

Pleurez, riez, embrassez qui vous voudrez !



Il y a quelques années, alors que j'assistais à une conférence internationale, l'organisatrice de l'événement, exaspérée par les bruits provenant de la salle en raison d'un auditoire trop bavard, avait fondu en larmes. Stupéfaction. Il était alors extrêmement mal vu de manifester ses émotions, que ce soit en tête à tête ou, pire, en public. Essuyer une larme, manifester sa colère, ne pouvait être qu'un signe de faiblesse, de manque de contrôle de soi hautement condamnable. La conférencière en cause, réputée pour sa clairvoyance, son intuition, mais parfois un peu en avance sur son temps, avait une nouvelle fois vu juste, même si, en l'occurrence, son attitude n'était sans doute pas intentionnelle.



Car désormais, exprimer ses émotions, comprendre celles des autres, devient une qualité essentielle dans l'univers professionnel, à en croire les nombreuses publications scientifiques sur le sujet. " *A l'âge de l'intelligence artificielle, "être intelligent" va signifier tout autre chose* ", écrit Ed Hess, professeur de gestion des entreprises à la Business School de l'université de Virginie, aux Etats-Unis, dans la *Harvard Business Review* du 19 juin. A l'heure actuelle, avoir des bonnes notes, être diplômé d'une excellente école ou université est un gage d'intelligence. Mais -" *l'intelligence artificielle va changer tout ça, car les ordinateurs vont traiter, mémoriser, se souvenir des informations bien mieux que les humains* ", explique M. Hess. Etre émotion-nellement intelligent devient donc le principal atout des hommes et des femmes face à des automates de plus en plus performants.

Un atout, et non un handicap, comme on l'a trop longtemps cru. Le fait que les machines soient imperturbables, que nulle émotion, nulle saute d'humeur ne vienne troubler leur raisonnement, ne vienne perturber leur rationalité, était souvent considéré, jusqu'à présent, comme un autre avantage des machines sur les êtres vivants. " *Les dirigeants n'acceptent de prendre en compte les émotions de leurs collaborateurs que s'ils expriment bonheur total ou enthousiasme inconditionnel. Tout le reste est considéré comme -inutile ou pire* ", a ainsi pu constater Quy Huy, professeur de management stratégique à l'Insead et coauteur du numéro spécial de la revue américaine de *l'Academy of Management* d'avril consacré à " l'intégration des émotions et des sentiments dans les théories du management "

environnement émotionnel

Aujourd'hui, donc, il n'est plus recommandé d'être impassible en toutes circonstances. Bien au contraire. S'il est certes toujours bien vu -d'exprimer sa joie, son adhésion, il devient aussi possible de manifester ses craintes, ses angoisses, ses malaises. Ne serait-ce que parce que -" *ambivalence et incertitude favorisent une plus grande souplesse de raisonnement et la découverte de solutions introuvables quand seules les personnes armées de certitudes, positives ou négatives, ont voix au chapitre* ", ajoute M. Huy. Cette plus grande liberté de parole et de comportement donne confiance aux collaborateurs. Elle signale que chacun peut avoir sa chance de contribuer à la réalisation d'objectifs communs. Sans oublier que l'angoisse, trop souvent considérée comme inhibante, s'avère être un puissant moteur, une incitation à agir, à changer les organisations en place pour le mieux.

Faute de modifier leurs comportements, les managers imperturbables risquent fort de voir leurs plus -talentueux collaborateurs quitter l'entreprise pour une autre, dotée de dirigeants " *émotionnellement -sophistiqués* ", plus inspirants, plus à même de mettre en place une -culture propice à l'innovation, envers lesquels ils s'avéreront plus loyaux, prédisent les auteurs de ce numéro spécial. " *Les gagnants, non techniciens, des entreprises hautement -performantes de demain seront des managers qui peuvent mettre à disposition de leurs collaborateurs un -environnement émotionnel au moins aussi satisfaisant que leur bulletin de salaire* ", conclut M. Huy.

Certes. Mais comment faire pour changer ainsi du tout au tout ? Pas de problème, répondent les spécialistes : ça s'apprend ! Certains formateurs et autres coachs professionnels se sont fait une spécialité de cette rééducation qui vise à lâcher prise, à renoncer à cette maîtrise de soi et de ses sentiments, que leurs prédécesseurs et des générations de parents avaient contribué à inculquer. Et à apprendre à écouter les sentiments exprimés par

d'autres, sans esprit critique, mais, au contraire, avec bienveillance. Tout cela sans surjouer, ni d'un côté ni de l'autre. En restant authentique et sincère. Comme on le chantait – à peu près – dans les cours de récréation : "*Pleurez, riez, embrassez qui vous voudrez !*"

par Annie Kahn

© Le Monde

◀ **article précédent**

Arabie saoudite : les chantiers économiques...

article suivant ▶

Refonder le dialogue social pour restaurer...