

Compte-rendu de Conférence
FORUM DIMO 2018

20 mars 2018
Centre des Congrès (Lyon)

Proposé par PATRICK DUCHER

FORUMDIMO2018

L'événement incontournable des solutions de gestion

LA CONFÉRENCE

Christophe Haag

SE RÉINVENTER GRÂCE
À L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE



LA CONFÉRENCE

Christophe Haag

SE RÉINVENTER GRÂCE
À L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Ce compte-rendu vous est
proposé par **PATRICK DUCHER**
(www.patrick-ducher.com)
journaliste d'entreprise.

EN UN CLIN D'ŒIL 5 CHOSES À RETENIR

1. Les émotions ne sont pas irrationnelles, ce sont des vecteurs d'informations précises qui nous aident à nous adapter à des situations particulières. Les ignorer, c'est prendre le risque d'une éruption volcanique psychique à 50 ans pouvant mener au burnout.
2. L'intelligence émotionnelle se nourrit de tous les souvenirs émotionnels stockés le plus souvent inconsciemment dans la mémoire.
3. Développer l'intelligence émotionnelle nécessite de sortir de son confort, d'aller vers l'inconnu, de s'expérimenter.
4. Les recruteurs devraient plus se fier à leurs intuitions et inclure des tests d'intelligence émotionnelle sous forme digitale dans leurs process.
5. On peut toujours marketer une décision intuitive, émotionnellement intelligente parce qu'elle repose sur des faits concrets.



LE Forum DIMO 2018 (2.000 inscrits) était placé cette année sous le signe de l'intelligence émotionnelle, un thème choisi collectivement par plus de 60% des participants aux trois dernières éditions de cet événement bien ancré dans le paysage économique lyonnais. Le conférencier de la matinée est présenté par Guillaume Mulliez et Jean-Paul Genoux, respectivement président et directeur général de DIMO SOFTWARE: il s'agit de **Christophe Haag** professeur en psychologie sociale à l'EM Lyon Business School et co-auteur avec Jacques Séguéla du livre *Contre nos peurs, changeons d'intelligence*. C. Haag dit de ne jamais préparer ses conférences et propose ses conclusions au début de ses interventions. Ses références ont de quoi surprendre : le chanteur Calogero, la série télé "Starsky et Hutch" et le film "Jurassic Park".

Dans la chanson "Fondamental", le chanteur susnommé dit : *On a tous au fond du mental quelque chose de fondamental*. Pour Haag, il s'agit de notre GPS intérieur; autrement dit l'intelligence émotionnelle nous guide dans nos décisions et nos choix. Certains grands dirigeants peuvent avoir un GPS défaillant et considérer que "les émotions sont du bullshit". Racontant un échange avec le No. 2 d'un grand cabinet de conseil, ce dernier lui rapporta avoir eu envie un jour de se planter au volant de sa voiture. Tout simplement parce qu'il avait réalisé l'espace d'un instant avoir refoulé ses émotions, certainement à cause de parents polytechniciens rationnels pas câblés pour communiquer leurs sentiments. Il a finalement su trouver un équilibre professionnel et personnel après avoir souffert de troubles psychosomatiques, d'angoisses et de maux digestifs. Un jour, il a juste décidé de tenir compte de ses émotions et sa vie a changé. Les émotions ne sont pas irrationnelles, ce sont des vecteurs d'informations précisés qui nous aident à nous adapter à des situations particulières. Les ignorer, c'est prendre le risque d'une éruption volcanique psychique à 50 ans pouvant mener au burnout, à la dépression et générer des troubles anxio-généralisés.

Dans le film "Jurassic Park", un mathématicien mettait en garde les responsables du parc voulant contrôler le sexe des dinosaures. Or, la vie ne se contrôle pas – et les cinéphiles connaissent la fin du film – pas plus que les émotions. Développer son intelligence

émotionnelle, c'est in fine s'assurer un grand nombre de bénéfices avérés, tant personnels que professionnels :

- Générer moins de cortisol (hormone de stress),
- Avoir trois fois moins de chances de subir un burnout et son cortège d'inconvénients handicapants (fatigue physique et psychique, difficultés d'articulations, difficultés à socialiser...),
- Augmenter sa confiance en soi,
- Réduire les risques d'addictions (alcooliques notamment),
- Développer des relations sociales de qualité,
- Développer une capacité à la prise de risques modérés.

En entreprise, beaucoup de collaborateurs et de managers oublient leur système de valeurs et exécutent des ordres sans questionner (+ de 60% selon Acteurs de l'Économie). L'individu émotionnellement intelligent est capable de transgresser si c'est utile pour lui et pour les autres, notamment dans des situations à enjeux complexes. Il est aussi capable d'empathie, de laisser tomber l'analytique pour se mettre au même niveau que ses interlocuteurs, et essayer de voir le monde d'en haut ... sans le prendre de haut (dixit Calogero de nouveau dans la chanson "Voler de nuit"). Savoir prendre le pouls d'une organisation, c'est tout un art – Haag conseille trois patrons du CAC 40 et sait donc ce que cela représente – car il faut savoir rester en connexion avec ses troupes, ne serait-ce qu'en saluant chaque

matin ses proches collaborateurs, ce qui est une autre façon de collecter de l'information, de descendre de sa tour d'ivoire et d'éviter de tomber dans la routine.

L'intelligence émotionnelle, c'est un peu "Huggy les bons tuyaux", le sympathique malfrat de la série des années 70 Starsky et Hutch : quelqu'un qui chuchote de bons conseils. Et plus concrètement, c'est surtout un ensemble de capacités permettant un check-up émotionnel, de percevoir ce que les autres ressentent et d'intégrer cela dans nos pensées. Ensuite, l'individu choisit de réguler cette émotion en la prolongeant ou en s'en détachant pour mieux s'adapter à une situation particulière. Les personnes émotionnellement fortes sont comme des geeks en informatique, capable de « cracker » nos expressions émotionnelles. Comment capitaliser sur ce Quotient Émotionnel (Q.E.) ? Des tests montrent que pour brainstormer pendant de longues plages, mieux vaut se sentir frais et dispo. Pour réagir sur de courtes périodes (45 minutes), il vaut mieux ressentir de l'angoisse et utiliser cette émotion pour générer plus d'idées. Tout cela s'explique neurologiquement : dans un contexte de peur ou de stress, l'amygdale limbique va s'exciter, le cortex préfrontal va vérifier la validité de cette peur (9 fois sur 10, les peurs sont infondées) et produire des neuro-calmands pour "refroidir la machinerie". C'est un processus très énergivore ! L'intelligence émotionnelle est un jeu de ping-pong continu entre des zones émotionnelles et rationnelles du cerveau, qui sont observables en direct par imagerie médicale.

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE SE NOURRIT DE SOUVENIRS FORTS

La mémoire est un outil particulièrement efficace. Christophe Haag raconte à ce sujet l'expérience vécue auprès d'un réalisateur de cinéma hollywoodien. L'actrice principale de son film avait décidé de quitter le plateau de ce film à très gros budget. Le réalisateur s'est précipité vers la limousine de sa vedette qu'il a découvert le visage rempli de haine. Elle lui reprochait de ne pas savoir manager des actrices car il lui avait attribué une loge plus petite que celle d'une actrice de second plan ! Le réalisateur a donc dû réagir vite pour ne pas mettre en danger tout l'économie du film qui reposait sur cette vedette. Abandonnant un comportement jusque-là plutôt zen, il a réduit la distance de proximité vis-à-vis de l'actrice en question et s'est mis en colère en lui reprochant vertement son manque de professionnalisme. L'actrice s'est subitement muée en chatte mielleuse, toute désolée et a promis de mieux se comporter dans la seconde partie du film... qui fit un carton au box-office. Que s'est-il passé dans le cerveau de ce réalisateur-manager face à un problème RH inédit pour lui : la rétention de talent ? Il a tout simplement suivi son feeling et s'est souvenu d'un événement douloureux. Alors qu'il avait 14 ans, il avait été enlevé et séquestré avec son père par un gang de malfrats. Pistolet sur la tempe, la menace de mort était permanente. Or, pendant ces moments particulièrement stressants, il s'était souvenu d'un épisode de Starsky et Hutch – dont beaucoup de scénarii ont été écrits avec l'aide d'experts en psychologie, le saviez-vous ? - dans lequel Huggy disait à Hutch que "9 fois sur 10, quand un type braque dans la rue, il n'appuie pas sur la gâchette". L'adolescent d'alors a donc adopté

un comportement de défiance et n'a pas cédé, allant même jusqu'à insulter ses agresseurs. Son père et lui ont finalement été relâchés. La leçon : l'intelligence émotionnelle se nourrit de tous les souvenirs forts stockés le plus souvent inconsciemment dans la mémoire. Dans les deux cas, une menace a été identifiée et il était question de vie ou de mort : économique pour le film et physique dans le cas du kidnapping. Plus l'album photo est touffu, plus la probabilité d'adopter la bonne parade est grande.

Développer l'intelligence émotionnelle nécessite de sortir de son confort, d'aller vers l'inconnu, de s'expérimenter. Elle se vit aussi dans le ventre, le "deuxième cerveau" : si les informations du bas ne remontent pas en haut, le chaos naîtra aux extrémités. Ce qu'on mange a ainsi un impact direct sur notre moral. Merci la sérotonine ! La paroi abdominale est tapissée de centaines de millions de neurones communiquant électriquement ou par voie sanguine avec les neurones du haut. "Il est donc capital d'avoir un bon CV, un bon équilibre entre cerveau et ventre". Haag étant d'origine alsacienne, il recommande de consommer du chou cuit – un probiotique naturel – qui est un excellent régulateur d'anxiété !

LA PLASTICITÉ CÉRÉBRALE : UNE DES PLUS GRANDES DÉCOUVERTES EN NEUROSCIENCE SOCIALE.

Par entraînement - 2 jours sont suffisants - on peut développer l'intelligence émotionnelle grâce à des actions assez simples à mettre en œuvre, comme lire des fictions - de Tchekhov à Marc Levy - "binge" (dévorer à la chaîne) des séries télé, car tout cela contribue à développer notre empathie. De même que faire de la musique à des ados est un fort vecteur de sociabilité. Enfin, le fait de penser dans une langue étrangère

permet de relativiser et de prendre du recul (le conférencier pense donc en alsacien !). Quand on doit prendre une décision, ne pas écouter ses émotions constitue un grand risque. C. Haag cite un exemple très concret : deux groupes sont invités à cerner la personnalité d'un inconnu (pessimiste, optimiste etc.) en visitant son appartement. Un groupe va disposer de beaucoup

de temps et va se "planter" sur toute la ligne alors que le groupe qui ne dispose que d'un coup d'œil de trois secondes émotionnellement intelligentes fait un diagnostic trois fois plus pertinent car il ne cède pas à un long raisonnement.

Selon C. Haag, les recruteurs devraient donc se fier un peu plus à leurs intuitions et inclure des tests d'intelligence émotionnelle sous forme digitale dans leurs process. Haag se prend à rêver d'un « chatbot » permettant de générer un diagnostic émotionnel précis. Les outils digitaux peuvent y contribuer en créant des interactions émotionnelles. « Prévention du stress, bien-être au travail, burnout... Des outils logiciels existent pour traiter ces problématiques mais ils sont généralement très peu fiables » selon C. Haag. Le conférencier mentionne cependant deux solutions : QE Pro, un test de performance pour managers conçu par Adecco et Moodwork, une plateforme ludique permettant d'évaluer de façon scientifique la Qualité de Vie au Travail (QVT) d'une organisation et de ses salariés puis de proposer un programme de développement autonomisé.

**L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE,
C'EST UN ENSEMBLE DE CAPACITÉS
PERMETTANT UN CHECK-UP
ÉMOTIONNEL, DE PERCEVOIR CE
QUE LES AUTRES RESSENTENT ET
D'INTÉGRER CELA DANS NOS PENSÉES.**

« IL FAUT QUE LES ENTREPRISES ET LES DRH FASSENT UN GESTE D'ÉCOLOGIE HUMANISTE. PRÉSERVE-TOI POUR MIEUX PRÉSERVER LES AUTRES ! »

Les managers et dirigeants « surdoués en intelligence émotionnelle » (QE++) représentent environ 3% de la population mondiale. Voici quelques pratiques qu'ils mettent en œuvre sur leur lieu de travail :

- Ils gardent leur porte ouverte systématiquement – Comme Jacques Séguéla, le publicitaire bien connu désormais âgé de 84 ans qui a toujours eu cette hygiène de vie : n'importe qui pouvait lui présenter des idées ou lui poser des questions concrètes en 5 minutes chrono, qu'il s'agisse d'un petit stagiaire ou d'un directeur de création confirmé. Jamais de mail. Et en plus la personne pouvait bénéficier de l'avis collégial des personnes présentes à l'instant T dans son bureau. Un stagiaire venu présenter une maquette a eu le retour « en live » d'un auteur de best-seller, d'un ancien président et d'un intellectuel en plus de Séguéla lui-même ! « L'intelligence de l'ici et du maintenant, c'est traiter une question d'entrée de jeu, ne pas remettre la réflexion sous peine de frustration ».
- Ils se laissent guider par un signal intuitif fort et ne laissent pas pourrir la réflexion dans de la réunionite car ils savent que ce signal se perdra inévitablement. Pour Thierry Boiron, le président des laboratoires du même nom, « ce n'est pas la réflexion qui amène la décision. Elle est déjà en nous. La réflexion devrait juste permettre de faire éclore une sensation »
- Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge, milite pour que les salariés restent eux-mêmes, avec une personnalité propre et qu'ils soient fiers de ce qu'ils font dans l'entreprise. Son message : ne pas se mentir car, en plus de soi-même, c'est toute l'organisation qui est mise en péril. On perd en légitimité et en dignité et certains dirigeants deviennent schizophréniques en essayant d'être plusieurs personnes à la fois.

En conclusion, Christophe Haag explique qu'on peut toujours marketer une décision intuitive et émotionnellement intelligente parce qu'elle repose sur des faits concrets. L'intelligence émotionnelle est capable de scanner notre environnement proche – une donnée financière, l'attitude de quelqu'un, une information entendue à la radio etc. – de le synthétiser pour susciter quelque chose de plaisant (ou pas) et ensuite alimenter le flot argumentatif d'un pitch motivationnel par exemple.



Christophe Haag durant la séance de dédicace de son livre "Contre nos peurs, changeons d'intelligence".

Merci à Fabienne Violet (CIC)

Pour en savoir plus sur l'intelligence émotionnelle, lisez les deux chroniques de Christophe Haag dans Harvard Business Review France **Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle et Souffrez-vous du syndrome DSK ?**. Et aussi le livre **"Objectif zéro sale con"**, du chercheur en psychologie sociale à l'université de Stanford, Robert Sutton, un ouvrage qui comprend un auto-diagnostic pour évaluer notre propre niveau de "saleconnerie" (on est toujours le con d'un autre...)

On peut suivre Christophe Haag sur son blog www.christophe-haag.com ou sur Twitter : [@ChristopheHaag](https://twitter.com/ChristopheHaag).



Jean-Marc Belleton (gauche) et Patrick Ducher.
Merci à Peter Johansson (TVA Conseil)

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE | À BÂTONS ROMPUS AVEC LE SCULPTEUR JEAN-MARC BELLETON

On fait de belles rencontres autour d'un mange-debout. Lorsque **Jean-Marc Belleton** nous demande à moi-même et à un collègue de forum s'il peut se joindre à notre table, nous acceptons bien volontiers. Nous ne nous connaissons pas tous les trois avant de partager cette collation. Règle de base : toujours s'intéresser à la personne

avec laquelle on partage un bout de table. Nous apprenons que Jean-Marc est sculpteur et a réalisé une œuvre pour l'entrepreneur Denis Payre, le conférencier de l'édition 2015 du Forum Dimo. En écho à la thématique de l'édition 2018, je me dis qu'un artiste développe forcément une forte intelligence émotionnelle et je décide de le questionner de façon informelle. Belleton explique qu'il a le besoin viscéral qu'un "feeling" passe lorsqu'il réalise une sculpture ou un trophée. Ainsi, il a refusé de réaliser un buste pour Paul Bocuse parce que ce n'était pas le bon moment et qu'il n'avait pas le bon ressenti. Ce qui ne l'a pas empêché de proposer plus tard une œuvre à base de pierre jaune que Monsieur Paul a beaucoup apprécié.

Un artiste, tout comme un manager ou un dirigeant, doit nécessairement

prendre du recul pour se ressourcer, observer et créer. Belleton se dit "tantôt moine, tantôt soldat" et ajoute "Je ne sais rien. Le tout, c'est là où je vais". N'est-ce pas le propre de quelqu'un à l'écoute à la fois de ses émotions, de sa sensibilité et ... de ses clients ? Le sculpteur nous confie qu'il s'efface toujours derrière ses œuvres et qu'il ne cherche pas leur conférer une signification quelconque car chacun se fait sa propre idée, souvent très éloignée de celle imaginée au départ par l'artiste. Être en empathie donc, car "l'ego nous fait faire des choix et le super ego réclame la récompense de ce qu'on fait, c'est de là que vient la dérive". Alors qu'il se trouvait dans un train avec une délégation de décideurs, de politiques et d'artistes, Belleton s'est amusé à écouter beaucoup de péroraisons sur l'art émanant de personnes qui n'y connaissent rien selon lui. Prenant à partie le médecin Jean-Michel Dubernard, le sculpteur s'est saisi de ses mains – l'outil le plus précieux du praticien et de l'artiste – et les a placées sur un morceau de marbre en s'exclamant "Ca, c'est de l'art !". Message passé.

Quant à la distance entre le client – parfois très important – et l'artiste, Belleton ne s'en soucie guère. "Nous ne sommes que des hommes et des femmes avec nos sensibilités propres. Une fois, j'ai vendu une pièce à une dame lors d'une conférence. Un régisseur est venu me voir et m'a dit qu'il s'agissait de Madame Dassault". Prise de distance, regard non biaisé, marcher à l'envie et à la passion, quelques ingrédients de l'intelligence émotionnelle d'un artiste singulier.