

« L'EMPATHIE, UNE COMPÉTENCE DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉE CHEZ LES MANAGERS »

LE TEMPS, 15/12/2021, INGRID SEITHUMER

ANALYSE. Ignorée voire décriée jusqu'à récemment, cette compétence sociale est vue comme un gage, dans les entreprises, d'une plus grande efficacité collective

L'empathie. On a souvent tendance à penser que cette compétence est essentiellement reconnue et appréciée dans la sphère privée. Mais dans le monde professionnel, elle s'avère de plus en plus recherchée chez les managers, qu'ils soient grands patrons ou qu'ils gèrent une équipe aux effectifs réduits.

Début novembre, le magazine américain Forbes titrait d'ailleurs : « *L'empathie est la compétence de leadership la plus importante selon les recherches* ». Reprenant les résultats d'une récente étude menée aux Etats-Unis, il soulignait entre autres que les employés étaient 61% à se dire enclins à innover et 76% à se sentir engagés lorsqu'ils ont des dirigeants empathiques, contre respectivement 13% et 32% si tel n'est pas le cas.

Si on a longtemps pensé qu'un manager empathique était un mauvais manager, jusqu'à récemment ce sujet n'avait pas sa place dans les programmes universitaires de management et autres écoles de commerce. Cette compétence clé de l'intelligence sociale – confondue à tort avec la sympathie –, qui consiste à savoir se mettre à la place d'autrui, à comprendre ou reconnaître les émotions des autres, et à réagir de manière appropriée, est donc devenue une valeur centrale du management.

La pandémie comme accélérateur

Alors, certes, la pandémie est passée par là. Situation d'incertitude, télétravail obligatoire imposé quasiment du jour au lendemain, plus grande exposition au stress... les entreprises ont eu plus que jamais besoin d'accompagner leurs salariés. « *Il a fallu mettre en place des initiatives pour soutenir les collaborateurs et maintenir une communication fréquente avec les équipes. Le covid a également montré qu'il n'était plus possible de prétendre pouvoir mettre une barrière entre la vie professionnelle et la vie personnelle* » souligne Alexia Michiels, consultante en entreprise au sein de Resilience Institute Europe, qu'elle a cofondé et qui accompagne de nombreux leaders en Suisse.

Mais cette tendance, qui s'inscrit dans un environnement où les changements sociétaux et sociaux des dernières décennies sont nombreux, et où les progrès des neurosciences ont démontré les nombreux bienfaits de l'intelligence émotionnelle, était déjà en marche. La figure historique du chef qui dirige d'une main de fer en pressant ses équipes est toujours plus remise en question.

Les managers ont pris conscience que la plupart des situations de tension viennent d'une mauvaise communication, soit parce que le message a été mal transmis, soit parce que la communication n'a pas été emphatique. Pour avoir une collaboration efficace et constructive, mieux vaut en effet s'assurer que les différents points de vue des collaborateurs ont été compris. Faire preuve d'empathie, c'est donc une valeur humaniste mais c'est aussi un gage de plus grande efficacité individuelle et collective. En temps de crise, comme en temps normal.

« *La sécurité psychologique est le secret des équipes créatives et performantes* » expliquait récemment au quotidien français Les Echos Amy Edmondson, professeur de leadership et de management à la Harvard Business School. Et selon cette influente experte en ressources humaines, qui travaille sur ce sujet depuis de nombreuses années, pour créer cette sécurité psychologique, pour instaurer un climat de confiance et de sincérité au travail où chacun ose s'exprimer et proposer des idées, les leaders n'ont d'autres choix que d'être empathiques.

Dans un contexte marqué de pénurie de main-d'œuvre et de problèmes pour retenir les talents, nul doute qu'un tel style de management sera également préféré à un management directif.

Nouvelles générations, nouvelles attentes

« *Les jeunes sont de plus en plus sensibles à l'importance d'être compris, surtout dans ce monde compliqué* » précise Alexia Michiels, dont l'ouvrage *Quotient résilience*. Au cœur d'un leadership pleinement humain a été publié à la fin novembre aux Editions Favre.

Alors, l'empathie, vecteur d'une plus grande efficacité, semble être l'argument pour attirer les talents et les faire rester. Mais attention à ne pas tomber dans certains excès : « *En s'impliquant trop dans le vécu de leurs équipes, les managers prennent le risque que cette compétence se transforme en détresse empathique. Certains leaders peuvent également s'en servir à des fins manipulatrices. Cela demande donc du discernement et une intention authentique et positive* », estime la spécialiste.

Soyons conscients également que l'empathie, si elle est une compétence recherchée, est encore loin d'être une évidence pour tous. Début décembre, le patron d'une entreprise américaine avait choqué le monde entier en licenciant sur le site de visioconférence Zoom, 900 de ses employés, soit près de 15% de ses effectifs. « *Si vous faites partie de cet appel, c'est que vous faites partie des malchanceux qui sont licenciés. Votre contrat prend fin avec effet immédiat* », avait annoncé froidement Vishal Garg, le patron de Better.com, un courtier en prêts immobiliers. Quelques jours plus tard, il avait reconnu la brutalité de ses méthodes et avait présenté ses excuses.