

Thierry PAULMIER
HOMO EMOTICUS
L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AU SERVICE DES MANAGERS
Diateino, Paris, 2021

Dans un système tout élément peut être placé au centre et devenir ainsi fondateur, indispensable et incontournable. L'émotionnel, longtemps dévalorisé au profit du rationnel peut ainsi aujourd'hui être (re)découvert comme essentiel, même dans des domaines comme celui de la production industrielle ou administrative, prétendument si rationnelle. Le management des hommes devient alors humain, pleinement humain.

Le modèle que nous propose Thierry Paulmier a le mérite de la clarté et d'une certaine simplicité. Plus que d'intelligence émotionnelle, il s'agit de prendre en compte les liens entre les émotions, les comportements et leurs conséquences relationnelles dans l'espace du travail. Conçu pour être un véritable guide, ce livre aligne les exigences d'un bon management qui, logiquement, aboutit à la conclusion que « *si davantage de managers prenaient la mesure des responsabilités auxquelles ils s'engagent auprès de leurs collaborateurs, peut-être qu'un certain nombre renoncerait à la devenir* ». (p 476) ! En effet, l'auteur fait porter beaucoup la responsabilité des réactions des subordonnés à l'attitude du manager, et il exige de lui en termes de bienveillance, d'attention, de disponibilité, de patience, quelque chose qui est proche de la sainteté. Même s'il rappelle « *que l'émetteur le veuille ou non, il lui est impossible de contrôler la détonation émotionnelle que son message produira sur le récepteur* » (p392), tout l'ouvrage est construit comme si « bon » comportement managérial entraînait quasi automatiquement telle émotion et tel comportement en réponse. Voyons le modèle proposé : à partir de quatre « phénomènes premiers » existentiels - le danger, l'obstacle, la perfection et le don - se développent quatre axes cohérents dont on peut résumer l'essentiel sur un petit tableau :

Phénomènes premiers	Émotions premières	Motivation/ Souci	Besoin/ Valeur	Type de manager / Stratégie
Danger	Peur	Conservation de soi	Sécurité	Tyran / Menace
Obstacle	Envie	Estime de soi	Supériorité	Magicien / Séduction
Perfection	Admiration	Idéal de soi	Excellence	Maître / Édification
Don	Gratitude	Don de soi	Communion avec autrui	Parent / Amour

Le mérite de la proposition est de redonner une place importante à l'envie, souvent négligée parmi les émotions (ainsi que la honte). De plus, l'auteur développe à chaque fois avec beaucoup de précisions. (presque trop à mon goût) et d'illustrations pratiques sur les conséquences de cette quadripartition. Un premier chapitre explore les émotions sous les aspects des aptitudes qu'elles nécessitent, des vertus qu'elles développent ainsi que les moyens par lesquels on les influence (et qui sont influencés par elles). Un second chapitre développe le modèle de l'« *homo emoticus* » et ouvre l'éventail des émotions bien au-delà des 6 émotions classiquement identifiées. Les neuf chapitres qui suivent explorent en détail le management à partir de ces présupposés et précisent les styles de management qui en découlent avec les avantages et les inconvénients qui y sont attachés.

Les trois derniers chapitres abordent des problématiques plus générales : communication interpersonnelle, situations de négociation et management de crise. Un tour d'horizon qui ne se veut pas exhaustif, mais bien complet quand même. Un manque cependant : les conditions imposées aux managers pour faire leur travail, des conditions qui semblent de plus en plus rudes... et numériques !