

# Pratiquez la "juste" empathie

L'empathie est souvent perçue comme une faiblesse, un talon d'Achille par les managers. C'est pourtant une compétence essentielle qui, si elle est pratiquée à bon escient, offre de nombreux avantages.

Par **Marc-Henri Drouin**, coach professionnel, gérant du cabinet Booster - mh.drouin@booster.re

Le Larousse définit l'empathie comme "la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent". Salovey et Mayer ont décrit l'intelligence émotionnelle (IE) comme "la capacité à comprendre ses propres émotions, ainsi que celles des autres ; à faire la distinction entre elles et à utiliser cette information pour guider nos pensées et nos actes". Daniel Goleman, l'un des précurseurs en matière d'intelligence émotionnelle a identifié l'empathie comme l'une des 5 compétences clés de l'IE avec la connaissance et la maîtrise de soi, la motivation, les aptitudes sociales.

## Les pièges de la projection

Il est très fréquent, dans le processus d'empathie, de projeter nos propres ressentis et croyances en nous disant par exemple "je comprends qu'il réagisse comme cela, à sa place je ferais pareil". Nous ne nous mettons pas réellement à la place



de l'autre, nous projetons juste notre lecture de la situation sur la personne en face. Cela nous limite dans notre compréhension de ce que le collaborateur vit. Être conscient de cela est essentiel dans ce processus d'empathie. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur des modèles de typologie de personnalité comme la « Process Com » : elle nous donne des clés pour percevoir la situation avec le regard de notre interlocuteur. Nous pouvons alors mieux répondre dans des situations à forts enjeux.

## La fausse empathie manipulatrice

Faire croire à l'autre que nous partageons ses ressentis peut fausser cette dimension empathique. Nous nous montrons "faussement compatissants et chaleureux, mais n'en pensons pas moins". C'est en fait une empathie égocentrique. Des indicateurs révélateurs d'une empathie manipulatrice sont par exemple le fait d'être avant tout centré sur soi dans le processus d'écoute ou le manque de congruence avec un langage non verbal (ton de voix, regard, attitudes corporelles). Cela sonne faux : notre interlocuteur ne se laissera pas tromper.

## Le trop plein émotionnel

Certains managers ne pratiquent pas la "juste empathie" pour se protéger des situations de trop plein émotionnel. Parfois, notre interlocuteur peut être amené à "ouvrir les vannes" et nous ne savons pas comment gérer. Quelques phrases d'accueil comme

"je comprends, j'entends, je vois que, je sens que..." permettent de partager le ressenti. Puis, demander au collaborateur d'analyser les raisons de la situation, de revenir à des choses plus factuelles permet de faire baisser cette intensité. En neurosciences, ce processus permet à notre interlocuteur de "débrancher" temporairement son cerveau limbique centré sur le cognitif et les émotions et de reconnecter son néo cortex, le cerveau rationnel et logique.

## Trop d'empathie fragilise le leadership

L'excès d'empathie peut en revanche nous amener à fuir certaines situations : recadrage, gestion des conflits, situations d'arbitrage... Un excès d'empathie nous empêche alors d'exercer pleinement notre leadership : cela fragilisera l'équipe car le cadre ne sera plus respecté, les décisions difficiles ne seront plus prises et certaines situations vont s'aggraver. Et il sera alors plus difficile d'intervenir. Il faut alors reconnaître que notre rôle est bien d'arbitrer et que nous sommes légitimes dans ce rôle. C'est ainsi que vous pourrez faire preuve de courage managérial, c'est-à-dire vous affirmer dans le respect des autres.

Pour aller plus loin

- L'intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, éditions J'ai lu
- Comment leur dire avec la Process Com, Gérard Collignon, éditions Inter éditions