

Isabelle Vandebussche-Masclet

L'empathie

pour

**Du management
au leadership**

manager

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne
Fabrication : Bertrand Thévenot
Couverture : Studio Dunod (Florie Bauduin)
Maquette intérieure : Marion Alfano
Mise en pages : Nord Compo

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 Lluisa 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

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Sommaire

Introduction.....	5
-------------------	---

PARTIE 1. L'EMPATHIE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Chapitre 1 Les effets de la transformation numérique	13
---	----

Chapitre 2 L'empathie, c'est quoi ?	29
---	----

PARTIE 2. EMPATHIE & MANAGEMENT

Chapitre 3 Quand l'énergie circule mal	71
--	----

Chapitre 4 Quand l'énergie circule	87
--	----

PARTIE 3. CULTIVER L'ÉNERGIE DU LIEN EN TROIS TEMPS

Chapitre 5 Déclencher le retour miroir.....	97
---	----

Chapitre 6 Sortir de la roue du hamster	115
---	-----

Chapitre 7 Communiquer autrement.....	131
---------------------------------------	-----

**PARTIE 4.
LE CERCLE VERTUEUX D'UN MANAGEMENT
EMPATHIQUE**

Chapitre 8 Grandir en se préservant.....	151
Chapitre 9 Accompagner la transformation.....	163
Conclusion	189
Remerciements	198
Bibliographie	199
Test de perception sensorielle	203

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'ailes 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 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

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.

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.

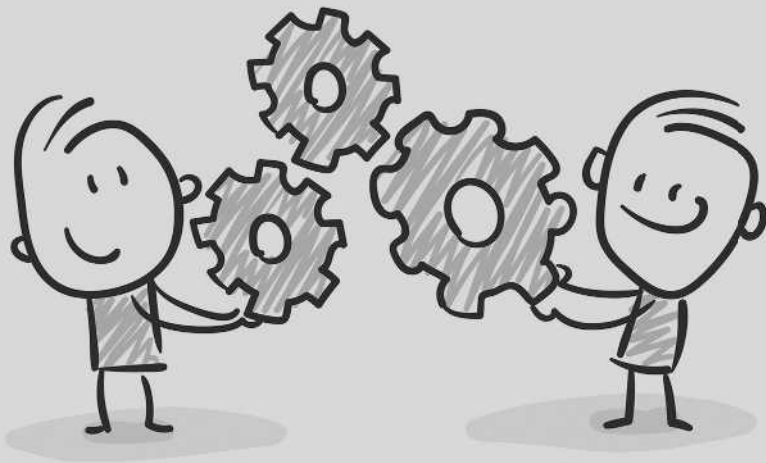
L'éclairage de ces travaux, nourris de neurosciences, de la pratique de cultures d'entreprise d'horizons différents, tout autant que de sciences

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



Les effets de la transformation numérique

*« Le savoir, quand on le partage,
c'est la seule chose qui augmente. »*

Michel Serres

TOUT S'ACCÉLÈRE ET TOUT SE MÉLANGE

« Rien n'est permanent, sauf le changement », constatait déjà Héraclite six siècles avant notre ère. Le mouvement, c'est la vie ! Il en est de même pour les organisations et les humains. Quand l'un de vos proches rechigne de plus en plus souvent à sortir, qu'il s'enferme sur lui-même, il est temps d'aller le secouer et de lui demander ce qui ne va pas. Une entreprise qui ne bouge pas meurt. L'amélioration continue et l'innovation pour s'adapter à un marché et satisfaire le client rythment le mouvement permanent et nécessaire des organisations. L'ajustement des outils et des compétences, pour fabriquer, préparer

et livrer dans les temps impartis, est le lot quotidien des managers. À l'heure numérique, ce n'est pas le mouvement qui pose question. C'est son accélération qui crée un besoin incessant du « toujours plus ». Serions-nous tous tombés dans le tonneau des Danaïdes, celui qui ne se remplit jamais ?

La toute-puissance d'un client impatient

« C'est la faute du client », entend-on dans les entreprises, « il veut tout, tout de suite ». Mais le client, c'est nous ! À la fin des années 1960, l'achat d'un téléviseur couleur se faisait à partir de quelques modèles référencés dans un magasin d'électroménager. Et les délais de fabrication aiguisaient le plaisir de l'attente. Aujourd'hui, une offre pléthorique de plus en plus sophistiquée répond à un besoin banalisé. Même si on peut perdre un temps fou, perplexe, face à un choix cornélien, une fois acheté, le produit doit être livré au plus vite. Le numérique a ouvert les portes d'un monde merveilleux cher à l'enfance. Comme dans un conte, le *ici tout de suite* devient réalité. Le smartphone est la lampe d'Aladin que l'on frotte pour être exaucé. Et le temps est évalué à un nombre de clics que l'on s'affaire à réduire pour accélérer l'achat. Aux États-Unis, c'est Noël tous les jours à l'entrée des immeubles où s'amoncellent les cartons Amazon ! Le numérique a boosté le modèle consumériste. Et, par répercussion, il a augmenté le degré d'impatience du client. La transformation que nous vivons, aussi fulgurante soit-elle, ne fera pas disparaître le client. Et, en ces temps de bouleversement économique, c'est bien la seule chose dont on soit sûr ! Supprimer les rencontres en face-à-face au profit d'une machine, aussi intelligente soit-elle, revient à s'éloigner du client et à flirter dangereusement avec le risque, à terme, de le perdre.

TÉMOIGNAGE

Un patron de *business unit* dans le secteur de la distribution, en charge de la transformation et du développement d'un nouveau modèle économique en Asie, s'inquiétait : « Une organisation qui dysfonctionne ne disparaît pas d'un coup. Elle s'effrite puis s'effondre. Notre problème est là ; nous ne percevons pas les signaux faibles car nous avons le nez dans le guidon. J'ai le sentiment quand je reviens en France, d'un manque de prise de recul de la part de collègues qui ne voyagent pas. Ils persistent à colmater les brèches là où il devient urgent de changer de bateau. Arrimés à leurs tableaux de résultats journaliers, ils ne perçoivent pas le changement profond qui s'opère autour d'eux. Quand les gestionnaires, sous couvert de l'écologie, proposent de remplacer les déplacements à l'étranger au profit d'échanges par Skype, je m'inquiète pour l'avenir. »

Les indicateurs actuels ne correspondent plus au modèle qui est à construire pour demain. Et percevoir les signaux faibles devient une aptitude qu'il est urgent de développer pour naviguer en ces temps à la fois passionnants et complexes.

L'effacement des temps de pause

Le numérique fait l'effet d'un tsunami dont les vagues dépassent les seules organisations. Il touche chacun quel que soit son statut ; client ou fournisseur, manager ou managé. En modifiant en profondeur notre relation au temps et à l'espace, il interagit avec notre cerveau et notre équilibre psychique.

Les calculs sont de plus en plus rapides pour traiter une masse de données dont on s'applique, depuis peu, à régler les modes de stockage et d'utilisation. La puissance des algorithmes, couplée à la vitesse du réseau, a supprimé les temps de pause. L'ère numérique ne nous laisse plus souffler. Il y a encore vingt ans, le temps nécessaire

au traitement des informations auquel s'ajoutait, dans certains cas, le décalage horaire, offrait deux bonnes raisons de refermer les dossiers et de quitter le bureau. Fin 2014, les montres connectées ont rejoint les mobiles. Les outils numériques déversent, pêle-mêle et en continu, une masse de données envahissante. On vit dans un brouhaha continu d'informations diffusées sur les réseaux. On croûte sous des centaines de mails. Bonnes ou mauvaises nouvelles, informations précieuses ou erronées maintiennent les dossiers ouverts. Les pauses nécessaires à la récupération et à la prise de recul, pour trier et classer les informations, prioriser les actions, ne se font plus. La faculté d'attention baisse faute de temps laissé au cerveau pour digérer et exploiter les données. Et tel un hamster qui court dans sa roue, nous nous infligeons en entreprise le zapping que nous reprochons à nos enfants. Depuis janvier 2016, l'article 55 de la loi El Khomri oblige les entreprises de 50 salariés et plus à mettre en place des dispositifs de « régulation de l'utilisation des outils numériques » pour préserver les temps de repos et de congés. Dans la réalité, si la loi a le mérite de pointer les excès et de définir un cadre, son respect s'avère parfois délicat.

Exemple

À un collaborateur qui se plaignait de recevoir des mails la nuit, un manager insomniaque rétorquait qu'il n'avait qu'à ne pas les lire en temps réel. Pourtant, c'est le même qui demandait une réponse, à peine arrivé à l'entreprise le lendemain matin.

La capacité empathique à se mettre à la place de l'autre pour éprouver ce qu'il ressent devient une qualité précieuse pour résorber ce genre de comportement.

Un bureau omniprésent

Une autre conséquence de l'hyperconnection numérique est l'apparition du bureau virtuel. Le sans-fil a libéré l'espace. Le travail n'est