



Emmanuel Toniutti

## BIEN-ÊTRE

# L'EMPATHIE, UN LEVIER DE MANAGEMENT ?

Développer votre empathie ! Voilà le mot magique à la mode dans l'entreprise qui devrait révolutionner votre leadership. Facile à dire mais difficile à mettre en pratique. Par Emmanuel Toniutti, président et fondateur de l'International Ethics Consulting Group.

**L**e mot "empathie" vient du grec (en) qui signifie "à l'intérieur" et de (pathos), la "souffrance". Il caractérise la capacité à s'identifier à autrui, à éprouver ce qu'il ressent. Même si nous savons, au moyen des neurosciences, que notre cerveau a une capacité naturelle à s'identifier aux autres, nous savons également par la psychologie comment nos croyances, liées aux différents inconscients collectifs, familiaux, individuels et religieux qui nous constituent, sont des freins à nous mettre à la place de l'autre. En effet, ces inconscients ont formé en nous des croyances dont il n'est pas si facile de sortir. Il nous faut d'abord les reconnaître puis les accepter pour apprendre à vivre avec elles et nous en distancier. L'empathie, au sens où elle est le fait de "*ressentir la souffrance de l'autre à l'intérieur de son propre corps*", ne peut donc pas relever d'une décision rationnelle ou d'une volonté personnelle.

Pour nous mettre en chemin vers l'empathie, il nous faut ainsi d'abord écouter. Se mettre à l'écoute de nous-mêmes, puis nous mettre à l'écoute de l'autre. Je définis l'écoute comme la capacité à "*ne pas savoir ce que nous allons dire*

*à l'autre avant qu'il n'ait fini de parler*". Nous ne pouvons pas prétendre à comprendre l'autre et à nous mettre à sa place, si nous ne respectons pas d'abord sa parole et ses différences. L'écoute nous invite à nous méfier de nous-mêmes et de nos jugements trop hâtifs. L'être humain est un être de langage et comme le dit si bien Maurice Bellet : "*Le langage - au sens fort - juge d'avance. Qui ne parle pas ma langue, je ne le connais pas comme humain ! On va bien plus vite qu'on ne croit à cette limite terrible*".

### ACCUEILLIR LA DIFFÉRENCE

L'écoute nous invite ainsi à la vigilance. Elle intègre le fait positif que dans toute relation nous partageons ensemble notre humanité ; elle nous ouvre à l'humilité d'accepter que les différences individuelles et culturelles qui nous habitent nous empêchent de nous mettre à la place de l'autre. L'écoute, dans le management, nous appelle ainsi à l'amour *Philia* : la capacité que nous avons à accueillir la différence de l'autre, à la respecter et à l'accompagner sans que notre langage personnel vienne parasiter celui de la personne qui nous parle. Elle ne se leurre pas sur une éventuelle possibilité à comprendre vraiment l'autre

car, comme conclut Bellet "*chacun a sa zone d'ombre impénétrable, sa région faussement claire, son travail de vérité, sa part lumineuse*" qui échappe non seulement à l'autre mais aussi à soi-même. ■

