RESUME DU LIVRE « L'ENTREPRISE EMOTIONNELLE : UNE MUTATION INCONTOURNABLE, DIDIER GAILLIEGUE, EDITION L'HARMATTAN, 2017

A propos de l'auteur

Didier Gailliegue est coach en développement personnel au sein de la structure qu'il a lui-même fondé. Il a effectué son parcours professionnel au sein de grandes entreprises en particulier comme DRH de l'Aérospatiale. Avant d'écrire « L'entreprise émotionnelle : une mutation incontournable », l'auteur a également écrit en 2016: « L'intelligence émotionnelle : une alliée pour votre vie personnelle et professionnelle » et « Maîtrisez votre intelligence émotionnelle, Guide d'apprentissage » paru récemment en mars 2018. Enseignant à l'ISFOGEP/ESSEC, Didier Gailliegue partage à travers ses ouvrages son expérience et le résultat de ses recherches.

Introduction

Dès les premières lignes de son ouvrage, Didier Gailliegue fait le parallèle avec son premier livre : « L'intelligence émotionnelle ». Selon ses mots, ceux l'ayant lu trouveront dans « L'entreprise émotionnelle » la continuité de leurs recherches. Il se veut toutefois rassurant à l'endroit des personnes n'ayant pas lu le 1^{er} livre car ils pourront malgré cela avoir une excellente compréhension du 2^e livre car il a été conçu sans avoir besoin de maîtriser les concepts expliqués à l'intérieur du premier livre. Il nous partage tout de même pour commencer quelques points importants de ce livre dont l'objectif était d'aider chaque individu à prendre conscience que leur performance au sein de leur organisation collective était directement liée au niveau de leur intelligence émotionnelle ; puis à l'aider à développer cette dernière.

L'auteur souligne sa motivation à poursuivre ses réflexions dans le domaine de l'intelligence émotionnelle en raison du contexte caractérisé par une mutation que tous s'accordent à dire qu'elle sera d'une ampleur jamais égalée. La meilleure façon de se préparer est pour lui de prendre conscience de cet état de fait et de se préparer. Il est important de s'y intéresser et de l'associer à l'entreprise pour plusieurs raisons :

- ✓ la corrélation entre la performance de l'entreprise et la gestion du capital émotionnel de l'ensemble de ses salariés
- ✓ L'existence d'un leadership et la nécessité pour le leader de faire preuve d'habileté managériale
- ✓ Le changement d'état d'esprit des gestionnaires de plus en plus conscients de la place de l'humain au sein des organisations. Il y a quelques dizaines d'années, les points d'attention étaient plus d'ordre matériel, économique ou tout simplement organisationnel

L'une des ambitions principales de l'auteur, en plus de susciter l'intérêt des lecteurs, est de leur permettre de s'améliorer pour un mieux-être individuel. La problématique sera traitée en 5 parties.

1^e partie : Du passé au futur... en passant par le présent

L'entreprise a subi d'importantes mutations tout au long de l'histoire. Didier Gaillieue nous fait voyager dans ce chapitre en partant de l'antiquité jusqu'à aujourd'hui. Il termine par jeter un regard vers le futur comme pour montrer que malgré les grands bouleversements, l'humain reviendra au cœur des préoccupations en raison notamment de la non maîtrise du système socio-économique et de la pénurie des ressources.

L'auteur rappelle ainsi que l'Antiquité a été caractérisée par la présence de petites unités de production, la prédominance des activités agricoles et des débouchés qui se limitaient uniquement à la consommation de proximité à cette époque. Un peu plus tard au 15^e siècle et ce jusqu'à la grande révolution industrielle, les moyens techniques ont un plus évolué avec l'apparition des moulins à vent et des bateaux à coques lourdes. La fin du 18^e siècle a été une période importante de la révolution industrielle avec la naissance des Etats-Unis et le leadership allemand dans l'industrie de l'acier (BAYER et BASF) et dans l'électricité (SIEMENS).

Les premières traces de gestion de capital émotionnel ont été véritablement enregistrées avec l'Américain GENERAL ELECTRIC qui est l'une des premières entreprises à avoir mis en place des méthodes de management avancées. Plusieurs événements et faits sont cités par l'auteur comme ayant été des tournants dans l'évolution de l'entreprise et du management : la loi française sur les sociétés anonymes en 1867, l'influence de Frédéric Taylor (1856- 1915), celle de Henry Ford (1863-1947), les grandes grèves générales de 1936 et 1968... Pour Didier Gaillieue, toute mutation est une source d'opportunité à condition de prendre du recul et de choisir de bons objectifs.

Aujourd'hui, le monde est caractérisé par le phénomène de la mondialisation et donc par l'ouverture des économies nationales sur le monde et l'interdépendance des nations. Cependant cette mondialisation s'applique sans tenir compte des modalités sociales de conception et de production ; seul le résultat final compte à travers le cout, la qualité et la performance... Une autre caractéristique des entreprises d'aujourd'hui est la standardisation de la production et la vitesse d'obsolescence des articles produits. En France, l'auteur partage son avis sur l'impact négatif de l'application des 35h qui selon lui rallonge en pratique le temps de travail des équipes de management à la différence de celle des autres employés. De plus, cette loi ne permet pas de prendre en compte les heures passées sur la messagerie électronique et qui polluent le temps et la qualité du repos familial. Dans ce contexte, l'auteur précise que des progrès notables ont toutefois été observés à plusieurs niveaux : au niveau des conditions de travail physique, au niveau des techniques de production, et au niveau des outils de gestion et d'administration. Dans le même contexte, les facteurs de mal-être en entreprise sont nombreux mais les attitudes professionnelles et privées sont les principaux maux dont la plupart des acteurs se plaignent. Ces perspectives à priori mauvaises peuvent être corrigées en utilisant l'intelligence émotionnelle comme levier d'adaptation individuel et collectif. Didier Gaillieue fait clairement la différence entre le QI (quotient intellectuel) et le QE (quotient émotionnel) qui traduit le niveau d'indice d'habileté intellectuelle.

L'auteur clos ce chapitre en citant 2 personnalités, expertes dans leurs disciplines respectives qui arrivent aux mêmes conclusions sur la vision que du monde d'aujourd'hui :

-Pour Marc HALEVY, philosophe et physicien, le système actuel vise à sa propre finalité sans tenir compte des hommes et de l'environnement qui permet pourtant à cet environnement d'être en vie (épuisement des réserves de la planète, volume brassés par les circuits financiers supérieures de loin à l'économie réelle...)

-Marc TOUATI, brillant économiste, arrive aux mêmes conclusions même s'il se limite à la France. Tout selon lui est Marketing politique et une conséquence du suffrage universel car pour se faire élire, l'homme politique doit tenir des propos qui plaisent aux électeurs même si sa vision et les défis ne sont pas à la hauteur des défis qui se présentent à eux.

Ces 2 auteurs ne sont toutefois pas dans l'extrême pessimisme et proposent des solutions pour changer de façon effective les différents paradigmes.

Didier Gaillieue a le même optimisme que les 2 auteurs qu'il présente : l'humain reviendra au centre des préoccupations. Il avertit toutefois que cette rupture comme toute autre ne saurait se réaliser sans désordre et violence. Il faut donc s'y préparer car certains signes sont déjà visibles. Au niveau géopolitique, le terrorisme est déjà présent et provoque de fortes tensions internationales. Au niveau écologique, le réchauffement climatique nous rattrape. Au plan sociétal, le mal-être augmente en même temps que la criminalité et la délinquance. Sur le plan économique, les déséquilibres sont de plus en plus importants.

2^e partie : L'intelligence émotionnelle : rappels et nouveautés

Dans cette section consacrée à l'intelligence émotionnelle, l'auteur décrit le fonctionnement de base du fonctionnement humain avant de présenter l'environnement de l'intelligence émotionnelle.

En ce qui concerne le parallèle effectué entre le corps humain et l'entreprise, il explique que cette dernière doit fédérer les individus vers un objectif commun tout en permettant à chacun d'eux de vivre et de se développer. Il n'y a en effet pas d'issue positive pour lui sans des comportements individuels qui sont la synthèse entre notre raison et nos émotions (bel exemple de la biologie cellulaire qui montre l'excellente synergie qui existe entre les milliards de cellules composant le corps humain). Didier Gaillieue partage sa définition de l'émotion et de l'intelligence et il cite : « l'émotion est un phénomène psychophysologique complexe en réponse à des stimuli externes. L'intelligence, c'est notre capacité à analyser et à comprendre. Pour faire simple et traduire de façon concrète les différences entre QI et du QE, il définit le QE comme étant le niveau d'habileté émotionnel et le QI comme étant la capacité de raisonnement. Dès lors, le QI apparaît comme étant un constituant du QE qui est donc beaucoup plus large et plus important de ce fait. Il découle donc logiquement de cette explication que les bons leaders sont caractérisés par un meilleur QE qu'un QI. L'émotion en effet accroît de façon significative l'efficacité du raisonnement quand elle est maîtrisée de façon positive avec pour siège ou quartier général (QG) le cerveau. Cet organe puissant contrôle nos actions par le biais de ses 4 composantes : le cerveau émotionnel, le cerveau intuitif, le cerveau intellectuel et le cerveau instinctif.

Peter SALOVEY et John MEYER, 2 psychologues Américains connus comme les concepteurs de la théorie de l'intelligence émotionnelle en avaient définis 5 composantes. Didier Gaillieue s'aligne à la théorie d'Anja Von KANITZ qui rajoute une 6^e composante présentées comme suit :

- ✓ La reconnaissance et la compréhension de ses sentiments
- ✓ La capacité d'influencer et de maîtriser ses sentiments
- ✓ La faculté d'éprouver et d'exprimer ses sentiments
- ✓ La reconnaissance et la compréhension des sentiments des autres
- ✓ L'influence et le contrôle des sentiments des autres
- ✓ La maîtrise de ses attitudes par rapport à ses propres sentiments

La dernière composante cite reste de loin la plus difficile à contrôler.

A ces 6 composantes de l'intelligence émotionnelle, l'auteur rajoute 5 dimensions qui suffisent à caractériser l'homme :

- ✓ L'agréabilité
- ✓ Le caractère consciencieux
- ✓ L'extraversion
- ✓ L'ouverture à l'expérience
- ✓ Le névrotisme

L'intelligence émotionnelle telle que présentée est la parfaite jonction du corps et de l'esprit. Le corps est un support important pour le bon fonctionnement de notre intelligence émotionnelle. Il n'y a donc pas d'intelligence émotionnelle sans bien-être du corps et de l'esprit ; la pensée et l'état d'esprit créent le monde qui entoure. En cas de souffrance psychologique et émotionnelle, l'EFT (Emotional Freedom Technique en anglais) ou Technique de libération émotionnelle est une psychothérapie qu'il convient de suivre.

3^e partie : Intelligence émotionnelle et leadership

Le choix du leader en entreprise n'est pas toujours un choix qui fait l'unanimité. Cependant la connaissance des styles de leadership permet au leader de s'adapter à son émotion :

- ✓ Le pouvoir coercitif souvent associé à la peur
- ✓ Le pragmatisme utilitaire basé sur les faits et qualifié d'influence réactive
- ✓ La légitimité basée sur des valeurs et des principes

Une question légitime peut valablement être posée : notamment quelles sont les qualités du leader ? Le choix du leader en entreprise s'appuiera sur ces qualités qui seront ainsi recherchées. Ces qualités ont un très fort lien avec l'intelligence émotionnelle. Ce sont les 4 qualités ci-dessous :

- ✓ La sagesse : équilibre personnel et perspective sereine
- ✓ Le pouvoir : capacité à agir avec force et courage
- ✓ La sécurité ou estime de soit
- ✓ La direction ou la ligne de conduite

Le leader est une personnalité accomplie qui donne envie aux collaborateurs de travailler avec lui. Le bon leader se reconnaît à ses caractéristiques que l'auteur classe en 7 points qui donnent 7 raisons pour lesquelles des personnes adorent travailler avec lui :

- ✓ Sa quête insatiable d'apprentissage favorisée par sa curiosité
- ✓ La notion de service à laquelle il adhère. Sa carrière n'est pas un point de fixation
- ✓ La confiance réciproque entre lui et ses collaborateurs
- ✓ La synergie ou véritable symbiose créée au sein de son équipe
- ✓ La vie équilibrée qu'il mène
- ✓ L'attitude positive qu'il a et qui pacifie l'ambiance (grâce à son humour et son optimisme)
- ✓ Le renouvellement des qualités humaines (physique, mental...)

Le leader, pour réussir, doit mettre en œuvre ses compétences émotionnelles de façon intemporelle. Fait important : avant de gérer le capital émotionnel de son entreprise, il devra gérer le sien.

4^e partie : Comment préparer l'entreprise de demain

Didier Gaillieue répond à cette question qui a donné le titre à cette section de son livre en précisant qu'il faudra s'appuyer de façon intournable sur l'individu. Ce dernier devra prêter attention à 6 valeurs importantes pour lui et son bien-être :

- ✓ Son sommeil (minimum 6 heures de sommeil par jour)
- ✓ Son alimentation (à équilibrer)
- ✓ Son mental (positif)
- ✓ Les produits cosmétiques qu'il utilise (attention aux allergènes)
- ✓ La maîtrise qu'il a du stress
- ✓ Son activité physique

La motivation est très importante pour l'auteur pour construire l'entreprise de demain car celle-ci conduit à la passion qui elle ne peut être corrompue par la raison. Pour illustrer l'importance de la passion et de la motivation, l'auteur cite Oscar Wilde dans son célèbre dicton : « Il faut viser la lune car en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles.

Dans le chapitre dédié à la mise en œuvre de la transformation de l'entreprise dans le temps, l'auteur définit l'entreprise émotionnelle comme étant celle au sein de laquelle le management prend en compte le facteur émotionnel dans sa gestion. Les effets positifs d'une telle prise en compte apparaissent ci-dessous :

- ✓ Une meilleure gestion du stress
- ✓ Une meilleure gestion des relations
- ✓ Une meilleure ambiance et humeur
- ✓ Une amélioration du processus décisionnel
- ✓ Un développement à la créativité et à l'innovation
- ✓ La création d'un lien de confiance

Dès lors que les avantages de l'entreprise émotionnelle sont connus et aussi nombreux, il apparaît clairement que l'émotion ou du moins sa gestion est stratégique pour l'entreprise. L'entreprise ne peut toutefois pas selon l'auteur être une entreprise émotionnelle si elle n'est pas libérée vis-à-vis des normes de fonctionnement actuelles. La notion d'entreprise libérée est un paradigme basé sur la confiance et sur le fait que l'homme aime travailler. L'entreprise libérée est également caractérisée par une auto organisation avec une auto gestion. Le management ne disparaît pas pour autant mais il insuffle la vision et est moins ou pas du tout dans le contrôle.

Dans cette section, Didier Gaillieue partage les domaines à couvrir pour préparer l'entreprise du futur tout en mentionnant l'impact négatif de la révolution numérique qui selon son point de vue peut détériorer le capital émotionnel de l'organisation (risque de suppression d'emploi, déshumanisation progressive...). Il préconise toutefois dans ce cas d'utiliser l'intelligence émotionnelle pour provoquer des sentiments positifs et constructifs. Les domaines à couvrir sont :

- ✓ Le recrutement d'un ergonomiste qui est pluridisciplinaire et dont la responsabilité sera d'assurer le bien-être en entreprise (sécurité, confort grâce aux outils et à l'environnement)
- ✓ La mise en place du Télétravail ou travail à distance pour plus d'efficacité opérationnelle
- ✓ La communication et l'éducation autour du temps de travail qui doit redevenir un temps de vie et une source de développement personnel. Le travail doit redevenir une valeur d'accomplissement.

L'entreprise de demain s'appuiera sur une organisation :

- ✓ Avec moins de contrats et des rapports plus positifs entre collaborateurs
- ✓ Avec une information plus transparente et la disparition de la rétention volontaire d'informations. Les connaissances seront mieux partagées
- ✓ Avec une rémunération variable basée sur la création de richesse
- ✓ Avec la formation comme le socle du travail et les travailleurs à la recherche constante de formation pour se mieux s'adapter
- ✓ Avec la disparition de la hiérarchie des « petits chefs » pour laisser la place aux coachs reconnu pour ses compétences.

5^e partie : Méthodologie d'assistance et d'accompagnement

Comme mentionné précédemment par Didier Gaillieue dans la section précédente, la santé physique et mentale conditionnent le niveau d'habileté émotionnelle. Cependant l'auteur se pose la question de savoir comment gérer le trop grand flux d'information disponible ? La réponse à cette question est qu'il faut faire dans un premier temps une analyse personnelle des données à notre disposition sur la base de notre bon sens. Ensuite, il faut démontrer un esprit de curiosité sans aller dans la rationalité absolue et le dogmatisme. Enfin il faut acquérir des connaissances à partir de références indiscutables ; sérieuses.

L'une des méthodes d'accompagnement proposée par l'auteur est celle de la visualisation de la pensée positive car la pensée génère la matière. Les pensées positives sont identiques poursuit-il à une expérience vécue ; ce sont des aimants vibratoires. L'être humain influence ce qui se trouve autour de lui par son pouvoir d'attraction continue. Ceci est d'autant plus vrai selon lui que le conscient occupe 20% de nos actions contre 80% pour l'inconscient ; ce qui démontre d'avance la victoire de l'inconscient. Il apparaît donc important avant de s'aligner aux autres de retrouver sa propre harmonie intérieure et sa propre cohérence mentale et émotionnelle. Nous devons nous inviter donc à retrouver notre voix intérieure et à la respecter pour prendre des meilleures décisions à partir d'un choix authentique.

Didier Gaillieue termine cette section en faisant encore la différence entre l'intelligence du raisonnement et l'intelligence de la décision car selon l'expérience, l'âge..., les sentiments et les émotions sont différentes. Il définit l'égo comme étant un ennemi du processus décisionnel car réducteur de notre champ de vision et notre capacité à prendre du recul. Par contre l'intuition est fortement recommandée car les personnes dotées de cette qualité prennent les décisions rapidement, font preuve de créativité, anticipent de façon pertinente.

Conclusion

L'objectif du livre écrit par Didier Gaillieue était de partager une vision de l'entreprise de demain et réaffirmer l'importance de la gestion du capital émotionnel pour améliorer ses performances, son efficacité grâce à l'épanouissement des hommes et des femmes.

L'auteur a démontré dans son ouvrage que le capital émotionnel est la condition d'expression des moyens et compétences disponibles. Les mutations sont inévitables en raison de la fin du système actuel pour des raisons écologiques, économiques, technologiques et philosophiques. Dans ce contexte, il est convaincu que la solidarité sera une réalité vécue au regard de la pénurie qui entrainera forcément l'interdépendance entre les personnes.

Le leader de demain devra avoir une mission pertinente et d'anticipation. Il devra être exemplaire et montrer le chemin et être le coach de l'humain revenu au centre de l'entreprise. Le leader a-t'il conseillé sera obligé de gérer sa propre intelligence émotionnelle avant de développer celle des autres.