

MANAGEMENT / LEADERSHIP

L'EMPATHIE POUR MANAGER DEMAIN

Du management au leadership

Isabelle
VANDENBUSSCHE-
MASCLET

DUNOD

Crédits iconographiques

Images introductives de partie : © strichfiguren.de – Adobe.com

Pictogrammes : © sun by Alexandra Hawkhead from the Noun Project ; © Tree by Elisabeta from the Noun Project ; © Happy by AomAm from the Noun Project ; © nervous by AomAm from the Noun Project ; © Laptop by Luísa Iborra from the Noun Project ; © Bomb by Evgeny Filatov from the Noun Project ; © Salvador Dali by enrico chialastri from the Noun Project ; © idea by Maxim Basinski from the Noun Project ; © Pisa Tower by Iconic from the Noun Project ; © bridge by Ben Davis from the Noun Project ; © Owl by Felipe Alvarado from the Noun Project ; © Wrench by Aleksandr Vector from the Noun Project ; © needles by Ben Davis from the Noun Project ; © Wheelbarrow by Made by Made from the Noun Project

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079180-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières



Introduction	1
Partie 1	
L'empathie à l'ère numérique	5
Chapitre 1 ■ Les effets de la transformation numérique	7
Tout s'accélère et tout se mélange	8
L'effet millennial du choc générationnel	12
Le manager ne détient plus l'information	14
De l'organisation pyramidale au mode collaboratif	15
L'entreprise se libère et l'humain se perd	17
Rien ne change mais tout change	18
Un besoin grandissant de lien	20
Chapitre 2 ■ L'empathie, c'est quoi ?	23
L'empathie n'est pas la bienveillance	24
Un phénomène à l'échelle du vivant	28
L'énergie du lien humain	34
Comment circule l'énergie empathique ? Analogie de la maison	40
Pourquoi ne sommes-nous pas tous empathiques ?	42
La solution numérique : l'empathie artificielle	48
Une question de préservation	52
Le carburant du cerveau	57
En conclusion	60

Partie 2

Empathie & management 61

Chapitre 3 ■ Quand l'énergie circule mal 63

Le profil Open Bar	65
Le profil Cocotte-Minute	67
Le profil Artiste	70
Le profil Descartiste	73
Les Tours de Pise	75

Chapitre 4 ■ Quand l'énergie circule 79

Le manager Passerelle	80
Le manager Coach	82

Partie 3

Cultiver l'énergie du lien en trois temps 87

Chapitre 5 ■ Déclencher le retour miroir 89

Le regard de l'autre	90
Une histoire de rencontre	93
Le retour miroir en entreprise	94
Revisiter son histoire pour réparer l'estime de soi	98
Se voir autrement	100
Changer de lunettes	105

Chapitre 6 ■ Sortir de la roue du hamster 107

Le temps est élastique	108
Appuyer sur la touche pause	109
Comprendre et gérer l'énergie	112
Savoir dire non	117
Apprivoiser l'agenda	118

Chapitre 7 ■ Communiquer autrement	123
Se connecter à l'autre	124
Ressusciter l'art de la conversation	128
Trois outils décalés pour revisiter les fondamentaux	130
La magie de l'écoute ou l'art du tricot	134
Partie 4	
Le cercle vertueux d'un management empathique	141
Chapitre 8 ■ Grandir en se préservant	143
Le pouvoir des <i>soft skills</i>	144
Trouver la bonne distance	147
Repérer les signaux faibles	149
Chapitre 9 ■ Accompagner la transformation	155
Une organisation fluide n'a pas besoin d'être libérée	156
La puissance créative du mode collaboratif	160
Du mode vertical au mode millennial	166
Un peu de chaleur dans le numérique	170
Réconcilier travail et plaisir	176
Conclusion	183
L'ère de l'empathie	184
Place aux <i>soft skills</i>	185
Un grain de philo dans un monde de chiffres	187
Remerciements	193
Bibliographie	195
Test de perception sensorielle	199

Introduction



« *J'aime la règle qui corrige l'émotion.* »

Georges Braque

Doit-on manager autrement à l'ère numérique ? Et, pour commencer, qu'est-ce que l'empathie ? *A priori*, on serait tenté de la situer entre l'antipathie et la sympathie, une forme de neutralité suisse entre ce qui repousse et ce qui attire. Une non-émotion, un non-sentiment. Pourtant, on entend de plus en plus souvent dire : « Il ou elle pourrait faire preuve d'un peu plus d'empathie à mon égard ! » Que réclame-t-on alors ? Qu'est-ce au juste qu'un management empathique ? Et quel intérêt trouverait-on à le développer ?

Depuis plus de vingt ans, j'accompagne les organisations et les personnes dans le mouvement incessant de transformation des entreprises, dans cette quête d'équilibre entre le social et l'économique, l'humain et la technologie, entre vie professionnelle et vie personnelle aussi. Pour créer et renforcer la cohésion, aider les managers dans la conduite du changement, comprendre aussi ce qui a enrayé à un moment donné la machine ou la personne, capter les bugs potentiels et repérer les pépites encore à l'état brut. Et ce qui importe, c'est d'être à l'écoute des signaux faibles, du bruissement d'ailerons du papillon. En fait, sur le terrain, ce métier oscille entre l'éclaireur, le pompier et le préparateur sportif.

Le matériau utilisé pour l'exercer, c'est l'empathie. Et la puissance de ses effets est étonnante. C'est pourquoi je suis allée étudier d'un peu plus près cette « énergie » qui dénoue les nœuds entre les personnes, développe le travail en équipe et facilite la recherche de solutions à des situations complexes. En somme, un matériau précieux dans un monde bouleversé par un mouvement que Pierre Giorgini, dans un ouvrage éponyme paru en 2014, qualifie de « transformation fulgurante ».

La même année, Jean Tirole reçoit le prix Nobel pour ses travaux qu'il publie sous le titre : *L'Économie du bien commun*. Il y rappelle que *l'homo economicus* est aussi un *homo psychologicus*. Et dans un chapitre intitulé « L'économie en mouvement »¹, il consacre un paragraphe au phénomène empathique dans la relation client. Par ailleurs, en Finlande, où le système éducatif est reconnu comme l'un des plus performants, l'amphithéâtre a donné la place aux échanges en groupe ; le professeur est parmi ses élèves. Et les méthodes d'apprentissage s'inscrivent dans un modèle d'organisation transversal qui établit une posture empathique égale des étudiants et de l'enseignant. Toujours en Finlande, on suit des cours d'aptitudes sociales (*soft skills*). Le développement de la confiance en soi y est privilégié car il facilite l'acquisition des connaissances (*hard skills*). Dans ce modèle éducatif, le quotient empathique prend le pas sur le quotient intellectuel.

À l'ère numérique, le savoir désormais n'est plus synonyme de pouvoir. L'information est accessible à chacun, ici et maintenant. Les « pouces² » ont remplacé les étagères poussiéreuses des bibliothèques ! Et l'entreprise est soumise elle aussi à cette onde de choc. Les pyramides s'effondrent, les réseaux envahissent l'espace, les entreprises se « libèrent ». À quel prix ? L'humain perd pied dans le tourbillon d'un monde hyperconnecté. Le lien à l'autre se distend, chahuté par le virtuel et l'accélération du mouvement provoquée par le digital. Dans une organisation bouleversée par la révolution numérique, la relation managériale est à réinventer. Et comme à l'école ou

1 J. Tirole, Paris, PUF, 2016, pp. 171-172.

2 En référence à la monographie de Michel Serres intitulée *Petite Poucette*, « Manifestes Le Pommier », Éditions Le Pommier, Paris, 2012, 82 p.

avec le client, l'empathie est un lien pour réussir cela. Pour le développer encore faut-il comprendre d'où vient la puissance énergétique qu'il dégage.

Pourquoi avoir conduit cette recherche en philosophie ? Opter pour la psychologie pouvait sembler plus logique pour étudier les relations humaines dans l'entreprise. En réalité, au quotidien, et en particulier dans les secteurs techniques, le terme de « psychologue du travail » demeure, encore aujourd'hui, associé à un problème. Et en entreprise, on est généralement plus à l'aise pour trouver des solutions par la voie du calcul que par celle du psychique. Force est pourtant de reconnaître que, par les temps qui courent, ces difficultés jaillissent plus souvent qu'à leur tour. Récemment, le patron d'une PMI, au demeurant prospère, désemparé à la suite du *burn-out* d'un de ses managers, confiait dans un soupir : « Le jour où l'on trouve l'algorithme pour gérer les ressources humaines, j'achète ! »

Hier, l'entreprise et la philosophie s'ignoraient, le plus souvent par méconnaissance de part et d'autre. Aujourd'hui, elles se découvrent. À l'ère numérique, les organisations économiques ne sont plus seulement en quête de marchés, elles se transforment en profondeur. Et les managers sont eux-mêmes en quête de sens. Le comité exécutif d'un grand groupe d'assurances a ainsi convié un philosophe à un séminaire pour réfléchir aux incidences sur leur métier de l'arrivée des voitures sans conducteur. Autre exemple. Un club de dirigeants se réunit mensuellement depuis plus de vingt ans pour échanger et progresser dans l'exercice de leurs fonctions. L'animateur en charge du programme de conférences a inscrit, à partir de 2005, une rencontre philosophique par an. À cette époque, nombre de ces dirigeants, perplexes quant à l'intérêt d'un tel sujet, avaient conclu à une marotte de sa part. Pourtant, en 2015, quand celle-ci a été retirée, les mêmes s'en sont étonnés. Et ils l'ont réclamée l'année suivante. Ils avaient perçu l'utilité de se poser pour réfléchir à des thèmes tels que la justice, la responsabilité ou encore la joie.

En entreprise, lorsqu'une difficulté surgit – un défaut de qualité, une solution technique à trouver, une négociation délicate avec un client – chacun sait que se poser les bonnes questions permet de résoudre 50 %

du problème. La philosophie développe l'art du questionnement. Et c'est en toute logique que cette recherche a été conduite en philosophie.

L'éclairage de ces travaux, nourris de neurosciences, de la pratique de cultures d'entreprise d'horizons différents, tout autant que de sciences humaines, a ouvert une voie pour transmettre un savoir-faire souvent qualifié d'*intuitu personae*. Encore fallait-il trouver le langage adéquat pour la traduire ! Voici donc en partage le résultat de cette enquête, conçu comme une conversation, ponctué d'anecdotes, de témoignages et d'outils, de références et d'analogies. L'objectif est de comprendre et développer l'énergie empathique dans la pratique du management. Un exercice ô combien délicat en ces temps de transformation qui ne sont que la chrysalide d'une métamorphose en cours...

Partie 1

L'empathie à l'ère numérique



