



GESTION DES ÉMOTIONS UNE NOUVELLE COMPÉTENCE POUR LES MANAGERS ?

Le management est de moins en moins considéré comme un exercice gestionnaire et exclusivement rationnel : certaines entreprises estiment que les émotions contribuent à la performance. Mais comment les identifier, les gérer ? C'est l'objet de formations, d'ateliers, de coachings... inspirés du concept désormais fameux d'intelligence émotionnelle. Exemples.



Sil faut en croire les dirigeants des grandes sociétés de l'Internet, le bon manager est bien plus qu'un être doué de raison. Il lui faut aussi connaître et maîtriser ses émotions. C'est une forme de compétence que Google, LinkedIn ou Twitter s'efforcent de développer chez leurs cadres. Tendance managériale en vogue, la *mindfulness* (méditation ou état de pleine conscience) fait un tabac dans la Silicon Valley. Chade Meng Tan, employé n° 107 de Google, a par exemple fait de son programme Search Inside Yourself – à l'origine destiné aux collaborateurs de l'entreprise –, l'objet d'un institut de formation qui a déjà pour clients Plantronics, SAP, LinkedIn ou Schlumberger. Les interventions des gourous de la méditation se multiplient dans les start-up de Bay area, la baie de San Francisco, mais aussi, par exemple, à Minneapolis (Minnesota), dans une entreprise bien plus traditionnelle comme General Mills, groupe du secteur agroalimentaire qui considère le yoga et la méditation comme des piliers de sa culture d'entreprise.

Les zélés de la *mindfulness* ont leur rendez-vous annuel avec la conférence Wisdom 2.0, un événement créé sous l'égide de Facebook, Twitter, eBay, Zinga et PayPal et avec des cadres de Google, Microsoft, Cisco, ainsi que des experts de la méditation et des maîtres du yoga. Cet événement "new age" doit d'ailleurs s'exporter en Europe avec une première édition dublinoise en septembre prochain.

Une offre de formation en croissance

Si cette vogue managériale se teinte d'orientalisme sur la côte Ouest américaine, la gestion des émotions fait aussi partie, depuis plusieurs années, des programmes de formation proposés sur le Vieux Continent.

À Cegos, premier intervenant privé en formation continue en France, « l'offre liée au développement personnel est en croissance, assure Étienne Basse, responsable de ces programmes. Et, dans ce cadre, un cinquième au moins des stagiaires suivent des formations sur la thématique des émotions ». Exemples : "Gérer les émotions et les conflits", ou "Gérer et utiliser ses émotions pour être plus efficace".

La tendance bénéficie notamment du succès du concept d'intelligence émotionnelle. Le terme, forgé en 1990 par deux auteurs américains, Salovey et Mayer, désigne pour eux

une « forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action ». Mais c'est l'ouvrage *L'Intelligence émotionnelle* de Daniel Goleman, psychologue et journaliste au *New York Times*, qui suscitara à partir de 1995 des recherches en éducation, psychologie et neurologie, ainsi que de nombreux développements en sciences de gestion. Ce modèle doit sa prospérité à l'affirmation selon laquelle l'intelligence émotionnelle serait un facteur de réussite individuelle et organisationnelle. Et ce au même titre, voire plus encore, que la plus classique intelligence cognitive.

Un domaine à explorer

Au-delà des réserves méthodologiques qu'ils ont suscitées (lire p. 24), les travaux de Daniel Goleman – qui collabore aujourd'hui avec Hay Group – ont eu le mérite de mobiliser les entreprises sur les émotions dans le travail. Au même

moment, l'incertitude de l'environnement des affaires, les risques liés au stress, la demande de qualité de vie au travail, poussent aussi à explorer l'aspect émotionnel de la relation à la hiérarchie. « *Ce coming out* des émotions dans le management ne manque pas de logique, estime Philippe Détrie, fondateur de la toute jeune Maison du Management. On ne peut pas demander au manager de devenir coach, accompagnant de ses collaborateurs, tout en faisant l'impasse sur l'émotion. » À la demande de ses adhérents, il a d'ailleurs intégré cette année dans son programme de colloques et d'ateliers plusieurs rendez-vous sur ce thème.

Les piliers des formations sont l'identification et la gestion des émotions, la communication des émotions, l'interprétation des émotions d'autrui, l'adaptation à ces émotions. « Le premier, qui fait écho à la psychologie positive et qui consiste à aider les individus à mieux se connaître, est le plus largement mis en place dans les séminaires », constate Cécile Dejoux, responsable des formations RH du Cnam (lire aussi p. 28).

Orange, lourdement frappé par la crise des suicides et dont l'Observatoire du stress et des mobilités forcées vient de relever une recrudescence des drames – pour des raisons qui ne tiennent pas toutes à l'organisation de l'entreprise d'après les syndicats eux-mêmes –, continue de fonder une part de l'amélioration du management, inscrite dans son nouveau contrat social, sur les compétences relationnelles des managers. « Dès

L'ESSENTIEL

1 Les émotions font de plus en plus irruption dans la **réflexion sur le leadership et les compétences des managers**, rompant avec un modèle exclusivement fondé sur une logique gestionnaire et rationaliste.

2 Le concept d'Intelligence émotionnelle a été développé par des auteurs américains qui en **déclinent un modèle opérationnel pour le monde du travail**, d'où son succès.

3 Formations, codéveloppement, coaching : certaines entreprises font de la gestion des émotions un **facteur d'amélioration de la qualité de management**, parfois dans une logique de qualité de vie au travail.

→ la création d'Orange Campus en 2011, nous avons mis en œuvre une formation pour intégrer la gestion des émotions dans le management, indique Gérard Duchemin, responsable des programmes de développement personnel de cette université d'entreprise. À la sortie de la crise, le groupe s'est efforcé de créer un environnement de travail sans stress en identifiant deux leviers : l'organisation du travail, mais aussi les comportements. » Au-delà du cadre des RPS, ces formations, qui visent à "fluidifier" les relations avec leurs équipes pour les cadres qui le souhaitent, rencontrent un grand succès par le simple buzz interne : 500 managers environ se forment chaque année, « sur 12 000 en France, ce qui traduit la limite de cette démarche, nuance Gérard Duchemin, même si la question des émotions se retrouve

dans d'autres modules, comme "motiver et impliquer" ou encore dans des formations d'accès à des postes du type "Je deviens manager d'équipe" ».

Un bien-être générateur de performance

PepsiCo France, qui fait du « bien-être émotionnel », selon le mot de son DRH Stéphane Saba, un levier de performance durable pour ses 600 salariés, multiplie en ce moment des séances de formation à la gestion des émotions pour ses managers. Son objectif est plutôt de préparer ses cadres à faire face aux changements et à être efficaces dans le cadre d'une entreprise internationale. « Ces programmes ont été élaborés à l'issue d'ateliers de travail qui ont duré un an, explique le DRH. Ils portaient sur les attentes des managers dans un contexte de mutation, avec

l'internationalisation des modes de travail, qui conduit à multiplier les projets et les échanges avec des collaborateurs de cultures différentes, mais aussi avec la question intergénérationnelle, par exemple. »

Des groupes mixtes d'une douzaine de personnes issues du management et de la fonction RH échangent avec des coachs certifiés lors de deux modules de deux jours. Au menu, des mises en situation et des jeux de rôle, par exemple sur le thème : oser le *feedback* (précautions oratoires, l'inscrire dans une atmosphère positive). « Ce programme a vocation à devenir pérenne, précise Stéphane Saba, dans la mesure où nous accueillons régulièrement de nouveaux managers. »

Outre les sessions de formation, la sensibilisation à l'aspect émotionnel du leadership peut pren-

dre la forme d'atelier de codéveloppement, comme dans le groupe Covea, dont la filiale MMA a initié dès 2008 des rencontres de cadres en petits groupes accompagnés par un coach pendant neuf mois à un an. Six cents d'entre eux ont dûes et déjà suivi ce programme (lire p. 25). Cisco France déploie de son côté un programme encore plus personnalisé de co-coaching, accompagné par l'Institut français d'action contre le stress (Ifas) (lire p. 27).

Difficile évaluation

L'évaluation de l'efficacité de ce type de formation pour une organisation reste malaisée. S'il est complexe de mesurer la "compétence émotionnelle" d'un manager, les outils d'évaluation de la qualité du leadership peuvent fournir des indicateurs intermédiaires : 360° feed-back à Pepsico,

LES PROMESSES ET LES LIMITES DE L'INTELLIGENCE ÉMO

Popularisée par Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle suscite l'intérêt du monde de la gestion depuis près de vingt ans. Mais sa définition, les méthodes d'analyse, le lien avec la performance ou son opérationnalité en entreprise restent sujets aux critiques.

L'idée selon laquelle l'intelligence va bien au-delà des capacités cognitives traditionnellement valorisées par le système scolaire remonte aux années 1920 et 1940. Mais le modèle de l'intelligence émotionnelle (IE) apparaît dans les années 1990. Deux psychologues américains, Peter Savoley et John Mayer, forgent cette expression. Pour eux, l'IE se situe à l'intersection des cognitions et des émotions, permettant de traiter des informations d'une nature émotionnelle et d'établir un lien avec la cognition générale. Cette capacité variant selon les individus.

En 1995, Daniel Goleman, psychologue et journaliste, publie *L'Intelligence émotionnelle* et po-

popularise cette notion dans le monde entier, en particulier dans les sphères de la gestion, en affirmant des liens entre l'IE et la performance d'une organisation. Il considère que l'IE est un meilleur indicateur de performance à venir que le QI, quelle est associée au succès personnel, quelle peut s'apprendre. Elle se compose de cinq facteurs : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales. Eux-mêmes se déclinent en 25 compétences.

Cette publication, ainsi que toutes celles qui continuent de succéder sur la psychologie des organisations et les compétences comportementales ou l'usage des émotions, intervient alors que s'éprouve le modèle du gestionnaire

rationnel et du management fondé sur une logique exclusivement cognitive. L'affectivité y est perçue comme une menace pour la performance de l'organisation.

Ces dernières années, de nombreux travaux ont montré au contraire qu'un strict dualisme émotion-cognition n'est pas pertinent, et que de nombreuses décisions dans une organisation sont liées à des jugements où les émotions – colère, joie, peur, honte – tiennent une place importante. Par ailleurs, les travaux du neurologue Antonio Damasio démontrent dans les années 1990 la nécessité de mobiliser certaines zones du cerveau où est gérée l'affectivité pour accomplir des actions logiques.

Des aptitudes non cognitives

En 1997, Bar-On, un chercheur américain et israélien, établit son modèle de l'IE, qu'il définit comme un ensemble d'aptitudes non cognitives qui permet à un individu de mieux réussir en

s'adaptant aux exigences de son environnement. Elle s'organise en 5 composantes et 15 sous-dimensions : intrapersonnel (conscience de soi-même, autoritarisme, indépendance et actualisation émotive) ; interpersonnel (empathie, responsabilité sociale et rapport interpersonnel) ; contrôle du stress (tolérance d'effort et commande d'impulsion) ; adaptabilité (essai de réalité, flexibilité et résolution des problèmes) ; équilibre général d'humeur (optimisme et bonheur). Mais surtout, il met au point une des premières mesures de l'IE, sous le nom de "quotient émotionnel", outil utilisé aujourd'hui dans certaines formations.

Il reste que le concept d'IE n'échappe pas à la critique. Notamment, l'affirmation de Goleman selon laquelle elle garantit la performance au travail apparaît audacieuse. Certaines études vont dans ce sens, mais sur des populations restreintes (étudiants et non-salariés pour Lam et Kirby en 2002 ; quelques dizaines d'ém-

complété par une enquête annuelle de qualité du management, anonyme et au niveau de chaque équipe, suscitant de nombreux verbatim. « Elle est réalisée dans une perspective de pédagogie et elle permet d'orienter vers des formations », précise Stéphane Saba. Et dans la mesure de la performance des cadres en matière de développement humain figure un indicateur sur la reconnaissance et sur la considération portée aux collaborateurs.

Quelques autres entreprises ont introduit des indicateurs liés aux *soft skills* ou aux "compétences people" dans leur évaluation des managers. Et beaucoup scrutent désormais les résultats de leur enquête de climat social, ce à quoi le mouvement de la QVT, ou qualité de vie au travail, les incite.

Des spécialistes de la prévention

du stress observent eux-mêmes avec intérêt cette montée de l'intelligence des émotions. « Les entreprises édictent aujourd'hui des codes comportementaux pour s'assurer que la ligne hiérarchique travaille de façon efficace mais aussi respectueuse vis-à-vis des collaborateurs, explique Éric Albert, directeur de l'Ifas. Or on ne peut pas aborder les comportements sans parler des émotions. Cette approche ne fragilise pas, elle aide à se poser les bonnes questions, à comprendre les mécanismes émotionnels à l'œuvre et à apaiser les relations. »

Jean-Claude Delgène, qui dirige Technologia, cabinet d'expertise auprès des CE et CHSCT, voit

cette approche émotionnelle, encore peu exposée aux partenaires sociaux dans les entreprises, comme un signal faible intéressant : « Les raisons d'un burn-out sont à la fois une charge de travail importante et la mobilisation d'émotions négatives dans

ce travail. Se remobiliser ou mobiliser sur des émotions positives est intéressant. On ne peut pas demander à un manager d'être un "psy", mais apprendre à se connaître soi-même est utile à tous. » ■

GUILLAUME LE NAGARD

Bibliographie

- D. Goleman. *L'Intelligence émotionnelle, comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, 1997. Et *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village mondial, 2005.
- R. Bar-On et J. D. A. Parker. *The Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass, 2000 (anglais).
- D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee. *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village mondial, 2002.
- C. Haag et J. Séguéla. *Génération Q.E.*, Pearson, 2009.

- A. Damasio. *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Odile Jacob, 1995.
- C.-M. Tan. *Search Inside Yourself*, Harper Collins, 2012 (anglais).
- J.-F. Chanlat. « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler* n° 9, 2003.
- O. Herrbach, K. Mignonac, B. Sire. « L'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines », Actes du Congrès AGRH, 2003 <www.reims-ms.fr/agrh>



600 MANAGERS (É)MUS PAR LE CODÉVELOPPEMENT

TIONNELLE

ployés de services publics pour Elfenbein et Ambady 2002). D'autres études ont au contraire suggéré l'absence de lien (Newsome, 2000).

Traits de personnalité

Enfin, certains aspects de l'IE vue par Daniel Goleman se rapprochent de traits de la personnalité, laquelle tient en grande partie à des facteurs biologiques, génétiques ou liés à la petite enfance. Même si les études admettent une certaine plasticité, la question se pose de savoir jusqu'où certains de ces traits (motivation, résilience, optimisme...) peuvent être modifiés par l'apprentissage.

Si c'est le cas, l'approche réclame des processus complexes et de longue durée, un travail personnel en profondeur, peu compatible avec des formations courtes. Ce qui suppose, pour une DRH ou un service de formation, le recours à des méthodes ambitieuses, peu industrialisables, et lourdes à gérer. ■

G. L. N.

La mutuelle MMA réunit depuis six ans des petits groupes de managers autour d'un coach. Une démarche patiente qui profite au collectif et s'étend désormais à l'ensemble de la société mère Covea.

« Aujourd'hui, je suis sensible aux signaux faibles, y compris les miens. Et je sais que j'agis de façon moins anxiogène pour mes collaborateurs » : Maurice Julliard est convaincu des apports du codéveloppement. Directeur des réseaux spécialisés de MMA, gérant 300 collaborateurs et courtiers et une dizaine de milliards d'euros d'encours, il fait partie des quelque 600 managers du groupe Covea qui en ont bénéficié.

75 % de ces initiés proviennent de la filiale mancelle qui compte environ 980 managers et où la démarche a été lancée il y a six ans. Certains disent même être capables de se reconnaître en tant que pairs lors d'une présentation ou d'une réunion, par leur qualité d'écoute ou de question-

nement. Le codéveloppement est une sorte d'institution dans la culture du management de MMA. Bernard Lévêque, directeur du développement de l'intelligence collective, a démarré dès 2008 ce programme de rencontres régulières d'une demi-douzaine de managers, animées par un coach certifié.

Les émotions réhabilitées

« Nous avons réhabilité les émotions dans le champ professionnel, explique-t-il. Les entreprises s'en étaient expurgées, mais on sait aujourd'hui que se priver des informations émotionnelles au profit des seules informations cognitives est contre-productif pour l'organisation. Dans ces rencontres, des salariés osent afficher leurs émotions, se dire

COVEA (MAAF, MMA, GMF)

- **Activité** : assurance.
- **Effectifs** : 21 000 salariés en France (6 600 à MMA).
- **Chiffre d'affaires** : 15,5 milliards d'euros en 2013.

incompétents sur tel ou tel point, faire part d'un inconfort dans leur situation professionnelle ou leur relation avec leurs collaborateurs. »

Les ateliers de codéveloppement rassemblent des collaborateurs d'horizons divers qui échangent sur leur vécu dans l'entreprise. « C'est une parenthèse qui autorise à réfléchir sur ses pratiques, ses convictions, explique Maurice Julliard. On y apporte des situations managériales et relationnelles, des sentiments et, de ce fait, on ouvre la porte à l'émotion. Et le groupe réagit en questionnant, en recentrant, en confrontant des points de vue – chacun s'interdisant de donner des conseils – mais





Oui,
en une seule recherche
sur toutes les bases,
je gagne un temps
considérable !

www.wk-rh.fr



Lamy

Liaisons Sociales

WK-RH

Le portail métier Lamy – Liaisons Sociales dédié aux professionnels des Ressources Humaines

Les Éditions Lamy et Liaisons Sociales ont associé leurs compétences pour mettre à votre disposition une quantité d'informations, d'outils et de services inédits. De plus, la logique métier a présidé à l'élaboration de ce portail qui passe au crible **toutes les thématiques professionnelles et juridiques des ressources humaines et du droit social.**

Recherches croisées sur l'ensemble des publications Lamy et Liaisons Sociales,

un fonds documentaire RH sans équivalent, une information en continu, des modules d'autoformation adaptés à vos besoins, des modèles et outils interactifs pour la réalisation de vos documents, échéanciers et calculs personnels...

Avec WK-RH, vous prenez les **bonnes décisions au bon moment**, en parfaite connaissance de cause.

Découvrez votre portail Internet !

WK+RH



Wolters Kluwer
France

Pour toute information :
N° Indigo 0 825 08 08 00
6,15 € TTC / MN

avec une bienveillance dépourvue de jugement. Et, en définitive, en insufflant une forme d'optimisme lié à ce climat d'écoute. » Les groupes se réunissent chaque mois, durant neuf mois à un an. « Beaucoup ont continué ensuite en autonomie, les managers étant capables d'animer et de débriefer les réunions », précise Bernard Lévêque.

Un changement de paradigme

Un tel changement de paradigme ne va pas de soi : les salariés pourraient considérer que les émotions appartiennent à la sphère privée. Les organisateurs ont su rassurer les troupes, en commençant par le sommet. À l'origine, le dispositif, présenté en CHSCT,

a démarré avec des cadres supérieurs qui, rapidement, ont considéré qu'il pourrait améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit moins de développement personnel que d'une démarche à visée collective, selon celui dont la mission est d'« améliorer la qualité relationnelle dans l'entreprise ». Des évolutions aussi immatérielles restent difficiles à mesurer. Et Covea ne demande pas un ROI du programme à Bernard Lévêque, lequel considère qu'une mesure des résultats par les outils cognitifs serait impropre, écrasant le caractère individuel des apports. En revanche, il a enregistré « six ans de témoignages positifs de managers ayant bénéficié du codéveloppement ». Par ailleurs, un

professeur de l'Essec encadre en ce moment une enquête sur le niveau d'engagement des cadres de MMA en comparant deux cohortes de managers, dont une constituée de cadres qui ont suivi ce parcours.

Démarche volontaire

Pour Maurice Julliard, en tout cas, ce programme a été un atout déterminant dans la performance de ses équipes. Il y a sensibilisé ses n-1 qui, à 80 %, se sont inscrits dans cette démarche volontaire. Depuis trois ans, ses équipes font beaucoup mieux que le marché. « Cela tient notamment à la manière dont nous avons construit de la confiance entre nous, assure-t-il. Cette démarche structure le collectif. »

Une conviction qu'Éric Garreau, DSC CFDT de MMA, n'est pas loin de partager : « Le codéveloppement aide les managers et peut insuffler de la dynamique dans l'entreprise, même si trop peu d'entre eux se sont engagés dans le programme pour que ses effets soient significatifs sur l'entreprise. » Bernard Lévêque assume le déploiement patient d'une démarche longue exigeant un fort investissement : « Les bénéficiaires du codéveloppement se diffusent par capillarité dans l'entreprise, et il n'est pas souhaitable de progresser plus vite, au risque d'aller vers une logique d'instrumentalisation. Tomber le masque dans le milieu professionnel n'est pas anodin. » ■

G. L. N.

CISCO FRANCE

LA VISION COLLECTIVE DU COACHING

Les 80 managers de Cisco France ont travaillé sur leurs comportements dans le cadre d'un parcours de formation de longue haleine. En appliquant notamment la méthode du co-coaching.

En septembre 2009, dans un contexte de crise et d'incertitudes, la direction de Cisco France acquiert la conviction que, pour mieux atteindre ses objectifs business, pour être plus agile à l'avenir, il faut agir sur les comportements. Car l'équipementier réseaux et serveurs a une organisation et des process cadrés, mais a besoin d'embarquer davantage ses managers.

« Nous avons sollicité l'Ifas (Institut français d'action sur le stress, NDLR) pour organiser un transfert de compétences des consultants vers nos managers, afin de changer les comportements en profondeur et durablement, explique Hélène Sancerres, directrice de la conduite du changement et du coaching. Avec de fortes résistances, parce qu'il faut accepter de mettre de côté la cul-

ture du résultat (objectif, exécution, bonus), d'investir du temps sur plusieurs années et d'encourager la prise de risques en admettant le droit à l'erreur. »

Première étape du parcours : plusieurs journées de séminaire, à intervalles réguliers, avec les 14 membres du comité de direction puis avec le reste des managers. « Nous avons échangé sur le diagnostic, le fonctionnement collectif, les objectifs business, les écarts à combler, en consolidant pas à pas chacune de ces phases », détaille Éric Albert, psychiatre, coach et fondateur de l'Ifas.

Motivations et freins

Quatre comportements prioritaires émergent : agir en équipe, participer à l'action collective, passer des relais et prendre des risques, qui impliquent de tra-

vailer sur les motivations et sur les freins, collectifs et individuels. Trois fois par an, l'Ifas a sensibilisé les managers et les a formés au coaching avant de mettre en place un co-coaching. Deux managers de même niveau, qui ne travaillent pas dans la même activité, se voient durant une heure et demie toutes les six à huit se-

À tour de rôle, chacun expose ses problèmes, l'autre écoute et livre sa vision.

maines. À tour de rôle, chacun expose ses problèmes, l'autre écoute et livre sa vision.

« J'étais beaucoup dans l'affect, j'avais du mal à accepter que tout le monde ne bouge pas au même rythme, contrairement à mon co-coach, lui aussi au codir, raconte Magdeleine Bourgoin, directrice des comptes stratégiques. Il m'a donné sa grille de lecture, ce qui m'a aidée à relativiser, à dépasser les ressentis, à questionner davantage mes collaborateurs. Et lui a travaillé son em-

CISCO FRANCE

- **Activité** : technologies d'information et de solutions de collaboration.
- **Effectif** : 1 200 salariés.
- **Chiffre d'affaires monde** : 49 milliards d'euros en 2013.

pathie. L'exercice a été très bénéfique, au plan professionnel mais aussi personnel. Je suis plus curieuse, j'ai développé un autre regard. » Même si quelques binômes n'ont pas aussi bien fonctionné. Pour Éric Albert, « c'est loin d'être évident, l'apprentissage est long, parce qu'il faut se situer dans l'écoute, dans la compréhension de l'autre, en évitant de se poser en conseiller ».

Des pistes d'évolution

Les membres du comex ont ensuite effectué des séances de coaching individuel avec les managers de leur équipe, à raison d'une heure toutes les quatre à six semaines, pour évoquer leurs pistes d'évolution personnelle respectives et travailler en face à face avec chacun d'eux

→ sur les comportements prioritaires à promouvoir. « Il faut analyser les retours d'expérience, identifier les freins et fixer des indicateurs de prise de risque, de lâcher-prise, adaptés à chacun, expose Hélène Sancerres. Ce qui amène, par exemple, à laisser davantage la main au collaborateur. » Les cadres dirigeants ont également eu un retour de leurs pairs sur leurs forces et faiblesses respectives (*cross-évaluation comportementale*), mais c'est le fondateur de l'Ifas qui en faisait la synthèse et formulait l'expression des non-dits et des attentes de progression.

Des ateliers participatifs

Pour partager les nouveaux éléments de langage managérial avec l'ensemble des salariés et consolider les effets de la démarche, trois ateliers participatifs ont été organisés sous forme de forum thématique au siège (Issy-les-Moulineaux), accessibles sur les supports collaboratifs. Les idées les plus suivies débouchant ensuite sur la mise en œuvre d'initiatives, avec un suivi à garantir dans le temps.

« Les résultats de l'ensemble de ces dispositifs sont probants, assure Hélène Sancerres. Les managers ont construit une communauté, sont plus réactifs et davantage dans l'entraide, ce qui a d'ores et déjà permis de gagner des affaires plus importantes. » Certains d'entre eux ont même prolongé leur compétence en coaching en suivant une formation plus avancée. Cisco France a aussi introduit un critère de collaboration dans la grille d'évaluation managériale. « Ce critère n'est pas suffisamment mis en avant dans les entreprises, alors qu'il devrait être prépondérant, estime Éric Albert. Les managers de Cisco acceptent désormais l'idée que leur outil de travail, c'est eux-mêmes, et s'interrogent plus systématiquement sur les effets de leur management et de leurs décisions. » La persévérance du fabricant de matériel informatique dans sa démarche managériale depuis 2009, à l'opposé d'une initiative ponctuelle, serait le gage de son efficacité. ■

NICOLAS LAGRANGE

LA POSTE

DES PARCOURS EXPÉRIENTIELS

Près de 3 300 managers de la division Courrier ont été formés avec des pédagogies "expérientielles". Les premiers visés sont les managers de proximité, récompensés par un label à l'issue de leur parcours.

Fin 2008, La Poste lance le projet Encadrant, destiné à transformer les pratiques managériales, et crée à cette occasion le programme École des managers, adossé à l'Université du courrier. Première originalité : ce sont les managers de proximité qui vont d'abord suivre les nouveaux parcours de formation. « Il s'agit de contribuer à la réussite de la stratégie du Courrier grâce à une plus grande efficacité individuelle et collective de la ligne managériale, explique Marie-Françoise Prévost, directrice du programme École des managers. Nous avons défini de grands principes : le manager doit être moteur de son développement, par-

tager son vécu et se confronter à d'autres, expérimenter, admettre le droit à l'erreur et rechercher une vision globale pour appréhender un environnement complexe. »

Un changement de logique

À partir de 2009, chaque année, près d'un millier de managers suivent un cursus de 10 à 13 jours pendant six mois, à raison de 2 jours par mois en moyenne, centré sur les pédagogies "expérientielles". Dans des salles de formation où les tables sont en option et les chaises identiques pour les stagiaires et l'animateur, chaque manager est invité à exposer un

problème, sans être interrompu. Que faire, par exemple, avec un collaborateur qui envoie des mails tout le temps, ce qui perturbe le service ? Les autres managers posent ensuite des questions, l'animateur et les pairs invitent à reformuler le problème et des pistes émergent sans qu'aucune solution soit imposée. « Travailler sur les émotions est un bon levier, les stagiaires ouvrent leur esprit au champ des possibles, sortent d'une logique purement rationnelle autour des réflexes "y'a qu'à, faut qu'on", estime Marie-Françoise Prévost. C'est plus efficace que d'écouter des "sachants" dans un format académique. »

« Partager ses émotions, son vécu, permet de se sentir soutenu, de rompre la solitude du quotidien, ajoute Simon Mallard, doctorant chercheur en sciences de l'éducation, qui travaille depuis deux ans sur la place et le rôle des dimensions socioaffectives et émotionnelles en formation chez les

CÉCILE DEJOUX RESPONSABLE DU MASTER RH DU CNAM

« L'IE aide à développer le leadership et à gérer la complexité »



E & C : Comment analysez-vous l'intérêt croissant des entreprises pour l'intelligence émotionnelle et plus largement pour la question des émotions dans le management ?

C. D. : Longtemps, les modèles de management se sont appuyés sur l'autorité hiérarchique, le rationalisme, l'esprit de Descartes qui privilégie l'analyse. Mais les organisations évoluent et aujourd'hui, de plus en plus d'entre elles s'intéressent aux émotions pour trois raisons essentielles. Tout d'abord,

les modes de travail se transforment et la notion de coopération se substitue à celle de hiérarchie. Les équipes en mode projet, en situations virtuelles avec des collaborateurs de différentes nationalités, cultures, nécessitent de nouvelles approches. Ce qui compte aujourd'hui dans le management, c'est la qualité des interactions, la capacité à fédérer, à diffuser une image positive au-delà des personnes avec qui on travaille. Ensuite, les dernières découvertes des neurobiologistes (Damasio,

1998) ont redéfini la place des émotions et leurs apports dans la prise de décision. Pour Damasio, sans émotion, on ne peut pas décider. Or décider vite et bien, c'est une compétence recherchée, un talent. Enfin, les chercheurs américains ont réalisé de nombreux travaux sur les ressorts des leaders. Ils ont montré que la gestion des émotions constitue un facteur de succès indéniable.

E & C : À quoi sert la gestion des compétences

**LA POSTE
BRANCHE COURRIER**

- **Implantations :** 750 établissements.
- **Effectif :** 150 000 agents et salariés.
- **Chiffre d'affaires :** 11,1 milliards d'euros en 2013.

POUR L'ENCADREMENT

managers de La Poste. L'étape de verbalisation est nécessaire pour capitaliser et tirer des enseignements, un exercice facilité par le travail de médiation du formateur. L'hybridation des lieux, des méthodes et des formats d'apprentissage, du grand séminaire à la séquence individuelle, semble pertinente. »

Implication hiérarchique

De fait, l'alternance des mises en situation, des jeux pédagogiques, de le-learning, et leur imbrication, amènent les stagiaires à transformer leurs représentations. Chaque manager de proximité a un tuteur : son n + 1. « Ce parti pris peut sembler antipédagogique, relève Marie-Françoise Prévost, mais il établit un lien avec les situations réelles, permet de plancher sur un projet opérationnel et d'impliquer régulièrement le supérieur hiérarchique dans la formation, ce qui démultiplie ses effets. » Au final, chaque parcours

fait l'objet d'une soutenance de projet devant un jury composé de pairs et de n + 1, avec la remise du label École des managers pour valoriser les lauréats et leurs réalisations et populariser la démarche, et une reconnaissance externe (certificat de compétence professionnelle). Certains suivent des sessions inter-entreprises, avec un diplôme à la clé pour la plupart (environ un quart des 3 300 managers formés depuis 2009, sur un total de 10 000 managers). En 2011, deux ans après le début du programme, les directeurs d'établissement sont à leur tour formés, dans un contexte de fortes évolutions : réduction sensible du nombre d'établissements, accroissement de la taille des équipes, prises de décision plus décentralisées et transformation des métiers du courrier sous l'effet de la dématérialisation croissante.

« Le programme École des managers est un cursus de longue

haléine, qui a permis à plus de 70 % des managers formés de changer de fonction et de contribuer à la progression continue de la qualité de service », précise Marie-Françoise Prévost.

Favoriser l'écoute

Pour Guy Fiorina, représentant CFDT qui travaille au pôle d'ingénierie formation de l'Université du courrier, « le grand mérite de ce programme est de favoriser l'écoute en insistant sur les pédagogies expérientielles, d'impliquer les managers des stagiaires de manière pragmatique, avec des débriefings et des travaux d'intersessions, et de s'inscrire dans une démarche certifiante. Pour autant, les managers sont bousculés par les réorganisations, pris par les tâches de reporting, ont souvent peu de marges de manœuvre et manquent de visibilité. D'où une réelle difficulté à s'investir davantage dans le développement des compétences des col-

laborateurs, donc à mettre en pratique les enseignements de la formation. » Pour prolonger et amplifier les effets du programme, une plate-forme collaborative permet aux managers formés de continuer à correspondre avec leurs pairs et leurs formateurs. Depuis mai 2013, trois séminaires thématiques d'une journée ont aussi été proposés à une centaine de managers de managers : L'art de décider, Leadership et performance collective et Le management à distance. « Près de 70 % des managers se réinscrivent d'une fois sur l'autre, 95 % pensent que ces journées sont utiles dans leur quotidien, se réjouit Marie-Françoise Prévost. Les émotions en grands groupes déplacent les foules ; elles transforment les représentations des managers d'une manière inédite en formation. » ■

N. L.

émotionnelles dans le monde du travail ?

C. D. : Les intérêts sont multiples et d'ailleurs la combinaison des compétences émotionnelles est différente chez les managers et les dirigeants : mieux décider, développer son leadership, gérer la complexité, développer ses capacités relationnelles... Le corpus des informations disponibles est de plus en plus largement accessible et les capacités émotionnelles sont devenues importantes, au-delà des seules compétences techniques, pour mieux s'orienter, mieux naviguer, mieux choisir dans un environnement en mutation permanente où il faut aller vite. La gestion des émotions contribue aussi à améliorer les relations interpersonnelles, ce qui, au-delà des seules

questions de performance, peut s'inscrire dans une perspective de QVT. De la même manière, développer son intelligence émotionnelle permet de s'adapter plus facilement aux autres cultures, donc de travailler plus efficacement avec des gens d'origines différentes dans le cadre d'équipes internationales. Aux États-Unis, un des chevaux de bataille des entreprises dans la recherche des talents est actuellement la capacité à être positif : une qualité intéressante dans les laboratoires d'innovation, les organisations en projets. Certaines entreprises vont jusqu'à évaluer "l'énergie positive", "la capacité d'influence" des collaborateurs et non plus seulement l'atteinte de résultats.

E & C : En quoi consistent généralement les formations dans ce domaine ?

C. D. : Je pense qu'il est nécessaire d'avoir une mesure préalable des compétences émotionnelles. Certains cabinets la proposent, avec la méthodologie du "Quotient émotionnel" de Bar-On, l'inventaire EQi (performance consultant). Quatre dimensions de l'intelligence témoignent d'un niveau de maîtrise croissant : gérer ses émotions, les communiquer, interpréter les émotions de ses interlocuteurs, s'y adapter. Les formations, ou d'autres approches à visée pédagogique, sont déclinées de ces catégories. "Apprendre à mieux se connaître", qui correspond à la première de ces dimensions, constitue le champ de formation le plus large.

Comprendre les émotions des autres est plus difficile, mais parfois proposé. La capacité à communiquer ses émotions fait plutôt l'objet de dispositifs plus personnalisés comme les feed-backs, le mentoring et le *reverse mentoring*. Quant à la dernière dimension, elle concerne surtout les leaders. On entre dans le domaine du leadership résonnant de Daniel Goleman, Richard Boyatzis et McKee. Le leader résonnant est capable d'inspirer les autres, en étant vigilant et attentif à l'environnement, en créant un état d'esprit positif grâce à son optimisme et en faisant preuve d'empathie et de compassion. Des caractéristiques qui ne ressortent pas d'une formation mais d'un processus long et individualisé de changement et de développement personnel.

PROPOS RECUEILLIS PAR G. L. N.