



L'empathie, un outil de management

Être empathique, c'est partager les émotions avec l'autre, sans confusion entre soi et l'autre, c'est être ouvert et s'intéresser à l'autre : écouter et entendre, regarder et voir, se placer dans la peau et l'esprit de l'autre pour abandonner sa propre perception d'une situation ou d'un évènement et l'aborder avec la légitimité de l'autre.

L'empathie, qu'est-ce que c'est ?

L'empathie est l'habileté à percevoir, à identifier et à comprendre les sentiments ou émotions d'une autre personne tout en maintenant une distance affective par rapport à cette dernière. En d'autres termes, c'est votre capacité de vous mettre à la place de l'autre pour le comprendre de « l'intérieur », tout en gardant une certaine distance, pour pouvoir réagir ou le faire réagir.

Avoir de l'empathie consiste d'abord à saisir les raisons qui amènent votre interlocuteur à agir d'une certaine façon ou à avoir de telles réactions sans jugement et sans interprétation de votre part.

Un manager peut tout à fait comprendre qu'un collaborateur puisse avoir des difficultés et même, qu'il n'ait pas envie de faire un certain travail et lui montrer qu'il le comprend, tout en étant capable de défendre ses intérêts et ceux de l'entreprise. Comprendre ne signifie pas être d'accord. L'empathie cognitive est celle qui permet de comprendre le comportement de l'autre, l'empathie émotionnelle, de ressentir ce que ressent l'autre sans phénomène de contagion. C'est le couplage de ces deux dimensions qui permet à l'autre de se sentir vraiment en confiance.

Quelle différence entre l'empathie, la sympathie et la compassion ?

L'empathie :

- › Etymologie : « ce qu'on éprouve dedans » ; « l'empathie est la faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent. De en-(dedans) et – pathie (émotion) » Petit Robert (1994).
- › Selon Carl Ransom Rogers : « l'empathie consiste à saisir avec autant d'exactitude que possible, les références internes et les composantes émotionnelles d'une autre personne et à les comprendre comme si l'on était cette autre personne ».
- › A la différence de la sympathie ou de la compassion, l'empathie est un processus dans lequel l'individu tente de faire abstraction de son propre univers de référence mais sans perdre contact avec lui, et cherche à se centrer sur la manière dont la personne perçoit la réalité. Elle se résume par une question : « Qu'est-ce qui se passe actuellement chez la personne qui est en face de moi ? »

La sympathie :

- › Etymologie : « ce qu'on éprouve avec autrui ».
- › La sympathie c'est partager les émotions avec autrui. Elle laisse une place importante de l'instinct d'imitation et du désir de complicité.
- › Dans la sympathie, on éprouve de la peine pour l'autre mais il y a aussi un sentiment de distance, une séparation avec l'autre, une réponse du type « je ne suis pas comme vous ». La sympathie vous regarde avec un œil spectateur, empreint de jugement, qui dit « oh, je suis vraiment désolé ».
- › Dans la sympathie, on éprouve de la peine pour l'autre mais il y a aussi un sentiment de distance, une séparation avec l'autre, une réponse du type « je ne suis pas comme vous ». La sympathie vous regarde avec un œil spectateur, empreint de jugement, qui dit « oh, je suis vraiment désolé ».



L'empathie, un outil de management (suite)

La compassion :

- › Etymologie : « souffrir avec ».
- › La compassion consiste en une attitude qui nous porte à être sensible à la souffrance de quelqu'un. Devant la douleur d'autrui, nous vivons alors différentes émotions (tristesse, révolte, colère...), suscitées par ce que nous observons chez la personne qui pâtit.
- › La compassion est motivée par une préoccupation sincère de la situation des autres sans arrière pensée. Ce n'est pas une émotion, mais plutôt une attitude qui nous porte à être sensible à la souffrance de quelqu'un.

L'empathie, pourquoi l'utiliser au quotidien ?

Lorsqu'un collaborateur se sent compris, il est plus en confiance et également plus réceptif à ce que vous pourrez lui dire. Cela contribue également à détecter et éviter certains problèmes, générés par des collaborateurs, qui se sentent incompris, voire ignorés face à des difficultés. L'empathie atténue les tensions et joue un rôle important, dans les relations avec les collaborateurs, sur leur motivation et leur capacité à évoluer et à travailler avec vous.

L'empathie peut aussi apporter un certain soulagement et donc ramener le stress et l'anxiété à un niveau plus supportable.

L'empathie, comment se manifeste-t-elle dans notre communication, au quotidien ?

C'est d'abord écouter l'autre avant de lui répondre du « tac au tac », c'est lui montrer que nous le comprenons avant de lui répondre sur le fond, pour mieux le comprendre, mieux capter son référent, mieux saisir ses arguments, et non pour approuver le collaborateur ou partager ses émotions et son raisonnement.

En entreprise, vis-à-vis de ses collaborateurs ou de ses collègues, il est important, pour mieux comprendre leur comportement de se mettre à leur place. Et ainsi, tout en comprenant leur mécanisme de pensée, il vous sera plus facile d'adopter le comportement le plus adapté à la situation. Pour répondre à une demande ou à un souhait, le mieux est de comprendre l'autre plutôt que de se braquer ou de se montrer maladroit.

L'important n'est pas ce que nous pensons, c'est ce que l'autre pense. Il faut donc l'écouter, le comprendre pour mieux percevoir les choses, et surtout faire évoluer la situation.

Comment faire pour développer votre empathie ?

En développant votre empathie, c'est-à-dire la compréhension d'autrui, vous constaterez que l'on vous respectera davantage et que l'on vous écouterait avec beaucoup plus d'attention. Ainsi, vous pourrez exercer une influence positive. Voici quelques conseils pour travailler votre empathie (liste non exhaustive) :

- › Vous devez dégager une **sincère volonté d'accompagner la personne** qui est en face de vous. L'empathie est une démarche intentionnelle, il faut vouloir se centrer sur l'autre et se décentrer de son monde intérieur et de ses propres grilles de lecture pour accueillir le monde de l'autre et ses représentations. Il vous sera difficile d'avoir de l'empathie si vous n'arrivez pas à vous décentrer. Dans une relation de confiance, tous doivent sortir gagnants.
- › **Utiliser l'articulation reformulation/questions.** Intéressez-vous en toute bonne foi à l'autre personne. Vous devez tenir compte des raisons qui incitent votre collaborateur à agir ainsi. Sachez utiliser la reformulation du ressenti (ex : « je sens que c'est complexe pour vous en ce moment... ») et pas uniquement ce que vous comprenez. Ensuite, enchaînez avec une question qui permettra à l'autre de continuer à dérouler sa pensée ou à exprimer ses émotions. (« ...souhaitez-vous que nous fassions des points plus régulièrement ?... ») Ainsi vous installerez un véritable climat de confiance en proposant un espace pour s'exprimer librement.



L'empathie, un outil de management (suite)

- › **Écoutez avec toute votre attention.** Trop de personnes font l'erreur de n'écouter qu'à moitié et ont l'impression qu'écouter les autres est une perte de temps, or, plus vous prenez le temps nécessaire qui est requis pour bien écouter les propos de votre interlocuteur, plus il sera attentif et disposé à écouter ce que vous avez à lui proposer.
- › **Utilisez le cercle vertueux de l'empathie** et ne soyez pas de ceux qui présument beaucoup trop rapidement percevoir correctement la pensée de l'autre. Trouvez ce qu'il y a de spécifique et unique à la situation de cette personne ou de cette entreprise; alors, vos propositions pourront être encore mieux adaptées à sa réalité.

L'empathie est une technique qui s'acquiert, elle n'est pas forcément une compétence innée. Cette écoute se travaille au quotidien et doit s'adapter à vos interlocuteurs. Développez votre écoute active et votre empathie et vous permettrez également à vos collaborateurs de trouver eux-mêmes leurs propres solutions.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- › **Indice RH** : « L'empathie, un outil de management » - Florian MANTIONE
- › **Focus RH.com** : « Relai d'une contribution sur l'empathie dans le management » - Claire MOLLIEN
- › **Manager-Go** (sélection d'articles) :
 - « L'empathie, une qualité essentielle à votre réussite » - Jean-Pierre LAUZIER ;
 - « Quelle différence entre l'empathie, sympathie et compassion ? » - Diane DECHIEVRE
- › **Médiat Coaching** : « Le management de l'estime » - Bernard LEBLANC-HALMOS,
- › **Albin Michel** : « L'empathie au cœur du jeu social » - Serge TISSERON