

## CADRES, BRÛLEZ-VOUS LES PIEDS POUR VOTRE ENTREPRISE

HR Valais, association qui regroupe les professionnels des ressources humaines, organisait au début juin 2010 ses assises annuelles. A cette occasion, la présidente, Véronique Varone, avait convié ses membres dans sa commune de Savièse. Le théâtre du Baladin a été le cadre de cette rencontre qui a permis aux personnes présentes d'assister à une conférence de Stéphane Haeffliger. *Intelligence émotionnelle et management, un couple maudit ?* tel était le titre de cette intervention. En voici les éléments principaux :

Dans la gestion des ressources humaines, nous pouvons faire quatre observations sur les évolutions récentes. Premièrement, nous assistons à une prolifération des stages de survie dans les entreprises. Souvent elles font appel à des anciens soldats. D'autres entreprises envoient leurs cadres accompagner des personnes en fin de vie. D'autres encore poussent leurs managers à suivre des cours de méditation. Finalement, le « Firewalking » est devenu le must. Marcher sur des braises rougeoyantes est le défi suprême que tout cadre doit surmonter.

### Anthony Robbins

Le maître absolu de ces marches sur le feu est sans conteste Anthony Robbins. Il se présente comme un homme qui a réussi à libérer sa puissance intérieure. Ces méthodes, basées sur la PNL (Programmation Neuro Linguistique), ont convaincu les plus grands : Bill Clinton, André Agassi et même l'US Army.



Véronique Varone, présidente de HR Valais

Pourtant ces défis ont causé quelques dégâts. Les cadres à la voûte plantaire profondément brûlée peuvent en témoigner.

### Pourquoi aller si loin ?

La question qui doit se poser, c'est pourquoi ces nouvelles pratiques ? Comment les entreprises justifient-elles ces formations « imposées » à leurs cadres ? Veulent-elles enrichir le vécu de leurs employés pour les motiver ?

On pourrait croire à ces nobles intentions, pourtant il n'en n'est rien. L'intelligence émotionnelle mise en avant dans ces circonstances est devenue, semble-t-il, une nouvelle compétence incontournable.

### Intelligence émotionnelle

Daniel Goleman, un des théoriciens de l'intelligence émotionnelle, l'a définie en sept points : la conscience et la maîtrise de soi, la conduite des émotions, la persévérance, l'enthousiasme, la motivation, l'empathie et l'adéquation sociale.

Les formations qui visent le développement de l'intelli-

gence émotionnelle tournent autour de trois axes : la maîtrise de soi, la gestion des sentiments et l'adaptation à l'environnement. Des milliers de livres paraissent aujourd'hui autour de cette question. Cet intérêt n'est pas neutre.

### Hier : Taylor

Avant l'arrivée de ces nouveaux concepts de management, le modèle était plutôt celui du DMF (Département Militaire Fédéral). Les grades, la hiérarchie dictaient la méthode de commandement. Nestlé était dirigé selon les méthodes américaines qui sont à l'origine des recherches sur le rôle du chef.

Tout commence avec Taylor, ingénieur américain, qui a vécu entre la fin du 19<sup>e</sup> et le début du 20<sup>e</sup> siècle. Ses travaux sur les principes d'organisation scientifique du travail ont laissé une forte empreinte dans la gestion des entreprises. Se basant sur la gestion des corps, des déplacements et des horaires, elle voulait permettre de faire rentrer les paysans dans les usines.

C'est en visitant une boucherie industrielle que l'idée de division du travail naît dans son esprit. C'est l'entrée du chronomètre dans l'atelier et l'invention de la chaîne de montage qui permettront le développement industriel.

L'exemple de la Ford T est éloquent à ce sujet. Pour que cette production de masse fonctionne, il a fallu briser le métier en fractionnant les tâches pour les rendre accessibles à tous et séparer ceux qui pensent de ceux qui visent. Seul un contrôle administratif strict était garant du succès. Dans ces usines, il y avait 1 contrôleur pour 3 employés.

### Aujourd'hui : « anti-téflon »

Aujourd'hui, les thèses de Taylor sont remplacées par une



marcher sur le feu, une « mode » dangereuse

volonté de faire adhérer les employés à l'entreprise. Il faut que chacun s'identifie à son employeur. L'intériorité, l'intimité, le psychisme sont à conquérir pour trouver un engagement total.

Les marques veulent conquérir et séduire le cœur et l'âme. L'esprit devient plus intéressant que le corps. Pour atteindre cet objectif, deux stratégies sont envisageables : initier des grands projets ou investir des sommes conséquentes pour la formation.

Les grands projets engendrent la création de chartes des valeurs de l'entreprise, la mise en place d'une nouvelle logique d'organisation ou encore de nouvelles stratégies de communication. Pour conquérir l'âme des employés, chaque année une nouvelle mode apparaît. L'intelligence émotionnelle participe à ce mouvement.

Le marché de la consultance est ainsi prospère. Nous assistons à l'émergence d'une volonté « anti-téflon » dans la gestion du personnel. Il faut que les collaborateurs collent aux valeurs de l'entreprise, à leur poste, au projet qu'ils mènent.

La masse des formations mises en place va dans le même sens. Le développement personnel, le travail sur l'affect, l'optimisation des compétences sociales, les nouveaux thèmes fleurissent.

### Et la sphère privée !

L'entreprise n'est pas faite

## HR Valais

HR Valais est une association, forte d'environ 180 membres, qui regroupe les professionnels valaisans de la fonction Ressources Humaines et Formation ainsi que des chefs de petites et moyennes entreprises. Rattachée sur le plan national à la Société suisse pour la Gestion du Personnel (SGP), elle est également en liaison avec l'Association Romande des Formateurs (ARFOR).

### Nos objectifs

Nous visons à atteindre les deux objectifs principaux suivants :

- Contribuer à la formation continue des membres de l'association, par des conférences du soir qui collent à l'actualité de nos métiers et par des séminaires qui abordent plus en profondeur des thèmes fondamentaux de notre travail ou les sujets stratégiques du développement de nos entreprises.
- Etre un lieu d'échange vivant et convivial, pour favoriser véritablement les contacts entre professionnels d'horizons différents.

WWW.HR-VALAIS.CH

pour cela, c'est hérétique. Tout comme la mode des sports extrêmes à pratiquer lors de stages entre collègues, ces ingérences ne sont pas saines. L'entreprise s'arroge le droit de s'implanter au-delà de la frontière de notre sphère privée. Elle veut conquérir l'entier du collaborateur. Elle présente la fonction première de ses stages « no limits » comme l'enrichissement des compétences sociales. C'est de la tromperie ! Derrière cela se cache une volonté de contrôle global, l'entreprise forme pour être performant, Elle veut un engagement

spontané, de tous les instants, une fidélité. Le simple OUI CHEF ! ne suffit plus.

En 100 ans, la gestion du personnel est passé d'une logique d'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique.

### QE / QI

Le concept d'intelligence émotionnelle est très peu documenté. Personne, aujourd'hui, ne peut dire si le quotient émotionnel (QE) vaut mieux que le quotient intellectuel (QI). Cette prédominance de l'intelligence émotionnelle témoigne de l'intérêt des entreprises pour les aspects plus personnels, plus intimes de leurs collaborateurs.



La Ford T, symbole de l'organisation scientifique du travail



Stéphane Haefliger, un directeur RH hors normes

Le management est l'art de mettre les gens au travail. Nous assistons à l'arrivée d'une nouvelle technique : le « moinage-ment »

### « Moinage-ment »

C'est l'accaparement de la sphère intime des collaborateurs par l'entreprise ! Les collaborateurs, y compris des cadres, commencent à percevoir

cette dérive. Ce viol de la sphère privée commence à susciter des résistances. Pour les responsables des ressources humaines, reste à se poser les bonnes questions : qu'est-ce qu'un manager ? Comment les faire grandir, évoluer sans les transformer ?

PIERROT MÉTRAILLER

## Stéphane Haefliger

Sociologue du travail et de la communication, Stéphane Haefliger a tout d'abord été l'adjoint du directeur des ressources humaines d'une banque suisse durant quatre ans.

Par la suite, conseiller personnel d'une ministre cantonale durant près de trois ans, il a assumé la communication politique de la cheffe du département de l'économie et s'est impliqué dans plusieurs projets liés à la réforme de l'administration publique cantonale vaudoise.

A partir de 2001 et durant cinq ans, Stéphane Haefliger a développé un département de conseil RH au sein du cabinet KPMG. Plus de quarante mandats, tant dans le secteur public que privé, seront réalisés sous sa conduite : réorganisation de services, audit RH, analyses stratégiques, accompagnement de directions générales, mais également évaluation de politiques publiques...

Dès le 1<sup>er</sup> décembre 2005, il a été nommé directeur des ressources humaines d'une banque privée internationale. A ce titre, il refuse désormais tout mandat de consultance, dédiant complètement son temps à sa charge de DRH.

Parallèlement à ces activités professionnelles, et en accord avec son employeur, il assume une charge de cours au sein de l'institut de psychologie (dès 2004), après avoir enseigné plus de six ans dans le cadre du MBA de l'université de Lausanne.

WWW.STEPHANEHAEFLIGER.COM