotion ressentie,
- sa persistance,
- sa valence c'est à dire le fait qu'elle soit positive ou négative.

Inutile de complexifier plus avant la mesure car comme pour toute évaluation, retenir trop d'indicateurs est une garantie d'échec. Tant en termes de compréhension du dispositif que d'applications concrètes.



Les sept caractéristiques de l'émotion © Muriel Seisser

¹⁶ Les paradoxes de la relation client dans un monde digital par Eric Falque et Sarah Jayne Williams

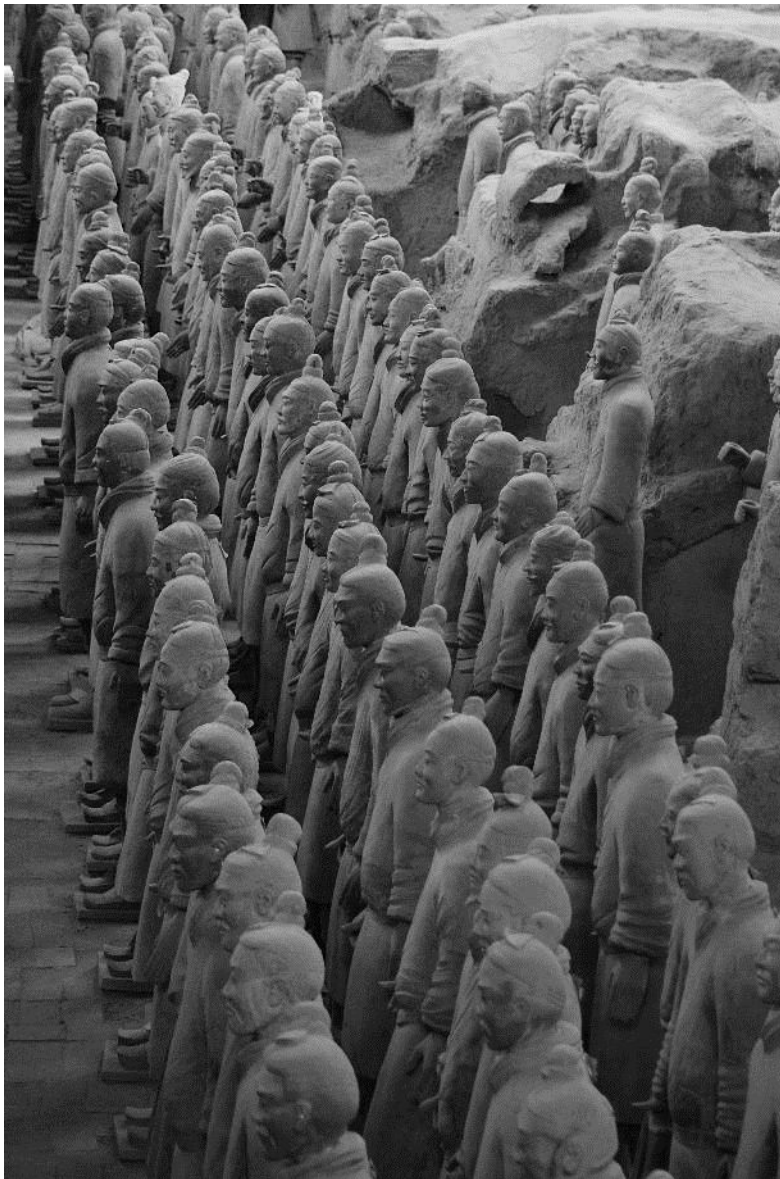
¹⁷ <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>

¹⁸ www.loveforlivres.com

2. Les catégories d'émotions retenues

La deuxième dimension importante est la catégorie d'émotions retenues. Là encore, la recherche scientifique regorge de propositions valables et de débats foisonnants en cours. Dans la vie courante, il est commun par exemple de confondre les émotions, les humeurs, les sentiments. Pour structurer le choix des indicateurs, il nous semble que les sept émotions dites primaires ou de base du psychologue américain Paul Ekman (1972) constituent un bon début : tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise.

En effet, ces émotions, sans être universelles d'un pays à l'autre dans les stimuli qui les provoquent dépendants de facteurs culturels, sont en revanche largement partagées dans les manifestations qui les accompagnent. Ainsi, si les larmes ou le changement de tonalité vocale pour la tristesse ne sont pas provoqués par les mêmes situations sur tous les continents, elles se retrouvent fréquemment chez des individus peïnés où qu'ils se trouvent.



Une fois définis les KEI et les techniques de mesures qui vont permettre de les mesurer via un panel défini, que fait-on de ces données ?

En croisant les caractéristiques d'émotions retenues avec les catégories d'émotions sélectionnées, on obtiendra un scorecard émotionnelle qui pourra être suivie par le board ou des CODIR au sein de l'entreprise, à intervalles réguliers (une à deux fois par an) sans excès. L'une des caractéristiques des émotions retenues étant la persistance, il est important de tirer des conclusions à partir d'émotions qui se répètent et constituent un socle cognitif et comportemental récurrent au sein de l'entreprise - a minima pour une période donnée - plutôt que de se référer à des pics émotionnels souvent transitoires.

Prenons l'exemple de la période actuelle : les indicateurs émotionnels seront particulièrement utiles.

Imaginons une étude interne intégrant les KEI, elle permettra à l'entreprise de déterminer :

- si la peur du Covid-19 domine largement les équipes malgré la mise en place de mesures sanitaires appropriées,
- si la valence globale des émotions ressenties est positive et négative,
- si certains groupes sont plus optimistes (joie, surprise) que d'autres au sein de l'entreprise et lesquels,
- si les mesures prises par la Direction pour s'adapter à cette nouvelle donne sont susceptibles d'engager les équipes car elles suscitent des émotions d'adhésion,
- si des signaux faibles émotionnels (notamment de la colère ou de la tristesse persistantes) n'indiquent pas des crises à venir au sein de l'entreprise.

Pour chacune de ces situations, il existe des réponses études, RH, stratégie, communication et dans tous les cas de l'empathie et de la considération à manifester pour répondre, dans un premier temps, aux leçons tirées de l'expérience.

Aucun autre dispositif d'étude ne viendra éclairer des ressentis de cette manière - Là encore, la mesure émotionnelle est un auxiliaire très judicieux dans la consolidation de l'unité d'une entreprise à l'interne ou en externe.

Les KEI, véritable baromètre de l'émotion de l'entreprise



LES KPI ÉMOTIONNELS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

Ce qu'il faut retenir

- Le choix des KEI (Key Emotion Indicators) s'appuie sur deux dimensions, leurs caractéristiques (intensité d'une émotion, persistance, valence positive ou négative) et leurs catégories (émotions primaires ou secondaires).
- Les KEI ont leur place dans les tableaux de bord des Directions Générales.

9

**PAROLES
DE ...**

PAROLES DE ...



- Matthieu Bédel, consultant secteur Banque
- Marie Gayot, ancienne athlète de haut niveau, responsable de domaine à la RATP
- Paul Herlaut, partner, Gordon Crossings
- Denis Jacquet, serial entrepreneur et fondateur de DayOne event
- Benoît Legrand, CEO de ING Ventures
- Nicolas Lévi, fondateur Sytizen (Shop d'Intelligence Collective)
- Pascale Soyeux, directeur Santé et Prévoyance de Covéa
- Gaëlle Théaud-Gautheron, ancienne responsable mondiale des opérations de marché de SG CIB et consultante
- Richard Valenti, dirigeant d'institutions financières (BNPP, Generali, BPCE)



Matthieu Bédel

Consultant secteur Banque

L'Intelligence Émotionnelle, condition de la transformation de la banque de détail

Après un parcours en management opérationnel (Armée de Terre, Banque de détail, Assurance) à la tête d'équipes Opérations ou Relation Client, Matthieu Bédel est aujourd'hui consultant indépendant en transformation et manager de transition.

Dans son parcours, il a accompagné les collaborateurs du secteur financier dans des phases de fort changement : transformation des métiers, lancement d'activités, rachat, fusion de banques ou d'entités. Il s'intéresse depuis plusieurs années au développement de l'Intelligence Émotionnelle dans les organisations.

Le secteur financier connaît une transformation continue et tous azimuts, phénomène amplifié par la crise financière de 2008. Les banques de détail, en particulier, sont soumises à des pressions fortes :

- Les taux bas et les contraintes réglementaires pèsent sur la rentabilité,
- La digitalisation et l'automatisation des activités transforment les métiers et suppriment des activités administratives répétitives,
- La pression concurrentielle s'accroît, entre banques traditionnelles, mais aussi contre de nouveaux compétiteurs (banques en lignes, néo-banques, FinTechs, GAFA...),
- Les comportements des clients évoluent : mieux informés, ils sont plus exigeants et aussi plus volatils,
- La fidélisation des collaborateurs devient une vraie préoccupation pour le management, notamment pour les métiers de front-office.

Quel rapport avec l'Intelligence Émotionnelle (IE) ?

Revenons quelques années en arrière. Quand j'ai pris au début des années 2000 mon premier poste de management dans une banque, à la tête d'un service du siège, je me suis retrouvé à diriger des personnes qui avaient commencé leur carrière à la fin des années 60. A cette époque, pour elles comme pour les clients, la banque était avant tout une institution alors qu'elle est devenue aujourd'hui une entreprise de services.

Certains de ces collaborateurs ont effectué toute leur vie des activités répétitives qui n'existent plus. Ceux qui sont entrés 15 ans plus tard ont vu leur métier changer profondément à partir des années 90. On leur a demandé, notamment de :

- Prendre part à la relation client par écrit (traitement de réclamations) ou par téléphone (transformation des back-offices en middle-office),
- Assister leurs collègues du réseau commercial sur des questions techniques,
- Participer à des projets transverses et vivre les évolutions profondes de la banque : réorganisations constantes, fusion d'établissements, migrations informatiques, lancement de nouveaux produits, etc.

Dans ce contexte de transformation ininterrompue, on a pu constater que la compétence technique restait nécessaire mais qu'elle n'était plus suffisante et se périmait vite. L'intelligence émotionnelle et sociale permettait en revanche au salarié de s'adapter.



Matthieu Bédel

Consultant secteur Banque

L'Intelligence Émotionnelle, condition de la transformation de la banque de détail

Sur la base de cette expérience, le développement de l'Intelligence Émotionnelle à tous les niveaux de l'organisation semble donc une condition du passage de la Banque « Institution » à la Banque « Entreprise de services durable ».

Plus largement, l'IE doit aussi être envisagée, en miroir de l'IA (Intelligence Artificielle), comme une condition du maintien et de la valorisation de l'humain dans l'économie.

Pour quelles raisons développer l'IE au sein des banques ? Et quels sont les défis à relever ?

J'évoquerai deux raisons principales : l'intelligence émotionnelle permet tout d'abord au salarié de s'adapter à l'évolution de son métier, et notamment à la transformation de la relation client. Ensuite, les nouveaux modes d'organisation de l'entreprise accélèrent aussi le besoin de développer l'IE.

La nécessité d'accompagner les collaborateurs dans cette transformation humaine pose alors de nombreux défis aux managers et aux équipes RH.

L'IE et la transformation des métiers

On note une évolution de la dimension relationnelle des métiers bancaires, que cette relation ait lieu avec le client final ou le client interne. Même le collaborateur de back-office bancaire a dû, au fil du temps, prendre en charge de nouvelles activités et développer pour cela de nouvelles compétences relationnelles et émotionnelles. Répondre au téléphone à des demandes de clients ou de collègues, contribuer à des groupes de travail transverses ou à des projets, ou s'intégrer dans une nouvelle équipe à l'occasion d'une réorganisation sont autant de situations qui peuvent déstabiliser et requièrent de l'intelligence émotionnelle.

Dans la relation client, l'intelligence émotionnelle est d'autant plus nécessaire que la digitalisation de la banque a paradoxalement multiplié les situations à fort enjeu émotionnel. De nombreuses tâches à valeur ajoutée ont en effet été automatisées ou transférées vers le client (self-care). Désormais, quand le client rencontre un conseiller ou appelle sa banque, c'est pour une demande à forte valeur et marquée par l'urgence, l'insatisfaction, le besoin d'être accompagné... Si la fréquence des interactions humaines diminue dans la banque digitale, leur qualité devient primordiale. Le conseiller doit apprendre à accompagner des moments de vie difficiles et/ou émotionnellement chargés : un crédit immobilier, un incident de paiement, un sinistre, une succession ou bien encore un rapatriement... Dans ces différentes situations, il faut savoir prendre en compte son client en tant que personne et comprendre les émotions qui s'expriment dans sa demande et son discours.

La formation aux produits et aux process ne suffit donc plus pour servir le client interne ou externe. Pour y réussir pleinement, il faut s'adapter à des situations à chaque fois différentes, comprendre ses émotions et celles de ses interlocuteurs, maîtriser ses propres émotions pour parvenir à interagir sans conflit avec autrui.



Matthieu Bédel

Consultant secteur Banque

L'Intelligence Émotionnelle, condition de la transformation de la banque de détail

Les nouveaux modes d'organisation accélèrent le besoin d'IE

En parallèle de cette transformation des métiers, l'évolution de l'organisation des banques milite aussi pour le développement de l'Intelligence Émotionnelle.

L'organisation traditionnelle "en silos" des banques évolue vers plus de transversalité : gestion par processus, organisation en filières, généralisation du mode projet, développement des démarches « Agile », co-construction des innovations avec les salariés, les clients ou les partenaires... Dans le même temps, les organigrammes s'allègent et provoquent des échanges beaucoup plus fréquents, et parfois déstabilisants, entre personnes de niveaux hiérarchiques différents.

Aujourd'hui, l'interdépendance est mise en valeur, la rencontre et la coopération entre représentants de différents métiers devient la règle : les nouveaux rituels organisationnels exposent des collaborateurs jusqu'ici protégés par le fonctionnement en silos et les strates hiérarchiques.

Ces situations exigent de s'adapter et d'apprendre à dépasser ses inhibitions pour exprimer son opinion et écouter celle des autres. Il faut développer son empathie pour comprendre autrui et être aussi capable d'affronter sereinement des désaccords, voire des conflits, devenus explicites. Il faut alors savoir identifier ses émotions et mettre en place des stratégies de régulation émotionnelle. Par exemple : accepter et exprimer son émotion, relativiser la situation, accueillir et considérer le point de vue de l'autre, accepter de ne pas pouvoir contrôler la situation ou bien encore demander de l'aide...

L'IE, un défi pour le management et la gestion des RH

Les managers ont alors un rôle clé et doivent accompagner leurs collègues dans la transformation de la relation entre la banque et ses clients et dans les nouveaux modes d'organisation mis en place. On attend plus du manager que sa compétence technique et sa capacité à organiser et contrôler. L'accent mis sur la relation humaine permet de donner du sens afin de développer l'engagement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

En travaillant son Intelligence Émotionnelle, le manager peut engager ses équipes dans le changement. Un programme de formation à destination des managers doublé d'un travail personnel peut ainsi viser plusieurs objectifs :

- Prendre conscience de ses émotions et motivations, et de celles des autres !
- Mettre en place les stratégies de régulation émotionnelles adaptées.
- Susciter les feedbacks de la part des membres de l'équipe...et les accepter !
- S'autoriser à donner ses feedbacks tout en prenant en compte les émotions qu'ils suscitent.
- Au final, faire en sorte que son équipe se sente davantage libre de s'exprimer.



Matthieu Bédel

Consultant secteur Banque

L'Intelligence Émotionnelle, condition de la transformation de la banque de détail

Les équipes Ressources Humaines peuvent faciliter le développement de l'intelligence émotionnelle. En intégrant l'IE, cœur des « soft skills », dans les techniques de recrutement et de gestion des carrières. En formant et en accompagnant aussi TOUS les managers, au-delà des seuls cadres supérieurs, « clients » privilégiés des coachings, séminaires de développement personnel, 360° et autres assessments... Mon expérience de manager de transition et de consultant me montre que les managers de proximité devraient être les premiers bénéficiaires des formations liées à l'IE : avec leurs équipes et au contact des clients, ils sont à l'évidence en première ligne de la transformation digitale ET humaine de la banque !



Marie Gayot

Ancienne athlète de haut niveau et responsable de domaine à la RATP

Ingénieur diplômée de l'Université Technologique de Compiègne, Marie a tout d'abord suivi une carrière d'athlète de haut niveau, étant championne d'Europe du 4x400 m en 2014. Elle se reconvertisse dans le conseil en 2016, notamment en stratégie, digital et leviers humains.

Marie rejoint en 2020, le groupe RATP en tant que responsable de domaine.

Assumer mes émotions !

Je dévale en courant les derniers mètres du GR20. Des larmes coulent sur mon visage. Submergée par l'émotion, je ne contrôle rien. Et pourtant, je n'ai jamais été aussi juste. A travers les montagnes corses, j'ai lâché prise. Au rythme de la nature, j'ai évacué les tensions passées, mobilisé ma pleine conscience et savouré l'instant présent. Durant mes années de haut-niveau sportif, j'avais déjà vécu cette sensation. Avec intensité, j'avais exploré un large panel d'émotions.

Et puis, plus rien.

Diplôme d'ingénieur en poche, je me suis formatée au monde de l'entreprise. Submergée par le travail, les années ont passé et l'expression de mes émotions s'est lissée. Dérangeantes, irrationnelles, ces dernières peuvent être perçues comme une faiblesse ou un appareil. Trop souvent, j'ai vu des collègues, des amis et moi-même évoluer avec un cache dans le milieu professionnel comme privé.

Et puis, une surcharge émotionnelle.

Un mal de dos, une irritabilité, une fatigue, peu importe la forme, notre corps nous envoie toujours des signaux. Mais, il est si facile de ne pas les écouter ! La course aux réunions sans oser dire non, un sourire poli pour faire bonne figure, de la demi-mesure pour rentrer dans les bonnes cases ... nous avançons, portés par la fierté des apparences.

Et pourtant, qu'il est libérateur d'oser.

Oser être entier et avancer avec passion dans ses engagements. Ainsi, faisant écho à mon apprentissage sur le GR20, je me suis lancé dans un dernier défi sportif : les Jeux Olympiques de Tokyo en 2020. J'ai démissionné pour embrasser pleinement ce challenge : 8 mois pour vivre une dernière fois, ce rêve olympique. La richesse de ce projet résultait dans la force des parties prenantes à cultiver leurs singularités. Un coach réfléchi et directif, un médecin clairvoyant, une psychologue apaisante ou encore une ostéopathe pédagogue, chacun était mobilisé là où il était le plus utile. Je savourais chaque entraînement, consciente que j'étais exactement là où je souhaitais être.



Marie Gayot

Ancienne athlète de haut niveau et responsable de domaine à la RATP

Assumer mes émotions !

Et ainsi, l'ouverture.

Pour réussir ce challenge, aucune demi-mesure n'était possible. J'ai dû libérer mes émotions, déconstruire et construire. J'ai pris toute la mesure du poids de la dimension émotive dans mes engagements et l'impact que cela avait sur mon équipe. Au début, j'avais peur, peur de la blessure. Peur de cet unique facteur pouvant me dévier de mon but. Alors, j'ai travaillé mon inconscient. J'ai dû partager et poser des mots sur mes émotions. C'est à ce prix que je me suis pleinement abandonnée dans ce projet. Je me suis ouverte à moi-même et alors aux autres.

Et ainsi, l'énergie !

Assumer mes émotions fut un vecteur de transformation imparable. Le récent confinement fut l'occasion de pousser au maximum cette introspection. En mars dernier, tout s'est arrêté. Tout le monde fut impacté. Pour mon cas, les JO ont été reportés, les championnats d'Europe annulés. Mon challenge fut mis à rude épreuve. Après la motivation, vint le questionnement, puis la confusion et l'anxiété. Des crises d'angoisse. L'inconnu. L'absence de but. La communication avec mon équipe, comme mes proches, fut essentielle pour prendre le recul nécessaire. Une fois l'ensemble des émotions traversées, j'ai pris la décision de clore cette page sportive.

Et ainsi apaisée, vinrent de nouveaux challenges !

Ma motivation m'avait permis de rassembler. L'expérience acquise avec autrui me permet aujourd'hui d'être alignée. Mentalement, émotionnellement et physiquement, j'ai désormais un recul sur ce triptyque. Ce dernier, justement équilibré est un vecteur d'énergie insatiable.

L'égo voile souvent nos émotions et par conséquent, nos actions. Ces dernières sont globalement guidées entre la peur et l'amour. En allant au bout de moi-même, en acceptant mes émotions : j'apprends. C'est un engagement quotidien. Un engagement qui place l'humain au centre et qui me rappelle chaque jour :

L'importance de prendre le temps et de composer mon bonheur au présent,

De ne pas délaissier mes émotions au risque de dessiner un chemin de paraître,

Mais de les explorer pour oser et voir avec justesse les challenges naître,

Puiser la force dans l'acceptation de soi et l'ouverture vers mon environnement,

Et ainsi construire un projet dont le chemin est lui-même vecteur d'accomplissement.



Paul Herlaut

Partner, Gordon Crossings

Paul a travaillé 25 ans dans le secteur financier d'abord dans la banque d'investissement puis dans la gestion d'actifs. Paul a occupé des postes à Tokyo, Londres et Paris.

Depuis 2012, Paul est engagé dans la transmission et le partage de son expérience. Passionné par l'efficacité Relationnelle et l'Accompagnement au Changement Paul apporte sa contribution à la compréhension d'un monde en profonde mutation.

Aujourd'hui Paul co-dirige Gordon Crossings, est formateur Soft skills, Master trainer Méthode Gordon, Maître Praticien PNL, Praticien Hypnose et Formateur de formateurs. Paul est Expert auprès de l'APM.

Vivent les émotions !

Dans bien des domaines, la société et les entreprises se sont horizontalisées. Le mythe du grand chef omnipotent, omniscient et infallible est complètement remis en cause, entre autres, par la complexité du monde dans lequel nous vivons.

Cette remise en cause du chef de quasi droit divin est encore renforcée par l'incontournabilité des réseaux sociaux à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'entreprise. Dans un monde où nous sommes tous connectés sur un pied d'égalité, la verticalité du chef est encore plus insupportable. Sur les réseaux sociaux, nous sommes tous égaux ! De la même manière qu'un Prix Nobel a quasiment la même facilité à exprimer ses idées que monsieur ou madame tout le monde (malheureusement !), un manager n'a pas ou peu de légitimité statutaire dans notre monde soumis aux réseaux sociaux.

Puisqu'il était tellement intouchable, le Chef d'antan ne pouvait laisser paraître ni doutes, ni émotions, assimilés immédiatement à de la lâcheté ou de la faiblesse. Exit le Chef d'antan !

Plus humain, plus accessible, le chef d'aujourd'hui est donc autorisé et même encouragé à laisser paraître sa nature profonde. En temps qu'humain nous sommes tous des êtres d'émotion. Le chef aussi et cela tombe bien ! Si le sujet avait été abordé par Aristote, c'est en 1995 que Daniel Goleman pose les bases de son travail sur l'Intelligence Emotionnelle (Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Bantam Books). Pour Daniel Goleman, les quatre composantes de l'Intelligence Emotionnelle sont la Conscience et la connaissance de soi, savoir être actif avec l'émotion et non esclave, savoir reconnaître l'émotion chez les autres, communiquer adéquatement.

La question se pose non plus de cacher ses émotions pour donner une image d'imperturbabilité et de constance, mais d'être capable d'accueillir et d'appivoiser ses émotions. Accueillir ses émotions, les reconnaître vont à l'encontre de beaucoup des dogmes d'antan. C'est pourtant essentiel. Il appartient donc à chacun d'entre nous d'être en capacité autant que faire se peut, de se connaître davantage pour savoir entendre les signaux faibles, savoir décoder et surtout être à l'aise avec ses propres émotions.



Paul Herlaut

Partner, Gordon Crossings

Vivent les émotions !

La colère, la tristesse, la peur et la joie sont les quatre émotions dites de « base ». Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises émotions. Il n'y a que des émotions qui sont là pour nous signaler que nous avons un besoin insatisfait en nous et qu'il convient d'apporter une réponse à ce besoin. Tel un système de veille, notre système émotionnel déclenche une émotion que l'on peut assimiler à un signal, une alarme automatique et incontrôlable qui nous dit « attention, il y a un besoin à satisfaire ici ». Les émotions nous prouvent que nous sommes vivants et c'est, en soi, vraiment une excellente nouvelle!

Une fois cette émotion reconnue, nous allons tenter de comprendre quel besoin insatisfait se cache derrière pour y apporter la réponse la plus appropriée possible compte tenu du cadre dans lequel on se trouve.

Même si nous sommes en 2020, il me semble utile de préciser que NON, les femmes n'ont pas plus d'émotions que les hommes. Cette présentation des femmes comme des personnes « émotives » ou « ne maîtrisant pas leurs émotions » était (mais suis-je certain de pouvoir écrire au passé ?) une tentative pitoyable de certains pour empêcher les femmes d'occuper pleinement la place qui leur revient dans notre société.

Ceci nous amène à reconsidérer la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Indépendamment de l'essor du télétravail rendu indispensable en période de crise sanitaire, il est illusoire d'imaginer que nous laissons nos émotions à l'entrée de notre lieu de travail le matin en arrivant ou dans le hall de notre immeuble en rentrant le soir à notre domicile. Nous sommes des êtres d'émotions et nos émotions nous accompagnent en permanence. Si elle n'est pas accueillie de manière appropriée, une émotion d'ordre « privé » va nous contaminer dans la sphère professionnelle et inversement une émotion d'ordre professionnel va nous suivre à la maison ! Qui n'est pas arrivé de fort méchante humeur au bureau car le départ à l'école des enfants s'était mal passé ? Qui n'a pas crié sur son conjoint ou sa conjointe le soir en rentrant parce que la journée avait déjà été assez pénible comme cela !

Le problème n'est pas l'émotion en tant que telle mais bien ce que l'on en fait. Il n'y a pas à se sentir coupable d'être triste ou en colère ou joyeux ou bien encore d'avoir peur. C'est comme cela et cela ne se décide pas !



Paul Herlaut

Partner, Gordon Crossings

Vivent les émotions !

L'acceptation de ses propres émotions va nous amener à accepter beaucoup plus facilement les émotions des autres. La première étape du processus est d'accepter l'existence de cette émotion, de ce besoin insatisfait. Si l'on n'accepte pas ses propres émotions c'est-à-dire si on les enfouit, si on les nie, si on « fait semblant », notre niveau d'acceptation de nos propres émotions est faible. Il nous est alors très difficile d'accepter celles des autres. Sous-entendu, si moi je fais des efforts pour « maîtriser » mes émotions, les autres peuvent bien faire un effort aussi !

Or, c'est en étant capable d'accueillir et d'écouter nos émotions et donc celles des autres, sans jugement, que l'on va maximiser les chances de surmonter les situations potentiellement conflictuelles et partant de s'épargner un gâchis relationnel qui est tellement énergivore tant dans la sphère professionnelle que privée.

Ainsi c'est en accueillant et partageant ses émotions que l'on va s'humaniser. On va s'ouvrir sur nos joies, nos doutes, nos inquiétudes et pourquoi pas même nos peurs. Ce faisant, on va autoriser l'autre implicitement à faire de même et de cet échange profondément humain pourra émerger une relation de confiance, authentique et sans artifice.

Avons-nous le choix de ne pas suivre cette route? Pour moi, la réponse est claire. C'est NON ! Les jeunes générations qui vont tôt ou tard devenir la référence dans la société, ne sont absolument pas disposées à autre chose qu'à ce type de relation « vraie » avec leur entourage. Il est à noter que depuis Aristote on dit le plus grand mal de la « nouvelle génération » du moment. Cette quête de sens sur laquelle la jeune génération d'aujourd'hui a souvent été injustement brocardée passe par cette relation authentique que l'appivoisement des émotions autorise à chacun.

Le tellement british « Never Explain, Never Complain » semble plus que jamais d'un autre temps. Réjouissons-nous et donc plus que jamais Vivent les Emotions !



Denis Jacquet

*Serial entrepreneur
Fondateur de DayOne event*

L'émotion créatrice d'attachement et de performance

HEC 89 et maîtrise de Droit des Affaires, Denis est démarre chez Baker & Mac Kenzie en tant qu'avocat fiscaliste. Puis, il crée sa première société H2I, en 1993. Serial entrepreneur, il restructure en 1997, le numéro un de la formation à distance, puis surfe sur la vague du e-Learning avec Edufactory, développée dans 8 pays, qui ancre en lui le credo de l'international. Il crée Parrainer la Croissance, réseau dédié à la croissance des PME.

Il est à l'initiative de l'événement DayOne, Think Tank à la « Davos » pour les entreprises. Il est également auteur de livres, « Pourquoi votre patron sera Chinois ? » ou encore « Ubérisation : Un ennemi qui vous veut du bien ? »

Parler d'émotion en entreprise, pourrait paraître au mieux poétique, au pire totalement hors sujet. L'entreprise, qu'elle soit en croissance ou en période de consolidation, reste une équation perchée sur de bons « gros » chiffres, qui peuvent, soit donner le sourire, soit entraîner la grimace ou les pleurs, et c'est là, la limite du monde de l'émotion dans ce monde, qui a les yeux rivés sur les chiffres du jour ou du mois. Sur les performances de fin d'année.

Le petit souci est que les hommes censés produire ces chiffres bien prosaïques, matériels, qui ne sont pas analysés par des sentimentaux ou des poètes, sont le produit du travail d'êtres humains, qui eux, n'échappent pas à leurs émotions. Nous pouvons même nous laisser aller un moment, et affirmer qu'une entreprise faite d'hommes tristes, ne pourra que rarement défier les lois de la pesanteur économique.

Les humains sont émotions, imprévisibilité, hasard. Ils sont capables de décisions fantastiques, qui échappent pourtant à priori, à toute rationalité et sont capables, quand on les laisse faire (ce qui devient rare) d'innovation par la prise de risque. En résumé, tout ce qui les caractérise s'oppose quasiment intégralement à toutes les lois qui régissent les grandes entreprises.

Ces dernières bâtissent des processus sans fin, pour générer l'habitude et réduire les erreurs. Elles parlent d'innovation, mais la conditionnent tellement qu'elle demeure incrémentale et jamais disruptive, ce qui lui impose d'acheter les start-up qui seules, innovent vraiment. Elles s'acharnent à rendre l'humain remplaçable, ce qui les rend aveugle sur ce qu'il peut amener d'unique. Elles détestent l'imprévision et le hasard.

Et pourtant, les entreprises marchent. Moins bien néanmoins. Il reste 30% des sociétés de 1980 à la bourse de NYC et on estime que seule une infime partie ne sera présente dans les 10 prochaines années. Donc elles marchent, mais ce ne sont pas toujours les mêmes, et la plupart du temps, c'est leur incapacité à réagir au changement ou à l'anticiper, à prendre le risque d'un virage rapide, le fait d'éviter de tenter l'inconnu, qui cause leur perte. Croire les chiffres plus que les émotions, l'habitude plus que l'adaptation, les processus que les hommes, finit toujours mal.



Denis Jacquet

*Serial entrepreneur
Fondateur de DayOne event*

L'émotion créatrice d'attachement et de performance

Mais, les entreprises et les humains ont aussi beaucoup en commun. Beaucoup d'êtres humains ne rêvent que de sécurité, aiment entendre l'appel d'un cerveau qui réclame l'habitude et la routine pour mieux se repérer, aiment les balises plutôt que le « free-ride ». Mais, l'entreprise et les humains, même sur ces points communs, diffèrent, car leurs motivations respectives sont très opposées ou divergentes.

Innovant ou sécuritaire, l'homme est émotion. L'entreprise pourrait vivre mieux des émotions de ses collaborateurs, tout en atteignant ses objectifs très prosaïques, en se fixant des voies différentes, au service d'un objectif commun. Réconcilier les aspirations par les émotions. On ne parle plus de poésie, on parle d'efficacité par la reconnaissance. LE MANAGEMENT DES OBJECTIFS PAR LA RECONNAISSANCE. Cela ferait très joli dans une bibliothèque de grande école !

Prenons un exemple très basique. L'objectif mensuel du commercial. Un grand classique. L'entreprise « incentive » les commerciaux, dont elle pense que l'unique motivation est la prime. Est-ce faux ? Non. Est-ce suffisant ? Non plus, surtout avec le temps qui passe. Si l'excitation du chasseur de prime permet d'assurer une motivation forte un certain temps, elle passe vite néanmoins. Raison pour laquelle on récompense souvent les meilleurs commerciaux, en troquant la prime pour le pouvoir. Ils deviennent « directeurs commerciaux ». Le début de la fin, en réalité. Le pouvoir est une illusion. Il est très relatif. On passe de l'adrénaline et de la performance individuelle au pouvoir qui ne peut se préserver que par la division ou le bon management du collectif. Or, un très bon commercial n'a jamais obligatoirement fait un grand manager. Ainsi, il perd l'adrénaline positive et trouve la peur de perdre, en son lieu et place. Perte sèche pour lui ou elle. Perte sèche pour l'entreprise.

Au final, le commercial, comme nous tous, a besoin de reconnaissance. Nous existons dans le regard des autres. Nous pouvons nous complaire dans le regard envieux de ceux qui aimeraient notre poste, mais en réalité, nous en savons tous les dangers et cela agit de façon contre-productive. Baisse du risque. Politique en lieu et place de l'action.

La reconnaissance doit devenir un mode de management. De l'ouvrier au DG, c'est le « booster » le plus « violent » pour l'ego et l'émotion positive. La veille école de Mac Do et son « employee of the month » affiché aux yeux de tous, restent encore aujourd'hui la chose la plus saine dans cet univers de « junk-food ». C'est la salade au milieu du burger.



Denis Jacquet

*Serial entrepreneur
Fondateur de DayOne event*

L'émotion créatrice d'attachement et de performance

J'avais vécu cette expérience passionnante en montant l'incubateur intergénérationnel. On nous présentait les « seniors » comme des gens finis. Inadaptables. Dépassés. Essentiellement, car les entreprises ont programmé leur obsolescence. La réalité est toute autre. Si les start-up que nous leur présentions avaient mis en avant, les processus, les primes possibles, un peu de pouvoir, les seniors auraient échoué. Nous l'avons vérifié. Par contre, en jouant les émotions, et la reine des émotions, celle qui fait « planer » le « junkie » professionnel, la reconnaissance, nous avons réussi à TOUS les coups ! Le senior venait chercher tout ce dont il avait été privé, et qu'il aurait pu offrir encore longtemps à son entreprise initiale, si elle avait su en faire une technique de management. La reconnaissance. Se sentir utile, reconnu, admiré même, sentir la fierté que leur action déclenche dans le regard des autres se transmettait au Senior. Elle a constitué le plus solide socle sur lequel bâtir cette relation intergénérationnelle.

Ainsi, l'entreprise et l'individu et ses émotions se retrouvent. L'entreprise atteint ses objectifs grâce au produit dopant que constitue l'émotion de la reconnaissance. La prime financière ne devient qu'un avantage collatéral. Performance obtenue par la reconnaissance offerte. C'est par ce management par les émotions qui respecte l'individu et le génie humain, que nous pourrons attirer cette nouvelle génération, qui ne croit plus au profit pour le profit, mais cherche à mettre un « sens » à la place des dernières lettres du mot « croissance ».



Benoît Legrand
CEO de ING Ventures

L'entreprise émotionnelle, pléonasme ignoré

Pendant plus de 25 ans et dans 5 pays différents, Benoît Legrand s'est investi dans la transformation de l'entreprise et l'innovation.

Il a rejoint en 1994 le Groupe ING et y a assumé, ces 15 dernières années, la direction Marketing d'ING Slaski (Pologne), la Direction Générale de ING Private Banking and Securities (Pays-Bas), ING Direct France, puis d'ING France, ensuite Head of FinTech, Chief Innovation Officer du Groupe ING. Il est actuellement le CEO de ING Ventures.

Auparavant, il a occupé diverses fonctions à Singapour et à Bruxelles dans les domaines de l'Investment Banking et la Distribution Directe (nouvelles technologies et partenariat).

Il a également été fondateur et actionnaire il y a 20 ans d'une entreprise de distribution de fournitures de bureau multi-canaux lors de la vague de e-commerce.

Pour beaucoup, l'entreprise est -ou devrait être le siège- de la « raison ». Un lieu dans lequel les intervenants n'agissent que sur base d'intelligence, de savoir scientifique et de pensées rationnelles, le tout soigneusement passé à la moulinette de modèles totalement éprouvés et indiscutables. Chaque cause produit des effets que l'on peut qualifier de « normaux » ou « prévisibles ». Pour chaque problématique, ces fameux modèles délivrent une ou plusieurs solutions que l'on qualifie et sélectionne selon son efficacité ou son efficience. Dans cette mécanique, « l'être humain » est en général appréhendé, analysé et « utilisé » sur base essentiellement de ses compétences. Il est ses compétences. L'entreprise ne veut et/ou ne peut aller voir au-delà et se contente donc de comprendre en quoi ses compétences peuvent contribuer à l'essor de l'entreprise. Dans un tel contexte, il n'est pas rare de voir -comme j'ai pu le constater dans les différents pays où j'ai travaillé, au rythme des cultures d'entreprises et des populations, le mot « émotion » plus ou moins remis au rang de sorcellerie moyenâgeuse et banni du langage de l'entreprise.

Bien sûr le modèle que je décris ici est poussé à l'extrême et de nombreux dirigeants et entreprises ont intégré la dimension émotionnelle d'une manière ou d'une autre. Il n'en reste pas moins que selon moi une intégration systématique et consciente de la dimension émotionnelle amènerait un progrès et un bénéfice considérables pour chacune des parties prenantes.

Comment en effet ne pas comprendre que l'être humain bien que fondamentalement multidimensionnel, ne fait qu'un et qu'interagir avec lui suscite des réactions conscientes ou inconscientes dans les différents aspects de cette multi-dimensionnalité ? Comme chacun le sait, il est multidimensionnel de par le fait qu'il englobe une dimension physique (qui régule nos fonctions vitales et notre instinct de survie), une dimension émotionnelle (siège de nos sentiments et nos émotions) et une dimension intellectuelle (qui permet de générer une pensée élaborée). Mais, il est également multidimensionnel, car il gère, avec beaucoup moins d'imperméabilité qu'il ne peut y paraître, une « vie privée » et une « vie professionnelle », chacune des deux comprenant de nombreuses dimensions relatives aux différents rôles exercés dans chacun de ces deux environnements.



Benoît Legrand
CEO de ING Ventures

L'entreprise émotionnelle, pléonasme ignoré

L'entreprise peut choisir d'éviter de prendre en compte ces dimensions, et notamment la dimension émotionnelle des êtres humains avec lesquels elle interagit (employés bien sûr mais également fournisseurs, partenaires sociaux, administrateurs, autres parties prenantes,...). Mon expérience est qu'une culture essentiellement mue par la raison et qui ne laisse pas suffisamment de place à l'émotion, produit de nombreuses situations conflictuelles, suboptimales et donc néfastes.

Cela dit, il me semble toutefois essentiel de garder un juste équilibre qualitatif et quantitatif entre les émotions exprimées par les individus et la réceptivité de l'entreprise à ces émotions. En d'autres termes, l'entreprise a tout intérêt à créer un espace dans lequel les émotions peuvent être exprimées, entendues et prises en compte pour autant que ces émotions aient leur juste place dans l'entreprise. A cet égard, il incombe à l'individu, l'importante responsabilité d'être sélectif quant aux émotions exprimées, la manière de l'exprimer, les personnes avec lesquelles elles sont partagées et le moment auquel ce partage a lieu. Autrement dit, toute émotion n'est pas bonne à partager avec n'importe qui, n'importe quand. C'est, en effet, un exercice hautement délicat, qui peut parfois s'apparenter à une manipulation de nitroglycérine et qui sera grandement facilitée par la mise en place d'un cadre spécifique, incluant règles et valeurs chères à l'entreprise, ainsi qu'en formant les individus spécifiquement à cette fin. C'est donc ici que me semble résider la clé : un cadre, des règles, une responsabilisation de chacun quant à l'expression de ses émotions, tout en gardant bien entendu, la prévalence de la mécanique rationnelle.

Une fois mise en place, la légitimité et, partant, l'efficacité d'une telle pratique, se forgera pas à pas à l'aune de l'exemplarité, la discipline et la rigueur qu'auront les dirigeants eux-mêmes à exprimer leurs émotions et recevoir celles des autres dans le cadre des règles fixées à cet égard. En fin de compte, le succès d'un tel modèle est avant tout dans les mains du directeur général (et de son conseil d'administration) : il doit décider de le mettre en place (en faisant probablement face à des forces opposées) et faire preuve d'exemplarité, de discipline et de rigueur absolue dans sa mise en œuvre. Un beau et bénéfique challenge...



Nicolas Lévi

Fondateur, Sytizen (Shop d'Intelligence Collective)

L'émotion est un grand sujet !

Nicolas est un serial Entrepreneur et ancien champion de Poker. Il a fondé Trixir, spécialiste de la gamification en entreprise, rachetée par Onepoint. Puis, Nicolas a cofondé en 2019 Sytizen, agence de Business Design et d'Intelligence Collective.

Il accompagne les directions sur le chemin de l'entreprise résiliente, en s'appuyant sur la co-construction avec les collectifs, et donne des cours en école sur le design stratégique.

Certains l'opposent à la logique, la rationalité. D'autres y voient une faiblesse qu'il faudrait remplacer par le courage. En entreprise tout particulièrement, les employé.es sont des héros antiques qui ne connaissent aucun coup de mou. Avez-vous entendu - ou répété - ce poncif après un simple « Comment ça va ? » - « Moi je vais toujours très bien !! »

Il m'était servi pas plus tard qu'hier par les directeurs d'un grand groupe enthousiastes, piégés par une culture du paraître et du positif.

Alors est-ce grave docteur ? Pas forcément. S'il est certain que ce directeur n'a pas automatiquement la banane dès qu'il arrive devant la machine à badger, projeter du plaisir peut aussi le créer. Sourire cinq minutes par jour a des effets prouvés - et communicateurs - sur soi et son entourage. Le problème vient surtout lorsqu'il n'est plus sûr pour un collaborateur d'exprimer certaines émotions. En particulier : le doute, la tristesse, la colère. Le doute raisonnable permet une démarche scientifique de confrontation. La tristesse permet de ressentir ce qui nous importe vraiment. La colère est un mécanisme de défense lorsque nos actions ne sont pas en phase avec nos valeurs. Sans émotion, le burnout n'a pas de symptômes avant-coureur. Sans émotion, l'entreprise perd sa capacité à être humaine.

Comment concilier Raison et Emotions ? C'est tout l'art de nouvelles méthodes : la gamification, le coaching, la Facilitation, ou encore le Design-Thinking, bref le mouvement "Human-centered". Derrière ces nouvelles méthodes que je chéris en tant que consultant, se cache une philosophie qui date quelque peu... Dans Phèdre, Platon comparait l'âme à un char tiré par deux chevaux : Logique et Émotion. La raison tient les rênes. Platon, loin d'opposer ces concepts, voit l'émotion comme ce qui nous pousse à avancer, et la logique, l'outil qui oriente cette passion.

Atterrissons sur du concret : trois pratiques pour accueillir les émotions en entreprise.

Premièrement, améliorez vos réunions en systématisant un tour de table « d'inclusion ». Chacun y partage ses attentes pour la réunion, mais aussi l'état émotionnel dans lequel il arrive au rendez vous. Comme Renée Brown, encouragez la vulnérabilité et donnez la permission en dégainant le premier : avouez. Avouez que votre trajet au bureau était frustrant et que vous allez mettre quelques minutes à oublier ce goujat. Ou bien avouez que vous avez reçu un message personnel qui vous perturbe et que vous allez vous absenter quelques minutes pour vérifier que tout va bien pour revenir ensuite pleinement.



Nicolas Lévi

*Fondateur, Sytizen (Shop
d'Intelligence Collective)*

L'émotion est un grand sujet !

Deuxièmement, prenez en compte les besoins émotionnels dans vos communications d'équipe. L'excellent Moving motivator, issu du Management 3.0, permet d'apprendre à vous connaître en identifiant les besoins émotionnels qui vous sont propres, et d'échanger avec vos collègues. Cet outil permet d'aborder un changement et d'aller vers de la résilience d'équipe. Le tout sans placer les collaborateurs dans des cases - le risque des tests de personnalités.

Troisièmement, pensez Gamification. Il n'y a pas que des usages manipulateurs, mais aussi - surtout - une façon de créer du design et du management empathique en se demandant quelles sont les attentes émotionnelles de collaborateurs et d'utilisateurs.

Avec ces trois pratiques, vous n'avez pas à ouvrir de fenêtre indésirable sur la vie privée. Permettez simplement à vos émotions de traverser : les autres le feront aussi. Votre équipe en sortira plus soudée, et votre entreprise fera un pas vers une organisation plus humaine, au quotidien comme dans ses choix sociétaux.



Pascale Soyeux

Directeur Santé et Prévoyance – Covéa

L'inestimable pouvoir de l'émotion au service du management

Pascale travaille depuis 25 années dans le secteur de la protection sociale pour les plus grands groupes du secteur.

Membre de Comité de Direction depuis une dizaine d'années, Pascale est engagée dans la définition de stratégies de développements des activités qu'elle dirige.

Aujourd'hui, Pascale assure le rôle de Directeur Santé et Prévoyance pour le Groupe Covéa.

Ces émotions, celles qui, une fois domptées, vous propulsent de complexée inhibée à leader légitimé. Elles vous portent et transforment les organisations.

Aussi loin que je me souviens, mes activités professionnelles, et les événements qui les ont jalonnés, ont longtemps eu l'amère saveur de la fragilité, de la fébrilité, à la limite du handicap. Je parle ici de mes émotions que je m'évertuais à neutraliser et à dissimuler constamment, à chaque instant, irrémédiablement. Comment serais-je donc perçue, quels risques je prendrais professionnellement si j'affichais mes émotions ? Mieux vaut présenter quelques ressemblances avec l'image collectivement répandue du leader fort imperturbable aux convictions irréfutables pointant la ligne d'horizon.

Au petit jeu de l'écartèlement, entre rentrer dans la peau d'un personnage pour se protéger et ne pas renier qui l'on est, une part substantielle de son énergie se focalise sur des compromis intérieurs sans grandes valeurs pour ses objectifs professionnels. Pire, il vous rend prisonnier d'un cadre ne laissant aucune chance à votre personnalité de s'exprimer pleinement et encore moins de se révéler.

Me concernant, les derniers verrous ont été brisés par la force, je n'avais plus le choix. Au gré des postes qui m'ont été confiés à la faveur de défis relevés, de réussite dans la transformation engagée d'organisation ou de compétences démontrées, il arrive un moment où le poids du management l'emporte sur le reste.

Ce jour-là, je fus propulsée devant une assemblée de plusieurs centaines de personnes, effrayant exercice pour quiconque aime bien faire, pratique la saine remise en question, cherche à convaincre avec bienveillance ou tremble à toute idée d'imposture. Mais cette audience n'était nulle autre que ma nouvelle équipe, l'enjeu était donc de taille. Montrer son parcours, valoriser ses réussites, démontrer son savoir-faire théorique ou étayer une stratégie, c'est une chose, se légitimer à la tête d'une telle équipe, pleine de talents, et créer du lien, en est une autre.



Pascale Soyeux

Directeur Santé et Prévoyance – Covéa

L'inestimable pouvoir de l'émotion au service du management

Au terme de mon exposé, dans la culture du retour 360 et à la mode du « story telling », réflexe professionnel, je me suis risquée à exprimer ouvertement devant cette très large audience les doutes, les appréhensions, les peurs que généraient en moi cet exercice, avec lequel j'étais finalement bien loin d'être familier. En réalité, le plus impressionnant, personnellement, restait le fait d'avoir pris le risque de se livrer, d'évoquer mes émotions.

Cette prise de risque, déclenchée par un réflexe spontané de transparence et d'authenticité envers autrui, a eu deux effets immédiats inattendus. Le premier, quelle libération personnelle, bas les masques !! le second, quelle fluidité dans les échanges qui ont suivi avec mes collaborateurs !! Les émotions nous nourrissent et nourrissent nos interlocuteurs.

Je me suis en réalité affichée comme leur égale, accessible, sincèrement humaine et à l'écoute, créant de facto un lien extrêmement fort entre eux et moi. Au fil du temps, avec de la pratique et du discernement, exprimer ses émotions, joie, colère, peur, n'est en rien de la faiblesse mais bien au contraire un outil de management extrêmement puissant. A condition d'être exemplaire dans l'exercice de son leadership, il crée la confiance, libère les idées, amène à veiller au bien commun et porte le collectif.

Dans le monde que nous connaissons et dans l'avenir incertain qui s'annonce, cette empathie cognitive est essentielle pour composer le changement et les transformations qui nous attendent.

J'encourage chacun à emprunter cette voie libératrice et créatrice de valeurs humaines.



**Gaëlle
Théaud-Gautheron**

THEA Conseil

Manager avec les émotions (versus « par » / versus en les ignorant)

Gaëlle a démarré sa carrière dans le conseil chez Arthur Andersen avant de rejoindre la banque d'investissement de la Société Générale où elle a occupé des postes de COO pour les activités de marché, puis de responsable mondiale des opérations de marché. Passionnée par le rôle des hommes et des femmes dans les organisations, Gaëlle se forme aux outils de la conduite du changement et à l'accompagnement professionnel des dirigeants.

En 2019, elle fonde Théa pour accompagner les entreprises dans leurs problématiques humaines et métiers.

Au moment de rédiger ce témoignage, j'ai repensé à cette première évaluation lors de mon année en entreprise au sein d'une grande banque d'investissement anglo-saxonne. En lien avec notre sujet, elle soulignait ma marge de progression sur ma capacité à créer de bonnes relations interpersonnelles. J'étais jugée impulsive et impatient. C'était tout à fait juste et cela fera sourire les personnes avec qui j'ai travaillé par la suite.

Que se passait-il pour moi au juste lorsque je perdais patience et que j'étais à peine capable de garder mon calme ? J'avais tellement à prouver et j'y mettais tellement d'enjeux. Confrontée à un nouvel environnement, exigeant, où tout était nouveau pour moi, dans une langue qui n'était pas ma langue maternelle, où j'avais à cœur de démontrer mes capacités, je me laissais envahir par ma peur de l'échec. Cela se traduisait par une attitude parfois à la limite de l'agressivité. J'en étais consciente, mais je ne savais pas faire autrement pour la simple et bonne raison que je ne savais pas ce que ces émotions me disaient.

Avec le recul, il me semble que j'avais besoin d'être rassurée sur ma montée en charge et ma performance, j'avais besoin de feedback sur la capacité à exprimer clairement mes idées en anglais, j'avais besoin de me sentir entendue lorsque je suggérais une amélioration ou proposais un nouveau projet. Bref, j'avais besoin de sécurité psychologique pour retrouver ma sérénité.

Dans mon poste suivant, dans le conseil, métier de services par nature, où la qualité de la relation est au premier plan, j'ai eu la chance d'accompagner une coach professionnelle à la fois dans ses missions ainsi que dans l'élaboration d'une formation sur l'intelligence émotionnelle. J'ai pu appréhender la théorie et m'approprier progressivement la pratique, et cela a complètement changé ma manière d'envisager mes émotions et celles des autres.



**Gaëlle
Théaud-Gautheron**
THEA Conseil

Manager avec les émotions (versus « par » / versus en les ignorant)

De quoi avaient besoin les clients lorsqu'ils faisaient appel à nous sur des projets stratégiques ? De se sentir en confiance d'une part, d'avoir la certitude que la mission était sous contrôle et n'allait pas devenir « un problème de plus ». Que pouvaient ressentir les collaborateurs à l'annonce d'une nouvelle organisation ? Ne ressentaient-ils pas comme de l'ingérence de décrire la moindre de leur tâche ? Ne craignaient-ils pas d'être jugés si leurs processus faisaient l'objet de nombreuses propositions d'amélioration ? N'avaient-ils pas le sentiment de perdre leur temps dans les entretiens alors qu'ils avaient tout autant de choses à délivrer par ailleurs ?

Sachant cela, il est plus facile de se mettre en mouvement soi-même, de faire preuve d'empathie et d'adopter les attitudes respectueuses des talents de l'organisation. De créer en fait une relation de confiance mutuelle et de co-construction.

Plus tard au sein de la salle des marchés d'une grande banque d'investissement française, j'ai été frappée par le fait que les émotions étaient partout et qu'elles étaient décuplées par la rapidité et la prise de risque inhérente aux activités de marché : joies, déception, colère, angoisse suivaient les mouvements de marché et se déversaient de manière totalement incontrôlée dans les relations entre les collaborateurs. Contrairement à d'autres cultures d'entreprise, l'expression des émotions ne restaient pas à la porte de l'entreprise, mais elles prenaient au contraire beaucoup de place... elles débordaient même avec parfois des conséquences néfastes sur le bien-être des collaborateurs.

J'ai fait mes armes de manager dans ce contexte en tant que responsable d'une équipe d'assistants trader. J'y ai appris à accueillir ces émotions et à écouter ce qu'elles disaient pour comprendre ce dont les équipes avaient besoin. J'ai également cessé de penser que leur attitude m'était destinée, mais plutôt qu'elle me donnait une indication sur ce qu'il fallait adresser en termes de difficultés métiers ou relationnelles : la peur d'une erreur opérationnelle aux graves conséquences financières, le besoin d'être reconnu dans ses compétences et sa technicité, le besoin d'être respecté par les opérateurs de marché ; mais aussi : la fierté de contribuer à la réussite du pôle, d'être en capacité d'accueillir chaque jour de nouveaux produits, davantage de volumes. Et donc le besoin de reconnaissance et de célébration des succès.

Je ne crois pas qu'il soit possible de « dominer » ces émotions, elles sont un processus physiologique naturel qui a une fonction utile de régulation. Je crois en revanche, qu'en appréhendant mieux ce qu'elles cherchent à nous dire, nous pouvons choisir des comportements appropriés.

Que se passe-t-il lorsqu'un collaborateur laisse éclater sa colère face à une augmentation décevante ? Quelles étaient ses attentes ? Son contexte singulier ? Comment cette rémunération est-elle perçue en relation directe avec la reconnaissance de ses compétences, de son investissement professionnel ?



**Gaëlle
Théaud-Gautheron**
THEA Conseil

Manager avec les émotions (versus « par » / versus en les ignorant)

Que se passe-t-il lorsque les discussions s'animent en réunion ? Que se passe-t-il lorsque les larmes affleurent à l'annonce d'un départ, lors d'une crise ? Car c'est cela que me dit l'émotion : elle vient rappeler ce qui est important pour nous. Or, parfois, « les mots manquent aux émotions » (Victor Hugo), et c'est de mots dont nous avons besoin pour les exprimer et se faire entendre.

Pour moi, les émotions sont bienvenues en entreprise, car elles sont un indicateur de la réalité vécue par chacun des collaborateurs. Mais cela nécessite quelques pré-requis : cela implique d'abord de bien se connaître pour être en capacité d'exprimer ses émotions de manière juste et respectueuse (c'est-à-dire pas au détriment des autres par des débordements divers et variés) ; cela implique ensuite que l'organisation ait su créer un sentiment de sécurité où s'autoriser à exprimer son ressenti n'est pas un risque que l'on prend (de sanctions, de réprimandes), mais une autorisation que l'on se donne d'être soi, dans sa singularité grâce à un climat de confiance et de respect mutuels. Les émotions méritent d'être accueillies et entendues par ailleurs, car elles permettent de se rapprocher du vécu, des valeurs, des besoins des collaborateurs, et c'est seulement ensuite que l'on peut faire un mouvement empathique vers une solution, une situation plus acceptable pour tous.

Pour moi, cela est toujours préférable à une ambiance froide où chacun porte un masque et où finalement, la culture du consensus ou du silence laisse chacun avec ses frustrations, qui consomment beaucoup d'énergie psychique et qui, s'accumulant génèrent des situations de souffrances.



Richard Valenti

Dirigeant d'institutions financières

Emotions et management

Franco-australien, mathématicien et ingénieur Telecom, Richard affiche plus de 30 ans de carrière, principalement dans la banque et l'assurance, en France et à l'international.

Il a piloté, à ce jour, sept transformations complexes, aussi bien côté business et organisation que technologies.

Richard est passionné de compétition de jeu d'échecs, de Yoga, Zen, de sciences humaines et de PNL.

L'émotion est partout, et partout différente.

Le click de l'internet, cette illusion de l'universel nous a fait oublier que chaque entreprise, endroit, pays dispose de sa propre cartographie d'émotions, qui s'ancre dans une culture locale, avec également un rapport spécifique à l'espace et au temps.

Jeune, j'ai été marqué par l'ouvrage d'Edward Hall « la dimension cachée » sur le rapport à l'espace, démontrant que d'un village rural à l'autre en Amérique, la distance de confort entre deux interlocuteurs variait de quelques centimètres, et donc imaginer d'un pays à l'autre : ne pas respecter cette distance et une émotion désagréable s'installe, polluant le dialogue.

Le rapport au temps varie également considérablement d'un pays à l'autre : j'ai pratiqué le nonchalant « no worries mate » en Australie avant le pali pali en Corée, « plus vite, plus vite ». Ne pas respecter ce rapport au temps, là aussi, génère une incongruence, un inconfort.

L'émotion parfois est là mais se cache : en Asie particulièrement, et ce non-dit varie d'un pays à l'autre : en Corée, par respect envers l'ordre établi, au Japon, par respect envers l'autre. Différent encore en Chine où il s'agit d'attendre le moment opportun pour exprimer l'émotion. En Corée, cette émotion cachée peut s'accumuler et exploser en « kibun », que des auteurs ont comparé à une colère à l'italienne.

Et donc, partout où nous allons en entreprise, travailler avec des équipes de cultures si différentes, il s'agit d'abord de calibrer au mieux ces gammes d'émotions. L'Asie est un exemple lointain mais plus près de nous, les schémas vont varier entre pays d'Europe, entre la France et l'Allemagne, entre l'Italie du Nord et celle du Sud. Et chez nous en France, cela diffère considérablement selon les secteurs d'activité, entre la grande distribution, l'industrie ou une banque mutualiste...



Richard Valenti

Dirigeant d'institutions financières

Emotions et management

L'émotion, la décision et le management

L'ouvrage de Goleman sur l'intelligence émotionnelle dans les années 90 a été justement célébré et nous savons que nos décisions s'appuient en grande partie sur nos émotions. A tel point que Facebook et le chercheur en IA Yann Lecun pensent que pour améliorer les machines et le deep learning, il faudra les doter d'émotions !

L'émotion est parfois une boussole : j'ai été confronté plusieurs fois dans ma carrière à quelques transformations complexes, à cette phase en amont où règne la confusion, une sorte de brouillard qui empêche toute formalisation logique. Dans ces moments particuliers de complexité, où l'on cherche sans pouvoir complètement résoudre par la raison, c'est l'émotion, un sentiment de congruence, différente de la froide intuition qui nous pousse vers telle ou telle décision.

Un ami me disait « quand je ne sais pas quelle décision prendre, alors je lance une pièce, pile ou face. Et j'écoute mon émotion et je sais quelle décision est la bonne ». Une boutade bien sûr avec sa part de vérité.

L'émotion sous-tend donc nos décisions, peut servir de boussole mais pour autant, il faut aussi savoir s'en écarter. S'écarter déjà de la plus nocive : la colère. Il est bien d'accepter les regrets, la tristesse, la peur, même une fureur intérieure mais la colère envers l'autre, jamais. Dans l'entreprise, rien ne l'excuse.

Quelques situations nécessitent également de s'éloigner de l'émotion. Par exemple, lors d'une erreur nécessitant une réaction immédiate. Là, l'émotion, la culpabilité, le regret peut retarder ou embrouiller la prise de décision. Il s'agit de calculer froidement, rapidement, causalement en repoussant pour plus tard l'émotion et son monologue.

Ainsi donc, l'émotion est partout, se déguisant différemment en chaque endroit, supportant nos décisions, notre rapport à l'autre, parfois même se substituant à notre pensée. Il faut savoir la reconnaître, l'accepter, l'utiliser et parfois l'écarter. Elle est partout car après tout, comme disait le philosophe François Jullien : « nous avons appris à vivre avant de savoir penser ». Et l'émotion était déjà là.

Pour vous accompagner sur ces problématiques, Howard Partners a développé un portefeuille d'offres complètes, avec des méthodologies favorisant la mobilisation des équipes par l'émotion.

Quelques exemples de missions ...

- **Nouveaux modèles et vision** Concilier temps court (stratégie) et temps long (vision) est nécessaire pour redonner du sens à l'innovation.
- **Expérience et relation client** L'existence même d'une entreprise repose sur sa Relation avec le Client, qui doit être considéré en tant qu'humain et non seulement comme un consommateur.
- **Mesure de la performance** La mesure de la performance doit éclairer et orienter les transformations en regard des enjeux de l'entreprise et de son environnement. Les enjeux économiques, sociaux et sociétaux actuels influent directement sur les évolutions attendues en matière de mesure et de pilotage de la performance des entreprise.
- **Efficacité opérationnelle** L'efficacité opérationnelle de l'entreprise doit être la source de l'amélioration de la qualité de services pour le client et de la mise en mouvement des collaborateurs.
- **Simplification de l'offre produits** Répondre aux enjeux économiques, sociaux et sociétaux actuels, c'est aussi répondre aux attentes des clients en matière de simplification de l'offre produits.
- **Alignement des talents sur votre stratégie** Mobiliser l'humain pour fédérer un collectif autour des ambitions de l'entreprise.
- **Mise en mouvement des organisations** Car la puissance d'une transformation repose sur la capacité à générer une énergie collective.

Le cabinet de conseil Howard Partners accompagne les directions générales, métiers et opérationnelles dans leur transformation. Nous vous assistons dans la définition d'une vision, d'une stratégie et d'une feuille de route, mais également dans leur déclinaison opérationnelle.

Howard Partners apprivoise la complexité. C'est une composante inéluctable qui affecte l'ensemble de l'entreprise, que ce soit sa vision, son modèle économique, sa responsabilité vis-à-vis de la société et de son écosystème. L'approche holistique de nos équipes, leur volonté constante de questionner les évidences reflètent les fondements de notre pensée.

Howard Partners accède à l'essentiel. Nos méthodologies et outils permettent de faire émerger le meilleur des entreprises, dirigeants et collaborateurs. Constamment orienté vers l'action, l'efficacité et l'impact de ses consultants, le cabinet sait s'appuyer sur l'expérience de ses associés et de ses senior advisors.

Le cabinet Howard Partners apprivoise la complexité pour accéder à l'essentiel !

CONTACTS

Si vous souhaitez discuter plus en profondeur de ces enjeux pour votre entreprise, vous pouvez contacter l'un des auteurs du rapport.

Philippe AUTHER

philippe.auther@howard-partners.com

06 18 46 15 15

Magali REMONDINI

magali.remondini@howard-partners.com

07 60 25 19 97

Bruno BONECHI

bruno.bonechi@howard-partners.com

06 24 09 52 42

Charles DEFFAINS

charles.deffains@howard-partners.com

06 45 36 17 50



Apprivoiser la complexité pour accéder à l'essentiel



18 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly sur Seine

www.howard-partners.com | howard@howard-partners.com

