LES COMPOSANTES DE L'EMPATHIE

Si le sujet de l'intelligence émotionnelle commence à être exploré par les entreprises, celui de l'empathie demeure plus discret, sans doute en raison de sa « caractérisation » plus délicate. Pourtant, l'une ne va pas sans l'autre !

Quelles sont les composantes de l'empathie, que va-t-elle favoriser et comment la développer ? Un décryptage capital, l'empathie étant l'un des fondements des relations humaines.

L'empathie, comment ça marche ?

Le terme *empathie* a été utilisé pour la première fois en 1873 par le philosophe allemand Robert Vischer [1]. Il en existe plusieurs définitions. Dans une approche relevant à la fois de la neurobiologie et de la PNL (programmation neuro-linguistique), on peut la qualifier de capacité à se mettre à la place d'autrui et à ressentir une émotion correspondant à la sienne, tout en régulant ses propres réponses émotionnelles. Faire la distinction entre soi et l'autre est alors essentiel. Dans une logique très opérationnelle, Tiphonie Gadonna, responsable de la gamme Développement de soi de docendi, insiste sur « la dimension de compréhension et de perception des besoins dont ces émotions sont la manifestation ». L'empathie comporte deux composantes, l'une cognitive et l'autre, émotionnelle. Du point de vue neurobiologique, l'empathie est rendue possible grâce aux neurones miroirs dont chaque être humain dispose. Ils expliquent tout d'abord les phénomènes de mimétisme : un bébé qui regarde une personne approcher une cuillère de sa bouche et l'ouvrir, ouvre la sienne à son tour. Ils vont permettre l'apprentissage par mimétisme. Les neurones miroirs activent également l'empathie et l'appétence pour le [lien avec autrui](#):

- Si l'on observe le cerveau d'un acteur en larmes et celui des spectateurs par imagerie fonctionnelle, il s'y produit la même chose.
- Selon une [étude](#) menée sur 46 000 personnes par des scientifiques de l'université de Cambridge, en collaboration avec l'Institut Pasteur, l'université Paris Diderot, le CNRS et la société de tests génétiques 23andMe, des facteurs génétiques influeraient à hauteur de 10 % sur la variabilité du niveau d'empathie des individus, tous sexes confondus.

Or l'empathie est au cœur des liens que l'être humain noue avec autrui, ceux-ci s'avérant déterminants pour son développement.

L'empathie vue comme un code de conduite

Dans la société comme dans le monde du travail, l'empathie donne lieu à des croyances ou des malentendus. En effet, l'inconscient collectif la confond souvent avec :

- la compassion – où l'on « souffre avec l'autre », ce qui nous pousse à vouloir agir pour atténuer voire faire disparaître cette souffrance et ses causes ;
- la sympathie, qui induit un partage du vécu émotionnel basé sur un lien affectif.

Plus globalement, l'empathie est perçue comme un code de conduite basé sur le respect de l'autre et sur l'écoute, avec des attendus de résultat. Pour Tiphonie Gadonna, cela va à l'encontre de l'authenticité et de la dimension intrinsèque de l'empathie – « un capital que l'on a tous et que l'on va apprendre à libérer et exprimer. On ne se DOIT pas d'être empathique, on l'est déjà ! ». Les croyances véhiculées dans l'entreprise contribuent également à brouiller sa représentation. L'empathie et les émotions y ont longtemps été vécues comme des signes de vulnérabilité, la compétition entre collaborateurs y étant érigée en mode de performance. Mais l'évolution des modes d'organisation du travail change la donne avec le développement du travail collaboratif et la multiplication des projets transverses.

Empathie et intelligence émotionnelle, deux forces pour l'entreprise

Comme le montrent diverses études, l'empathie renforce les aptitudes individuelles d'apprentissage et la performance des équipes. Au sein de celles-ci, via un management adapté, elle favorise :

- la confiance en soi et la confiance réciproque, au travers de la reconnaissance témoignée ;
- l'opportunité d'être force de proposition, en libérant la communication ;
- la capacité à percevoir les leviers de motivation – ce qui est important pour soi et pour les autres (clients, collaborateurs...) – et donc, l'engagement.

Toutefois, nous ne pouvons activer ce potentiel d'empathie qu'en fonction de notre capacité à gérer nos propres émotions. C'est ce que révèlent les tests d'intelligence émotionnelle [2], qui en évaluent les cinq grandes composantes :

- La conscience de soi ;
- La gestion de ses émotions, la capacité à les exprimer ;
- La capacité à s'auto-motiver, à rester focalisé et dans l'instant ;
- La capacité d'empathie envers l'autre ;
- La gestion de la relation à l'autre.

Comme l'indique Tiphonie Gadonna, « des personnes disposant d'un fort capital d'empathie peuvent avoir du mal à s'ouvrir aux autres et rencontrer de véritables problèmes relationnels ». Car elles ne disposent pas des clés de compréhension nécessaires pour l'affirmer ou n'ont pas suffisamment développé les autres ingrédients de l'intelligence émotionnelle. Sans cette approche globale, l'empathie peut être vécue comme un poids par celui qui la porte.

Les clés pour développer l'empathie

Concrètement, l'intelligence émotionnelle s'avère décisive pour renforcer l'empathie. On identifie ainsi :

- Les « déclencheurs » des quatre émotions de base – la peur, la tristesse, la colère, la joie. La colère par exemple est déclenchée par un obstacle dans notre environnement.
- Les besoins nichés « derrière » les émotions, pour permettre à la personne (ou à nous-mêmes) d'en devenir responsable. La colère d'un interlocuteur révèle son besoin d'être entendu et compris.
- Ces identifications nous permettent de témoigner de l'empathie à l'autre, la capacité d'écoute[3] entrant alors en jeu.

Elle tisse le lien avec l'interlocuteur via les informations obtenues et se traduit notamment par un questionnement et des reformulations adaptés, afin d'éviter de le mettre mal à l'aise tout en lui permettant de s'exprimer. Un exemple : on évitera de poser une question ouverte à une personne qui peine à s'ouvrir, préférant une question alternative laissant deux choix ou une question relais, en passant d'un sujet à l'autre et en stimulant la discussion. En manifestant son empathie, on consolide la relation à l'autre.

Des ateliers de connaissance de soi dès la petite enfance ?

Au Danemark, l'empathie est enseignée aux enfants de 6 à 16 ans. Ils apprennent ainsi à échanger, partager et préparer ensemble des événements dès le plus jeune âge. Faut-il y voir un lien avec le classement du pays sur le [podium](#) des contrées où l'on vit le plus heureux ? Tiphonie Gadonna insiste sur l'intérêt de travailler ses [soft skills](#) avant que les filtres et codes socio-professionnels ne se mettent en place. « Activer très tôt nos soft skills – dont l'empathie – nous permettrait de gagner un temps précieux pour la suite de notre existence puisqu'ils représentent les fondations de notre développement personnel et professionnel. Activer ces soft skills avant que nos croyances limitantes ne s'ancrent, représente une réelle force ». L'empathie constitue l'un des ingrédients clés des soft skills ; idéalement, elle devrait être donc développée en premier. Elle peut néanmoins se renforcer d'elle-même grâce au travail réalisé sur les autres compétences socio-émotionnelles et à leur activation. Les nouveaux modes d'organisation du travail en font par ailleurs le pivot de relations professionnelles de qualité.

[1] Le concept a ensuite été développé par un autre philosophe allemand, Theodor Lipps.

[2] Le test de Goleman par exemple évalue le quotient émotionnel (QE) et l'une de ces composantes, l'empathie.

[3] Il existe plusieurs types d'écoute : l'écoute sélective, l'écoute partielle et l'écoute globale, qui correspond à une qualité maximale d'écoute. L'écoute passe également par la posture physique et émotionnelle, via le langage non verbal et para verbal. Il s'agit, comme l'empathie, d'un potentiel que l'on peut développer !