

*En guise de conclusion*

## Le pacte QE

« Calcul politique, oui. Instinct politique, non. Intelligence analytique, absolument. Intelligence émotionnelle, zéro. »

Tony Blair à propos de Gordon Brown

Dans le monde des affaires, lorsqu'on décide de « chasser » un top manager à qui l'on confiera de grandes responsabilités, on soumet les candidats au poste à une batterie de tests psychologiques pour, au final, ne retenir que le ou la meilleur(e). Celui ou celle dont les qualifications et la personnalité profonde « collent » le mieux au job. Ces individus catapultés tout en haut de la hiérarchie auront pour mission d'imposer un cap à leur organisation, entraînant dans leur sillage les destins des hommes et des femmes qui la composent. Une erreur de casting et c'est la catastrophe.

La vraie question est : pourquoi le processus de recrutement du président de la République serait-il différent de celui d'un top manager ? N'a-t-on pas à apprendre

du monde de l'entreprise, à transposer des recettes qui marchent d'un univers à l'autre ? Dirigeants d'entreprise et dirigeants politiques n'ont-ils pas moult devoirs en commun, comme celui d'écouter, de comprendre, de sonder le climat émotionnel de leur organisation, d'être le pare-feu à toutes nos angoisses et nos peurs, de libérer les énergies émotionnelles et de servir au mieux ceux qu'ils représentent et qui, ne l'oublions jamais, les paient ? Nous confions, pendant cinq ans, les manettes de la maison France à une personne qui « manage » le pays, la plus importante et noble des organisations qui soit. Et pourtant, que sait-on réellement de ce chef censé incarner la Nation ? Le seul os à ronger qu'on nous donne, ce sont les résultats d'un bilan de santé annuel ou trimestriel, souvent tronqués, voire carrément mensongers. Souvenez-vous des déclarations à ce propos de François Mitterrand, ou encore de celles de Georges Pompidou et de Jacques Chirac, l'un prétendant être grippé alors qu'il souffrait d'un cancer et l'autre n'avoir connu qu'un petit « pépin » de santé après son AVC. En fait, nous ne savons quasi rien du big boss de la patrie. Sa personnalité profonde et ses états d'âme restent classés top secret. Certes, quelques investigations journalistiques tentent ici et là de percer la cuirasse des people de la politique. Mais cela se fonde essentiellement sur des données secondaires, des témoignages souvent erronés d'amis ou d'ennemis avérés ou larvés, et des observations anecdotiques rapportées par l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'ours.

En définitive, aujourd'hui, les candidats à la présidence et le président en fonction n'ont aucune réelle obligation en matière de transparence de leur santé, physique et psychologique. Vous trouvez cela normal ? Pas moi. Confieriez-vous vos enfants à une inconnue ou les clés de votre maison au copain du fils d'un ami ? Non. Pour pouvoir réellement cerner la nature profonde de ces animaux politiques, il faut les disséquer à l'aide de bistouris aiguisés et fonctionnels, qui permettent d'accéder là où un couteau à beurre ne va pas, et qui sont principalement employés par les scientifiques. Ainsi devraient-ils, les politiques, comme tout manager, être contraints à passer, lors des élections législatives, leur processus de recrutement à eux, des tests psychométriques sérieux, au premier rang desquels un test de QE. Car, s'il y a une compétence à « jauger » prioritairement lorsqu'on occupe une position au centre de laquelle se trouvent les relations humaines (on parle ici de « métier émotionnel »), c'est bien celle-là.

Le QE est le dénominateur commun à beaucoup de bons managers. Comme semblent l'indiquer plusieurs centaines de résultats de recherches scientifiques à travers le monde, les managers doués d'intelligence émotionnelle (comparés à ceux qui le sont moins) motivent plus facilement leurs troupes. Ils ont l'honnêteté d'un Charles Ingalls. La qualité d'écoute du docteur Quinn. La clarté dans leur discours d'un Jean d'Ormesson. La créativité d'un Bernard Werber. Tel Eliot Ness, ils restent fidèles à eux-mêmes, étant moins facilement « pervertibles » par le système de pouvoir dans lequel ils évoluent. Et ils ont bien

d'autres qualités que je vous livre en touffe : ils sondent par exemple plus facilement leur environnement, agissent au lieu de rester apathiques, sont respectés par autrui, aiment la vie, savent mieux gérer les situations critiques et le stress, ont l'âme d'un leader, sont courageux, capables de décider, de trancher. Je m'arrête là au risque de rendre mon propos louche et, pourtant, tout cela a été mesuré et le Prince charmant pourrait bien exister. Cet oiseau rare est difficile à dénicher, certes. Il appartient à ces 2 % de la population considérés comme étant de véritables experts du QE. Une chose est certaine : je n'ai pas vu au cours des dernières années un tel spécimen prendre son envol au milieu de la fauconnière. Non pas qu'il se soit fait dévorer (l'individu au QE élevé n'est pas un benêt) par ses vieux congénères, mais plutôt parce qu'il n'est peut-être tout simplement pas encore né.

À l'occasion de la présidentielle de 2007, Nicolas Hulot avait appelé de ses vœux chaque candidat à signer et à se prononcer sur le fameux Pacte écologique. Aujourd'hui, j'encourage nos politiques à passer un test de QE. En tant que chercheur, la déontologie m'interdirait de diffuser leurs résultats. Mais ces derniers pourraient le faire d'eux-mêmes, démontrant ainsi qu'ils ont les tripes pour « occuper » le job et qu'ils n'ont pas peur de révéler leur vraie nature au peuple français. Mais entendons-nous bien : il y a test de QE et test de QE. Je les invite plus précisément à passer un test en particulier, dont le contexte se rapproche du leur. Je veux parler ici du test du QE pro (pro pour monde professionnel).

Ce test<sup>\*</sup> a été étalonné sur 1 035 managers et dirigeants d'entreprise français. Il sert précisément à évaluer la capacité d'un chef à diagnostiquer son propre état émotionnel ainsi que celui d'autrui, à comprendre, utiliser et réguler les émotions dans un contexte managérial afin de favoriser l'épanouissement personnel et collectif ainsi que la performance. Il s'agit d'un test dit « de performance » qui mesure, comme son nom l'indique, la performance d'un individu dans l'exécution de tâches et dans la résolution de problèmes de nature « émotionnelle ». Il y a des réponses justes, d'autres fausses. En ce sens, le QE pro se distingue des tests autoévaluatifs que l'on trouve ici et là, fortement biaisés du fait que le répondant se note lui-même, qu'il devine souvent le sens des questions et qu'il veut se montrer plus QE qu'il ne l'est en réalité, cédant ainsi au doux chant de la désirabilité sociale. Ici, vous l'aurez compris, il sera difficile aux politiques, même les plus habiles, de tricher. À chaque question, on sait ou on ne sait pas. Notez bien que ce test est scientifiquement fiable<sup>\*\*</sup> et que l'on peut y accéder en un clic. Certes, celui-

---

\* Le QE pro a été développé dans les règles de l'art (on ne crée pas un test scientifique comme on gribouille un test pour un magazine ou Internet) pendant deux ans par ma collègue psychologue le docteur Lisa Bellinghausen et moi-même en partenariat avec EM Lyon Business School et le cabinet de conseil en recrutement et évaluation de cadres et dirigeants Badenoch & Clark (groupe Adecco).

\*\* Le QE Pro a été validé grâce à une démarche d'analyse factorielle confirmatoire. Les indices d'ajustement du modèle sont très satisfaisants : Khi2 non significatif ; CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index) et TLI (Tucker-Lewis Index) > .95 ;

## LE PACTE QE

ci est payant (les tests sérieux ne sont pas gratuits, tout simplement pour limiter leur accès et empêcher ainsi les personnes de s'y entraîner). Mais notez bien que si le prix est un frein pour les politiques, nous leur offrirons bien volontiers la passation gratuite à condition qu'ils révèlent publiquement leur score et, de fait, leur dose d'(in)humanité, c'est selon. Pour l'homme (ou la femme) politique, non seulement passer ce test fait partie du devoir de transparence qu'il a vis-à-vis de son électorat, mais cela s'inscrit aussi dans une démarche de développement personnel que beaucoup d'entre eux, pourris par un ego surdimensionné, n'entrevoient même pas.

Pour finir, Louis Schweitzer, l'ancien PDG de Renault, me confia un jour, en pensant à feu Georges Besse, que le dirigeant émotionnellement intelligent est celui capable d'incarner une vision, tout en la changeant en même temps. C'est ce que l'on appelle en psychologie une posture « méta ». N'est-ce pas là la vertu première qu'on attend d'un chef d'État, qui doit innover en continuant à marcher, de préférence droit dans ses bottes ?

---

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) < .05 ; le test-retest après six semaines est bon ; on observe une part de variance commune avec un test d'intelligence standard, etc. Les spécialistes comprendront.