



SARAH
FAMERY

LE POUVOIR DE **L'EMPATHIE**

Comment obtenir le meilleur
et éviter le pire ?

EYROLLES

LE POUVOIR DE L'EMPATHIE

Être empathique a, sans exception, de puissants effets bénéfiques, notamment en situation tendue. Que l'on soit rationnel ou affectif, analytique ou sensitif, l'empathie est avant tout une manière d'être que chacun peut déployer.

Qu'est-ce que l'empathie ? Comment la développer et favoriser l'expression de ses équipes ? Comment se libérer d'attitudes parfois trop égocentrées pour mieux atteindre ses objectifs ? Comment reconnaître les états émotionnels de son interlocuteur pour éviter les tensions et désamorcer les conflits ? Enfin, comment créer au quotidien un climat de confiance, réduire le niveau de stress et même prévenir certains risques sociaux ?

Complet et à mi-chemin entre des principes concrets pour l'action et le développement personnel, ce livre s'adresse à tous ceux dont le métier nécessite d'anticiper, de mieux comprendre et de mieux gérer les émotions d'autrui : managers, responsables de la fonction RH, consultants, commerciaux, professions médicales et sociales... Il permet de faire de l'empathie une compétence à part entière et un outil relationnel efficace.



SARAH FAMERY, fondatrice du Cabinet Evolution Conseil, est consultante et coach. Elle anime des séminaires et accompagne régulièrement managers, responsables de la fonction RH, consultants. Elle est également l'auteur de plusieurs ouvrages à succès aux éditions Eyrolles dont *Avoir confiance en soi* et *Savoir et oser dire Non*.

LE POUVOIR
DE
L'EMPATHIE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur chez le même éditeur :

Avoir confiance en soi

Se libérer de ses peurs

Savoir et oser dire non

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2014
ISBN : 978-2-212-55938-5

Sarah Famery

LE POUVOIR DE L'EMPATHIE

Comment obtenir le meilleur
et éviter le pire?

EYROLLES



Sommaire

Introduction.....	11
L'empathie, une « compétence ».....	11
... à part entière ?.....	12
Des leviers essentiels	12
Être à la fois plus « humain », plus efficace et plus heureux ?.....	14
Partie 1. C'est quoi, être empathique ?.....	15
Chapitre 1. Être empathique: c'est normal !	21
Tout simplement, un comportement « humain ».....	21
Les niveaux d'empathie.....	30
Chapitre 2. La fausse empathie et ses risques	35
Empathie et sympathie sont deux choses différentes !	36
Vraie et fausse empathie.....	40
Chapitre 3. Un atout indéniable	47
Clé n° 1: être dans l'empathie, c'est reconnaître l'autre.....	48
Clé n° 2: reconnaître les émotions de l'autre, c'est reconnaître ses besoins.....	52
Clé n° 3: être empathique, c'est établir de facto une relation et un dialogue plus authentiques	55
Partie 2. Être et devenir plus empathique en toutes circonstances ?	59
Chapitre 4. Voir en l'autre une « personne » et mieux jouer son « rôle ».....	65
Différentes façons de se « connecter » aux autres.....	65
Changer de regard	72
Chapitre 5. Prendre davantage l'autre en compte et mieux atteindre ses objectifs !.....	79
Une pression envahissante.....	81

La tension vers de multiples objectifs.....	82
Les relations et les jeux de pouvoir.....	89
Les besoins «psychologiques» et les demandes «affectives».....	93
Chapitre 6. Lâcher le besoin de (tout) contrôler et mieux maîtriser	
les situations.....	97
Laisser leur place aux émotions.....	99
Être libre avec ses propres émotions.....	104
Partie 3. Un homme averti en vaut deux.....	113
Chapitre 7. Être attentif à quoi ?.....	117
Les émotions à proprement parler.....	118
Les autres états émotionnels.....	123
Chapitre 8. Les signes à ne pas rater.....	131
Le langage non-verbal et paraverbal.....	131
L'expression verbale et les registres de discours.....	133
Les comportements.....	135
Les «blocages», les résistances, les inerties.....	141
Les contre-émotions.....	143
Chapitre 9. Comprendre et décoder les réactions excessives.....	145
Les besoins vitaux plus ou moins satisfaits.....	146
Les facteurs personnels et les réactions inattendues ou excessives....	155
Partie 4. Agir avec empathie et créer un climat	
et des relations de confiance.....	161
Chapitre 10. Anticiper les risques.....	165
Les éléments génériques à analyser.....	166
Les paramètres individuels.....	169
L'interactivité: veiller à ses attitudes personnelles.....	173
Chapitre 11. Gérer les situations délicates.....	179
Aller au devant des situations.....	179
Savoir favoriser l'expression.....	182
Savoir poser les bonnes questions.....	190

Chapitre 12. Oser exprimer son « empathie »	195
Les mots du « cœur »	195
Accepter de s'exposer	199
Développer son comportement empathique	200
Poser des actes	201
Conclusion	203
Annexes	205
Fiches mémo de mise en condition et de progrès personnel	207
Index	213
Bibliographie	215

The first part of the paper discusses the importance of understanding the context in which research is conducted. This includes an examination of the social, cultural, and political factors that may influence the results of a study. The second part of the paper presents a detailed analysis of the data collected from a series of experiments. This analysis includes a discussion of the statistical methods used to interpret the data and a comparison of the results to previous research in the field. The third part of the paper discusses the implications of the findings for future research and for the application of the results in practice. Finally, the paper concludes with a summary of the main findings and a discussion of the limitations of the study.

*Le secret, c'est qu'il n'y a pas de secret.
En matière humaine, les choses les plus simples
sont souvent les plus efficaces!*

Introduction

L'empathie, une « compétence »...

Il peut sembler paradoxal d'évoquer l'empathie comme une « compétence ». De fait, l'empathie est une aptitude innée, naturelle, qui plonge au plus profond de notre identité d'être humain, et qui nécessite avant tout une réelle attention à l'autre et la reconnaissance de ce qu'il est.

Loin de nous donc l'idée d'« instrumentaliser » l'empathie !

Si nous l'évoquons à dessein, en ces termes presque provocateurs, c'est parce que, au-delà de ses effets toujours bénéfiques sur l'autre et sur la relation avec lui, le besoin d'empathie, dans un monde quelque peu déshumanisé et essentiellement matérialiste, s'avère croissant.

En effet, même si, dans le monde professionnel et dans les entreprises, on parle beaucoup de « l'homme », de ses « ressources », force est de constater que la quête de rentabilité immédiate, la rivalité, l'individualisme, les rapports de pouvoir, les pressions, des comportements agressifs, une concurrence exacerbée souvent génératrice de peurs, etc., font fréquemment partie du quotidien tant des managers que de leurs équipes.

Outre un besoin évident de plus d'« humanité », les salariés se trouvent aussi aujourd'hui particulièrement sollicités sur le plan émotionnel : incertitudes, remises en question, besoin d'adaptation, pression, stress...

L'attitude empathique semble également d'autant plus nécessaire que les individus dans leur comportement, leur mentalité, leurs attentes – tant dans leur vie privée que professionnelle et sociale – ont beaucoup évolué.

D'un côté, l'affaiblissement de l'« autorité », et de l'autre, la montée en puissance de l'individu, du *sujet*, de son besoin d'épanouissement et d'expression, font que chaque personne ressent davantage un besoin d'attention, d'écoute et de reconnaissance globale de ce qu'elle est.

... à part entière ?

Sans que nous en ayons toujours conscience, il est indéniable par ailleurs qu'être empathique produit toujours sur l'autre et sur la relation avec lui, immédiatement ou à plus long terme, des effets positifs et bénéfiques : sur son niveau d'implication, de motivation, sa capacité à rebondir, à accepter des remises en questions, des changements, etc.

Ce n'est pas pour rien, si l'empathie a toujours été et se doit d'être au cœur de certains métiers à forte dimension relationnelle – éducation, pédagogie, accompagnement social, médical, relation d'aide, thérapies...

Être empathique permet de gérer des résistances, de débloquer des situations, d'anticiper sur des risques de dérapage, mais aussi de réduire des tensions, du stress, en favorisant un climat positif.

Inversement, c'est souvent parce que l'on manque d'empathie que des blocages se créent et/ou persistent, qu'un climat se détériore, que la confiance s'émousse, que les changements sont parfois très difficiles à accepter, etc., éloignant alors le manager des objectifs qu'il recherche.

En ce sens, être empathique, contrairement à ce que l'on peut avoir tendance à penser, permet de jouer pleinement son rôle de manager, et paradoxalement, d'être plus efficace, même si, pour la développer et aboutir à l'ensemble des effets bénéfiques qui en découlent, il faut accepter paradoxalement là aussi, de lâcher le désir d'une efficacité et d'une « rentabilité » immédiate pour savoir précisément être plus « humain ».

En matière de relations humaines, on ne fait en effet l'économie de rien !

Des leviers essentiels

Au-delà des différences de tempérament et de « caractère », d'un mode de fonctionnement rationnel ou affectif, analytique ou sensitif, d'une sensibilité et d'une générosité plus ou moins importantes et somme toute, personnelles, l'empathie est avant tout, plus qu'une technique à adopter, une manière d'être.

On craint souvent par méconnaissance, par méfiance, surtout dans le monde professionnel, d'être empathique et de perdre de vue ses objectifs, d'être envahi par l'émotionnel, de tomber dans l'« affectif », et de ne plus rien pouvoir contrôler, etc.

Ce n'est en réalité jamais le cas quand on est dans l'empathie. On confond en effet souvent sympathie et empathie, et on se méfie, la plupart du temps à tort, de la dimension émotionnelle dans les relations notamment professionnelles.

De même, l'empathie ne se réduit pas à une compassion bienveillante, à la compréhension ou à l'écoute de l'autre, ni à la prise en compte de ses états d'âme. Sa nature et ses effets vont bien au-delà.

Ce livre doit vous permettre de manager à la fois plus efficacement et plus humainement :

- Connaître les différents degrés d'empathie et ses principaux effets directs et indirects : comprendre comment et pourquoi ça « marche ».
- Savoir comment développer son empathie et sa capacité à percevoir, à « écouter » et à « entendre », pour savoir favoriser l'expression des collaborateurs et anticiper leurs réactions.
- Savoir se libérer d'attitudes trop « égocentrées » : trop forte tension vers ses objectifs, besoin de contrôler ses émotions et celles d'autrui, jeux de pouvoir, besoin de reconnaissance, pour être et rester empathique en toutes circonstances.
- Connaître en pratique quels états émotionnels il est essentiel de repérer le plus en amont possible, chez un collaborateur, une équipe, un homologue, pour éviter des tensions, des stress inutiles mais aussi des impasses, des blocages, des spirales négatives.
- Mieux comprendre et pouvoir décoder les réactions émotionnelles notamment excessives, pour savoir les gérer et le cas échéant les désamorcer.
- Agir au quotidien avec empathie : savoir quels paramètres prendre en compte en fonction des situations pour favoriser un climat et des relations de confiance en toutes circonstances, réduire le niveau de stress, éviter des résistances, des dérapages et des risques psychosociaux notamment dans les situations délicates.

Être à la fois plus « humain », plus efficace et plus heureux ?

L'empathie est un état dans lequel on se met, qui se vit, s'expérimente et dont on peut, jour après jour, mesurer les étonnantes conséquences pour l'autre comme pour soi. En effet, être soi-même plus « humain », comporte aussi un énorme bénéfice : celui de retrouver son essence profonde, d'être par conséquent moins schizoïde et dans tous les cas, plus heureux.

Ce livre s'adresse à chaque manager, et notamment à :

- ceux qui manquent cruellement d'empathie sans le savoir ;
- ceux qui s'interrogent sur son opportunité ;
- ceux qui craignent de l'être trop ou pas assez ;
- ceux qui souffrent de ne plus se sentir assez « humain » ;
- ceux qui ont cherché des réponses dans des techniques et des process de management, mais sans toujours obtenir les résultats désirés ;
- ceux qui s'interrogent sur ce qu'est exactement l'empathie ;
- ceux qui ont envie d'être plus proches de leurs collaborateurs, sans perdre leur « autorité » ;
- ceux qui se demandent comment être plus humain, tout en tenant leurs objectifs ;
- ceux qui ressentent confusément qu'il manque « quelque chose » dans leur façon de manager ;
- ceux qui cumulent les difficultés et les blocages dans leur management des hommes ;
- ceux qui aimeraient être davantage empathiques, sans toujours y parvenir ;
- ceux qui, tout simplement, ont envie d'être plus empathiques.

PARTIE 1

C'est quoi, être empathique ?

C'est quoi exactement être « humain » quand on est manager ?

Si l'empathie est une aptitude naturelle, on craint souvent, surtout en contexte professionnel, de tomber dans l'affectif, dans certains cas dans le pathos, de se montrer trop sensible ou bien de se laisser « embarquer » en perdant de vue ses objectifs, de ne plus réussir à mettre des limites, de ne plus maîtriser la situation, etc.

Or, être empathique, c'est tout simplement introduire dans les relations une dimension « humaine » au sens propre du terme, sans risque aucun de perdre de vue le rôle que l'on a à jouer, ses objectifs, voire ses intérêts.

Au contraire, sans contre-indication aucune, l'empathie a de multiples effets positifs sur le climat, la motivation, l'évolution des personnes, leur capacité de changement.

D'autre part, il est fréquent de se croire « humain » parce que l'on est sympathique, affectif, parce que l'on est proche de ses collaborateurs, parce qu'on les « écoute » beaucoup, voire parce que l'on est « copain » avec eux, au risque cette fois de ne plus savoir mettre les bonnes distances quand cela est nécessaire, ni gérer la situation ou être en capacité d'aider l'autre lors de tensions, de crises, de conflits par exemple ; bref, quand il convient de réendosser le costume de manager.

Bien cerner, dans un premier temps, ce qu'est l'empathie, sans idée fausse, sans a priori ou sans la confondre avec la sympathie, permet d'oser et de s'autoriser à être tout simplement plus « humain » et plus efficace à la fois.

Qu'est-ce que l'empathie ? Quand est-on empathique et quand ne l'est-on pas ? Faut-il se méfier de son « empathie » ? Jusqu'où peut-on aller dans les relations, notamment professionnelles, sans perdre de vue ses propres objectifs ? Quels sont les effets de l'empathie et pourquoi est-elle si importante dans les relations humaines ? Y a-t-il des personnes plus empathiques que d'autres et pourquoi ? Quels sont les multiples effets d'une attitude empathique en management ?

TEST | Êtes-vous « empathique » et jusqu'où ?

1. Avez-vous tendance à aborder les échanges de fond ?

- a) Facilement b) Difficilement c) Très difficilement

2. Cherchez-vous en général à comprendre les réactions d'autrui ?

- a) Souvent b) Rarement c) Jamais

3. Vous mettez-vous spontanément à la place de l'autre ?

- a) Presque toujours b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

4. Êtes-vous attentif aux besoins des autres ?

- a) Souvent b) Rarement c) Jamais

5. Trouvez-vous les autres dignes d'intérêt ?

- a) La plupart du temps b) De temps à autre c) Exceptionnellement

6. Avez-vous envie de savoir ce que les autres « vivent », ressentent intérieurement ?

- a) Souvent b) Rarement c) Jamais

7. Avez-vous des états d'âme ?

- a) Relativement souvent b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

8. Êtes-vous quelqu'un d'indifférent ?

- a) Parfois b) Souvent c) Toujours

9. Remarquez-vous spontanément la tristesse, la peur, la joie de quelqu'un ?

- a) La plupart du temps b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

10. Vous arrive-t-il de passer du temps pour écouter quelqu'un ?

- a) Souvent b) Rarement c) Jamais

11. Avez-vous tendance à vous considérer supérieur aux autres ?

- a) Très rarement b) Parfois c) Souvent

12. Pouvez-vous accepter facilement de modifier l'organisation que vous aviez prévue ?

- a) La plupart du temps b) Rarement c) Jamais

13. Vous fait-on des confidences ?

- a) Relativement souvent b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

14. Appréciez-vous vous-même le fait d'être écouté, entendu dans vos ressentis personnels ?

- a) Relativement souvent b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

15. Comprenez-vous pourquoi une personne a telle ou telle réaction ?

- a) Relativement souvent b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

16. Êtes-vous attentif aux motivations d'autrui ?

- a) La plupart du temps b) Parfois c) Presque jamais

17. Prenez-vous le temps d'observer les gens ?

- a) La plupart du temps b) Parfois c) Presque jamais

18. Vous arrive-t-il de penser à la conséquence que votre attitude peut avoir sur l'autre ?

- a) Assez souvent b) Très rarement c) Jamais

19. Vous arrive-t-il sans y être contraint de penser aux émotions qu'une situation peut déclencher chez quelqu'un ?

- a) Assez souvent b) Très rarement c) Jamais

20. Réussissez-vous à expliquer pourquoi une personne éprouve telle ou telle émotion ?

- a) Relativement souvent b) Assez rarement c) Pratiquement jamais

Résultats du test

Comptez 3 points pour les réponses **a**, 2 points pour les réponses **b**, 1 point pour les réponses **c**.

Entre 40 et 60 points : vous avez manifestement une tendance très empathique ; vous êtes probablement plutôt ouvert, à l'écoute des autres et de leurs émotions, sans trop de jugement à leur égard. Vous êtes probablement aussi plutôt naturel avec les autres, sans chercher systématiquement à les séduire ou à leur « plaire » et votre entourage doit en être particulièrement satisfait.

Entre 20 et 40 points : vous avez, semble-t-il, un bon « terrain » empathique : il serait sûrement intéressant pour vous et pour votre entourage de le cultiver davantage. En effet :

- soit vous n'êtes pas suffisamment attentif aux émotions des autres ;
- soit vous recherchez trop leur approbation ;
- soit vous n'êtes pas vraiment intéressé par les autres.

Entre 0 et 20 points : votre conscience empathique est très peu développée. Vous devez paraître froid et/ou blesser régulièrement d'autres personnes sans en être conscient.

Repérez vos principaux points faibles au niveau des réponses **c** que vous avez cochées. S'agit-il d'un blocage émotionnel, d'un désintérêt pour les autres, d'un manque complet de disponibilité ou d'un trop fort besoin d'être apprécié ?

Être empathique : c'est normal !

Nous pratiquons tous l'empathie comme monsieur Jourdain, la prose¹.

Même si nous n'en faisons pas toujours preuve notamment en milieu professionnel, l'empathie est un phénomène inné inscrit au plus profond de notre identité humaine.

Nombre de neurologues, philosophes, psychologues qui s'y sont intéressés ont même vu en partie, en elle, l'origine et la racine du sentiment moral, ou pour l'école rogérienne² la clé de la relation thérapeutique.

Au sens basique du terme, être empathique signifie : essayer de comprendre le point de vue de l'autre, ses réactions – ce qui, nous allons le voir, ne veut pas dire partager –, avec a priori l'intention de le soulager.

Cette posture requiert bien sûr un minimum d'attention, de respect, ce que l'on prend parfois pour l'empathie elle-même, alors qu'ils en sont la condition.

Tout simplement, un comportement « humain »

On dit couramment de quelqu'un qu'il est empathique, quand il se met à la place de l'autre, en essayant de comprendre ce qu'il ressent et pourquoi.

Plus scientifiquement, toutes les définitions de l'empathie, loin de s'opposer, se complètent.

« Par empathie on désigne aujourd'hui la capacité de se mettre à la place de l'autre pour comprendre ce qu'il éprouve³ » ; pour Kerjean, il s'agit de « capter les signaux émotionnels et leur donner un sens⁴ » ; pour Daniel Goleman,

1. Gérard Jorland (ouvrage collectif), *L'Empathie*, Éditions Odile Jacob, 2004, p. 19.

2. Carl Rogers, psychologue et psychothérapeute américain, est le père d'une théorie et d'une pratique psychothérapeuthique centrée sur l'empathie et sur la personne. Il a placé l'empathie, ou plus précisément l'écoute et la compréhension empathique, au centre de sa pratique et y voit la clé de la création de la relation thérapeutique.

3. Élisabeth Pacherie, *L'Empathie*, op. cit., p. 149.

4. Alain Kerjean, *Le Manager leader*, Éditions d'organisation, 2002.

«l'empathie, qui est la perception des émotions d'autrui, constitue l'élément fondamental de l'intelligence interpersonnelle¹».

Éric Albert, dans une approche tournée vers l'entreprise et le management, définit l'empathie comme le fait d'«être capable de se mettre à la place de l'autre et être enclin à le faire pour comprendre ce qu'il ressent, de quoi sont faites ses émotions, mais aussi ses attentes, ses frustrations, ses espoirs²».

De fait, il n'existe aucun décalage entre l'acception «commune» et celle plus réfléchie de l'empathie. Cela conforte l'idée que si l'empathie est très complexe dans son mécanisme, le phénomène comporte une dimension profondément humaine pour être ainsi, sans aucune réflexion ni connaissance préalable si spontanément et de façon presque mécanique, appréhendé et «compris».

En résumé, l'attitude empathique relève d'une position, d'une disposition qui peut se définir comme l'intention d'écouter et de chercher à comprendre les sentiments et les émotions d'autrui.

C'est cette attitude qu'il convient de développer au quotidien dans toute relation affective ou professionnelle notamment quand la dimension relationnelle et émotionnelle fait partie intégrante de son métier: management, ressources humaines, professions médicales, sociales, commerciales, relation d'aide, d'orientation, d'accompagnement...

Une attitude innée

L'empathie relève d'une aptitude naturelle de l'être humain, voire de l'animal.

Tous les neurobiologistes et les psychologues de l'enfance ont abouti à la conclusion que les attitudes d'empathie remontaient à la prime enfance et qu'elles étaient innées.

«Les psychologues de l'enfance ont découvert que les bébés souffrent par empathie avant même d'être pleinement conscients qu'ils existent indépendamment des autres. Quelques mois seulement après leur naissance, ils réagissent au trouble ressenti par leurs proches comme s'ils l'éprouvaient eux-mêmes et fondent en larmes, par exemple, quand ils entendent un autre enfant pleurer³.»

1. Daniel Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, Éditions J'ai lu, 2001, p. 72.

2. Éric Albert, *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998, p. 44.

3. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 153.

Une motivation altruiste

S'il est toujours possible de chercher à utiliser son « pouvoir » d'empathie pour manipuler, dominer, voire « torturer » l'autre psychiquement, l'empathie relève d'une motivation essentiellement altruiste.

Des expériences tant sur les humains que sur les animaux ont montré que l'empathie semble en effet particulièrement développée et se manifester davantage en cas de souffrance qu'en cas de plaisir d'autrui.

D'autre part la tendance à aider l'autre, à le soulager se manifeste davantage quand le sujet est dans l'empathie que dans la sympathie¹.

Cette motivation altruiste est d'autant plus nette que l'empathie n'est nullement une confusion entre l'autre et soi.

Dans la mesure où il s'agit de se mettre à la place de l'autre, il existe bien de fait la conscience d'être deux individus distincts.

Par ailleurs la simulation, le « comme si » engagé dans le phénomène empathique n'est jamais gratuit : il est intentionnel et vise toujours à comprendre autrui et ce qu'il éprouve.

Les apports de la neurobiologie

Ce sont les connaissances scientifiques notamment neurologiques, qui permettent le mieux de savoir ce qu'est le processus empathique et quelles en sont les origines.

Même si une partie du phénomène reste inexpliquée, nous savons aujourd'hui que tout individu est capable d'empathie de par la structure même de son cerveau d'une part et par l'universalité des émotions humaines de l'autre.

Les scientifiques ont établi que les mécanismes de traitement de l'information émotionnelle sous-tendus par un ensemble de circuits neuronaux spécifiques², notamment des connexions entre l'amygdale – centre de contrôle des émotions et siège de la mémoire affective³ – et le cortex, sont à l'origine des processus liés à l'empathie.

D'autre part, d'après les progrès des neurosciences, la capacité à se représenter les émotions d'autrui et à les comprendre proviendrait d'un codage commun existant au niveau du cerveau entre ce que l'on ressent si on a l'intention de

1. Gérard Jorland, *op.cit.*, p. 32.

2. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 160.

3. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 34 : « L'amygdale est le siège de la mémoire affective ; sans elle, la vie perd son sens. L'amygdale n'est pas seulement liée à l'affect, elle commande toutes les émotions. »

mener une action et ce que l'on perçoit des conséquences de la même action menée par un tiers. «... un même réseau neuronal s'active lorsque nous avons l'intention d'agir, lorsque nous pensons agir et lorsque nous regardons d'autres personnes agir...¹» « Dans ce modèle, la perception des conséquences d'une action exécutée par une personne active dans le cerveau d'un observateur a une représentation similaire à celle qu'il aurait lui-même formée s'il avait eu l'intention de l'exécuter². »

Ce code commun est donc à l'origine des représentations partagées dont le rôle semble essentiel dans le phénomène empathique puisqu'elles permettent dans la mesure où il n'est pas nécessaire d'avoir vécu un événement ou commis une action pour en connaître les conséquences, d'expliquer pourquoi ce qui touche autrui peut également nous toucher nous-même.

À SAVOIR

Pour être empathique, il n'est ni nécessaire, ni souhaitable de se référer à des typologies trop réductrices de comportement ou de personnalités ni de vouloir systématiquement comprendre le fonctionnement de l'autre, au risque de ne plus l'être du tout.

Par ailleurs comme il existe au-delà des différences une dimension universelle dans les réactions des êtres humains, il suffit bien souvent de considérer le contexte de l'autre, ses objectifs, ses contraintes, pour accéder plus aisément à son état d'esprit et reconnaître ainsi que dans un certain nombre de cas, nous réagirions probablement sensiblement de la même façon.

« Ressentir » ou « comprendre » ?

Sans entrer dans les débats théoriques et conceptuels, l'empathie suppose à la fois de ressentir l'état émotionnel de l'autre et de le comprendre, d'en saisir la raison, même si la plupart du temps ces deux phases sont simultanées. Si je « ressens » sans « comprendre » ou si je « comprends » sans « ressentir », il manque de toute évidence une dimension à l'empathie.

En fonction du contexte, de la nature de la relation, des caractéristiques des individus concernés, l'empathie est plus ou moins ressentie ou compréhension, mais elle est toujours au total la somme des deux.

1. Jean Decety, *op. cit.*, p. 56.

2. Jean Decety, *op. cit.*, p. 70.

L'empathie est d'autant moins purement «ressenti» ou purement compréhension des émotions d'autrui que la frontière entre les deux dimensions est très difficile, voire impossible à poser tant les deux mécanismes sont imbriqués l'un dans l'autre.

De fait, il existe entre eux des interactions complexes non entièrement clarifiées.

Sans une fois encore entrer dans des subtilités théoriques, on comprend aisément que le ressenti fait appel à autre chose qu'au seul processus affectif, tout comme la compréhension relève, elle, d'autre chose que de la seule dimension cognitive faite de déductions et qu'elle ne peut être uniquement intellectuelle.

Il est toutefois intéressant de les évoquer séparément, d'une part pour appréhender en quoi consiste globalement le phénomène empathique, et d'autre part pour garder à l'esprit ces deux directions à explorer, à emprunter, repères très utiles sur cette route rarement droite, il faut bien le reconnaître, qui conduit à l'univers émotionnel de l'autre.

Se représenter l'état émotionnel de l'autre ?

«La transparence n'est pas la règle et faute d'indices perceptifs suffisants, nous devons recourir à des formes plus élaborées d'empathie qui font intervenir l'imagination et la simulation' ».

Il ne peut y avoir empathie sans perception des émotions d'autrui.

Même s'il existe une mécanique primaire acquise qui permet de capter «inconsciemment», comme le dit Goleman, des signes non verbaux en prêtant suffisamment attention à l'autre, un manque d'indice, de signe, de manifestation de l'émotion, d'information sur la situation, ou bien encore une différence culturelle dans l'expression même de l'émotion, peut empêcher de percevoir l'émotion de l'autre ou de la comprendre.

On peut alors se représenter l'émotion d'autrui; ce qui est une forme élaborée d'empathie.

Cette représentation n'est possible qu'à partir de données ayant trait à la situation présente, à soi-même ou au passé. En effet, c'est souvent en se référant à ses propres vécus, à ses propres expériences que l'on parvient, en lui attribuant des sensations semblables aux nôtres, à se représenter en partie l'émotion de l'autre.

1. Elisabeth Pacherie, *L'empathie*, op. cit., p. 179.

Si les spécialistes s'interrogent pour savoir s'il s'agit de la «représentation que l'on se fait de» ou bien de celle de «ce qui se passerait pour soi si l'on était dans le cas», il est probable que la «conscience» de l'émotion d'autrui, par exemple la tristesse ou la joie, est toujours et dans tous les cas pensée à partir du souvenir de ses propres tristesses ou joies passées.

On peut en déduire qu'il existe un lien entre la capacité (le potentiel) d'empathie d'un individu et la somme, tout comme l'intensité, de ses propres vécus.

Il est fréquent de constater que des personnes ayant souffert et/ou ayant connu des vécus intenses sont souvent plus empathiques que d'autres ou, plus exactement, présentent un spectre plus large d'empathie.

Imaginer l'émotion de l'autre ?

On peut se représenter l'émotion d'autrui et ainsi la «comprendre», mais on peut aussi l'imaginer sans faire référence à une quelconque expérience personnelle.

En effet, on peut comprendre – se représenter – qu'une personne éprouve de l'anxiété à l'approche d'un examen, d'un entretien ou d'un résultat d'analyses médicales, ou de la tristesse à l'occasion de la perte d'un être cher parce que l'on a auparavant vécu une situation similaire.

À l'inverse, il faut plus amplement «imaginer», si l'on vit seul ou si l'on n'a jamais été amoureux, la souffrance causée par une séparation, ou bien la joie éprouvée à l'idée d'un grand voyage si l'on n'aime pas soi-même voyager, etc.

Cette capacité à imaginer l'émotion d'autrui est une forme très élaborée d'empathie, car pour comprendre l'autre il faut alors imaginer une situation, un manque, un désir, une croyance que nous-mêmes ne connaissons pas.

Certes, l'imagination de l'émotion plus encore que sa représentation, peut créer un décalage avec l'émotion réelle ressentie par l'autre.

Toutefois, même sans référence à un quelconque vécu personnel, il est possible d'imaginer une émotion ressentie par quelqu'un d'autre surtout si l'on se réfère au mécanisme de codage commun.

S'il n'est pas toujours simple de percevoir, de comprendre, d'imaginer l'état émotionnel d'une autre personne, il existe malgré tout aussi des références communes.

L'ensemble des principales émotions en effet – peur, colère, joie, tristesse, amertume... –, même avec des différences irréductibles, est présent dans chaque vécu individuel.

Par ailleurs il existe des contreparties, des équivalences d'un champ d'expériences et de références personnelles à un autre.

Même si la différence peut paraître subtile – dans la mesure où bien entendu on imagine toujours à partir d'événements vécus, et où même quand on se «représente» l'émotion d'autrui, c'est inévitablement avec un peu d'imagination –, elle existe au demeurant et l'intérêt de cette «flexibilité imaginative», comme l'évoque E. Pacherie¹, est d'envisager la possibilité de se mettre à la place de l'autre avec à la base, des vécus et des références complètement différents.

Je ne le comprends vraiment pas

Sébastien est en situation d'échec ; deux de ses collègues parlent de lui :

Serge : «J'ai du mal à le comprendre. Pour l'instant il est vrai que j'ai toujours plutôt réussi ce que j'ai entrepris et décidé, mais je ne parviens pas à comprendre que l'on puisse se retrouver dans une telle situation. De plus il est complètement abattu, alors qu'il aurait intérêt à se dynamiser et il est agressif avec tout le monde surtout envers ceux qui veulent l'aider ; cela me dépasse. Si j'étais à sa place, j'essaierais au contraire de faire profil bas et de voir comment je peux me sortir de cette situation.»

François : «Tout le monde n'a pas les mêmes réactions ni la même énergie ; par ailleurs, il s'est déjà trouvé dans un contexte un peu similaire. Tu dis toi-même que pour l'instant tu n'as pas connu d'échec, tu ne peux pas savoir comment tu réagiras. D'autre part, tu sais bien qu'il a toujours eu horreur de demander. Je ne dis pas qu'il a raison, mais je le comprends et je peux imaginer qu'il ait honte et qu'en même temps il soit en colère contre lui-même et contre les autres. Il m'est arrivé plus jeune de connaître un échec amoureux : à l'époque je n'étais pas très fier du comportement ni de la passivité que j'avais eus ; je m'en voulais et j'étais plutôt agressif avec mes proches, car j'avais l'impression, même si ce n'était pas le cas, qu'ils me jugeaient et qu'ils me donnaient tort.»

Les «pièges» de la simulation

À partir du moment où l'on se représente, où l'on simule en l'imaginant l'émotion d'autrui, se glissent inévitablement des parasites, dus soit à l'insuffisance des informations à notre disposition, soit à la prégnance de nos propres valeurs, croyances ou fonctionnements.

1. Elisabeth Pacherie, *L'empathie*, op. cit.

Ainsi le processus même d'empathie, notamment dans la capacité à «comprendre» l'émotion d'autrui, suppose-t-il d'être doublement vigilant, attendu qu'il comporte deux écueils contraires: d'une part se trouver dans une trop grande similitude avec l'autre au risque de tomber dans une seule identification et dans la contagion émotionnelle, de l'autre avoir à faire des efforts qui peuvent rester vains pour se représenter l'émotion de l'autre.

Être attentif à ses projections

S'il est utile, nécessaire de se référer à ses expériences, ses éprouvés émotionnels, à son propre vécu pour pouvoir se représenter l'émotion et l'état d'esprit de l'autre, la «projection» à proprement parler représente un dernier écueil et éloigne, elle, de l'état d'empathie.

En dehors de la projection au sens psychanalytique du terme, véritable mécanisme de défense du moi, et sans parler de pathologie ou de névrose, nous avons tous tendance à projeter les intentions, les sentiments que nous aurions nous-mêmes dans une situation équivalente.

Le risque est particulièrement important quand ce que vit l'autre nous inquiéterait ou au contraire, correspondant à l'un de nos désirs, nous réjouirait particulièrement; nous risquons de perdre alors toute objectivité, toute «écoute», toute «empathie».

La projection est non seulement un piège mais un frein à l'empathie.

Quand on projette, on ne cherche pas à comprendre les états d'âme de l'autre, puisque l'on ne fait que projeter sur lui ses propres ressentis.

Même s'il s'agit de processus psychologiques radicalement différents, voire opposés, la frontière entre projection et représentation (empathie) est en pratique souvent floue et le risque existe toujours de «projeter» entièrement sans médiation ses croyances, ses valeurs, ses peurs, ses besoins, ses désirs en s'éloignant alors de ce que l'autre ressent vraiment.

Il demeure essentiel pour être dans l'empathie, d'être conscient qu'il n'est possible que de se représenter les états de l'autre et que ses propres références sont précisément les siennes !

Je me mets à leur place

Laurent, jeune directeur des Ressources humaines, doit dans le cadre d'un plan social annoncer des licenciements à des collaborateurs dont certains ont une cinquantaine d'années. N'ayant pas dans l'immédiat de solutions

sûres ou pérennes à leur proposer, il vit particulièrement mal ces annonces auprès de ces personnes plus âgées, dont il imagine qu'elles doivent être dans une angoisse terrible. Laurent se pense alors très empathique : « je me mets à leur place... », dit-il. Même si ce type d'annonce a de quoi mettre mal à l'aise et met face à ses responsabilités vis-à-vis de l'autre, plus que de l'empathie, Laurent projette sur les salariés concernés ses propres peurs. Issu d'une famille de la petite bourgeoisie provinciale, son père a connu une longue période de chômage et sa mère fonctionnaire lui a inculqué un fort besoin de sécurité. Ainsi Laurent croit-il comprendre les autres quand il ne fait que projeter sa propre représentation de la situation. Il a d'ailleurs été surpris, au cours de cette mission, de s'apercevoir que certaines personnes, contrairement à ce qu'il pensait, étaient plutôt satisfaites de leur changement de situation et relativement sereines quant à leur avenir.

Tu te trompes

Pierre annonce au cours d'un dîner de famille sa quatrième promotion en deux ans. Vincent, son cousin souhaite une évolution de sa carrière depuis presque trois ans sans réussir à voir son projet se concrétiser. Même s'il se sent un peu frustré, il est ravi pour Pierre, enthousiaste sans du tout percevoir que ce dernier est, lui, en réalité très angoissé. D'une part, il est inquiet d'avoir aussi rapidement à assumer de nouvelles responsabilités, alors qu'il n'est pas certain d'en avoir encore la maturité, et d'autre part, il est très agacé dans la mesure où ses patrons n'ont pas tenu compte du fait qu'il ne désirait pas prendre ce poste aussi vite et où ils ne lui ont pas laissé le choix.

ÊTRE EMPATHIQUE, EN PRATIQUE

- Être attentif et sensible aux sentiments et aux émotions positifs et négatifs d'autrui.
- Tenter d'en comprendre la raison.
- Penser à se mettre à la place de l'autre.
- Penser à se mettre à la portée de l'autre.
- Prendre en compte les caractéristiques, les habitudes, les besoins, les intérêts, les contraintes, les objectifs, le niveau de connaissance ou d'information de l'autre.

Les niveaux d'empathie

Sans être expert, on sent bien quand on parle d'«empathie», qu'il existe une différence entre chercher à entrer dans la «bulle» de l'autre, à «percevoir le cadre de référence interne d'autrui», comme le dit Rogers, la tentative de «saisir» le sentiment, l'émotion de quelqu'un, – de manière éventuellement à pouvoir l'aider –, ou bien encore lors d'un désaccord par exemple, le fait de se mettre à sa place afin de mieux comprendre son point de vue.

De fait si les ressorts et les mécanismes sont en partie identiques et s'il s'agit toujours d'entrer dans l'univers d'autrui, il existe plusieurs niveaux d'empathie.

Selon la nature de la relation, le contexte, l'implication personnelle et le métier exercé, chaque situation induit ou nécessite un degré particulier.

Connaître ces différents niveaux, permet de mieux identifier quel axe il convient éventuellement pour chacun de développer, et de savoir quel serait idéalement en situation, le niveau adéquat d'empathie et le degré souhaité pour mieux «comprendre» son interlocuteur.

Les différentes étapes de l'attitude empathique

Au-delà du comportement empathique de base qui consiste à prendre l'autre en compte et à avoir le réflexe de se mettre à sa place, le processus d'empathie que l'on nomme scientifiquement l'attitude empathique à proprement parler, comporte lui-même plusieurs étapes.

La première, est l'état de disponibilité, de réceptivité, d'ouverture suffisant pour pouvoir percevoir ou deviner la présence d'une émotion. Si je ne suis pas réceptif, il y a peu de chances que je remarque les signes d'une émotion chez l'autre ou que j'y sois sensible.

La deuxième étape, est la capacité à identifier la nature de l'émotion; je peux ressentir un état émotionnel, une charge émotionnelle, mais savoir identifier cette émotion constitue un degré supplémentaire de l'attitude empathique.

Une fois identifiée la nature de l'émotion, la troisième étape, est la capacité à comprendre la raison de l'émotion.

La quatrième étape, est la capacité à favoriser l'expression de l'autre, de manière précisément à mieux comprendre les raisons de son émotion et éventuellement à approfondir.

La cinquième étape, est la capacité à communiquer sur l'émotion.

On peut ajouter un sixième niveau: la capacité, à partir de ce que l'on a perçu et compris de l'état émotionnel de l'autre, de prévoir ses ressentis, son comportement et ses réactions.

Avoir en tête ces différentes étapes permet de savoir en contexte réel et de manière plus générale où porter son attention et/ou axer ses progrès.

En effet on peut être réceptif ou deviner l'émotion mais ne pas la comprendre, la comprendre mais ne pas savoir communiquer dessus, être capable de comprendre l'émotion d'autrui mais ne pas être réceptif sur l'instant, etc.

L'ATTITUDE EMPATHIQUE EN 5 ÉTAPES

- 1^{re} étape: percevoir l'émotion de l'autre.
- 2^e étape: identifier la nature de l'émotion.
- 3^e étape: «comprendre» le pourquoi, l'origine de l'émotion.
- 4^e étape: communiquer sur l'émotion.
- 5^e étape: favoriser l'expression de l'autre sur son émotion.

On devine déjà combien être empathique est important dans les situations bloquées, au moment d'annonces difficiles, de désaccords, pour favoriser l'évolution des comportements et plus globalement, dans tout métier d'accompagnement.

Repartir sur d'autres bases

Tout le monde est mal à l'aise dans le service à cause de Francis. Très démotivé, il passe beaucoup de temps à se plaindre auprès de ses collègues, crée une ambiance négative, désagréable et personne ne sait à présent comment gérer ce problème qui dure depuis un certain temps. Quant à son manager, il n'a guère le temps ni forcément l'envie de se confronter à la question. Francis, un peu contre son gré, a été mis deux fois, sur des projets qui ont été arrêtés en cours de route; au passage, il n'a pas connu l'évolution dont il aurait dû bénéficier et qui lui avait été promise. Il a du même coup raté l'opportunité de se positionner sur un autre projet qui l'aurait davantage intéressé, parce qu'il n'a pas été mis au courant que la mission sur laquelle il était allé s'arrêter. Si Francis a des qualités et des compétences, personne n'a parallèlement jamais vraiment pris le temps ni la peine de lui dire ce qu'il devait améliorer pour connaître vraiment l'évolution qu'il souhaitait. Se sachant vaguement lui-même un peu en décalage avec ses ambitions,

Francis n'a jamais véritablement cherché non plus à connaître l'avis de ses hiérarchiques. Ainsi se sent-il un peu floué et en perte de confiance, dans la mesure où il se retrouve pour l'instant sans poste à part entière, avec une perspective d'évolution une fois encore repoussée.

David un nouveau manager est nommé à la tête du service. Très rapidement, il reçoit Francis après s'être informé des antécédents. Il lui parle honnêtement en lui disant ce qu'il connaît de sa situation, lui demande comment il a vécu tous ces événements. Il lui signifie qu'il comprend sa frustration et sa crainte de ne jamais être positionné sur des missions valorisantes et lui précise qu'il souhaite à présent tenir compte davantage de ses compétences et de ses souhaits et trouver avec lui une solution satisfaisante.

Ainsi David contribue-t-il à la résorption de l'abcès, ce qu'aucun des autres responsables n'avait su ou pris le temps de faire. Personne en effet ne s'était donné la peine de se mettre à sa place pour comprendre ce qu'il pouvait ressentir : frustration, sentiment d'être mené en bateau et sentiment d'échec, d'inutilité, perte de confiance dans son management, doute sur ses capacités, etc.

Un mot sur l'état empathique

Même si en contexte de management, il n'est pas forcément le niveau plus adapté, l'« état » empathique, est la capacité à « entendre », à « écouter » ce que l'autre dit ou cherche à dire, de l'accueillir sans jugement ni intention particulière.

Il ne s'agit pas là de chercher à « comprendre » une émotion, une réaction mais de reconnaître l'autre dans ce qu'il vit, dans ce qu'il est. C'est un état proche de ce que Rogers appelle l'« écoute empathique ».

Il est extrêmement rare d'avoir vis-à-vis de l'autre ou de recevoir soi-même une compréhension de cette sorte. En général, « nous lui substituons un autre genre de compréhension très différent : "je comprends ce qui ne va pas", "je comprends ce qui vous fait agir comme cela" ; ou bien "moi aussi je suis passé par là et je n'ai pas du tout réagi de la même façon" ».

1. Carl Rogers, *Le développement de la personne*, Éditions Dunod, 1998, p. 46.

EN RÉSUMÉ : LES DEGRÉS

Comportement : réaction qui consiste à « se mettre à la place de » pour mieux comprendre le point de vue d'autrui par rapport au sien.

Attitude : disposition à percevoir et comprendre les émotions et les sentiments d'autrui.

État : être en capacité d'entendre ce qu'une personne vit et « est » à un moment donné.

Quel qu'en soit le niveau, l'empathie est bien ce que tout individu perturbé, déstabilisé par ses émotions, attend et « désire » : le respect et le non-jugement, la prise en compte de ses émotions et l'écoute, la clarification et la facilitation pour l'aider à passer parfois à autre chose, enfin une anticipation sur d'éventuelles émotions négatives, qui sont toujours pour lui l'expression d'une souffrance.

Nous voyons très concrètement qu'il ne s'agit avec l'empathie, ni de voler au secours de l'autre, ni de prendre entièrement sa place en perdant de vue ses propres besoins, objectifs, désirs, ni de « sympathiser » avec lui. Il s'agit encore moins de se transformer en thérapeute sauvager.

■ **Mémo**

L'empathie n'est pas seulement :	L'empathie, c'est surtout :
Être attentif à l'autre.	Être conscient en permanence de l'immanence des émotions.
Écouter l'autre.	Reconnaître l'autre dans son existence propre.
Se mettre à sa place.	Éviter de le juger.
Chercher à comprendre ses réactions.	Chercher derrière ses émotions, à connaître ses besoins, ses désirs et ses peurs.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, and the fourth part discusses the implications of the findings. The paper concludes with a summary of the main findings and a list of references.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was carried out using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail. The paper is well written and easy to read, and it provides a valuable contribution to the field of research.

The findings of the study have important implications for the field of research, and they provide a basis for further research. The research has shown that there is a need for more research in this area, and it has identified some of the key areas for future research. The research has also shown that there are some important factors that influence the results of the study, and it has provided some guidance on how to conduct research in this area.

The research has been conducted in a transparent and open manner, and the results of the study are available to the public. The research has been peer reviewed, and it has been published in a reputable journal. The research is a valuable contribution to the field of research, and it provides a basis for further research.

The research has been conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was carried out using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail. The paper is well written and easy to read, and it provides a valuable contribution to the field of research.

La fausse empathie et ses risques

On peut «être empathique sans éprouver de sympathie, de même qu'on peut avoir de la sympathie sans être empathique».

Outre celui de ne pas se leurrer soi-même, savoir détecter la «fausse» empathie, comporte un double avantage : ne pas se méfier à tort de l'empathie qui elle, ne peut être que bénéfique et inversement, se méfier davantage d'attitudes qui pour paraître altruistes, tournées vers l'autre, ne le sont pas forcément, voire pas du tout.

Quand on craint de se laisser envahir par les émotions, les états d'âme d'autrui, ou bien d'être soi-même déstabilisé, c'est souvent parce que l'on n'est pas dans l'empathie, mais précisément dans autre chose.

C'est quand on «sympathise», quand on est dans l'«affectif» qu'il y a un risque réel de ne plus «maîtriser» la situation. C'est quand on confond empathie et sympathie, empathie et relation affective, que l'on risque de se laisser noyer, «embarquer» par l'autre, de perdre de vue ses objectifs, ses intérêts ou de ne plus vraiment jouer son rôle, voire de manquer de pertinence – au cours d'un entretien par exemple.

Cette confusion conduit d'ailleurs des personnes qui se savent très «affectives» et/ou trop «empathiques» à préférer par «protection» rester indifférentes, froides et factuelles, dans le contrôle d'elles-mêmes, quitte à passer à côté de l'essentiel.

On peut aussi se croire empathique parce que l'on se sent proche de quelqu'un, qu'on l'écoute, qu'on l'estime, qu'on veut l'aider, sans du tout comprendre ce qui se passe en réalité pour lui ; ce qui peut revenir comme un boomerang !

1. Gérard Jorland, *L'empathie*, op. cit., p. 21.

Empathie et sympathie sont deux choses différentes !

La distinction entre empathie et sympathie et plus globalement l'affection, est une clé essentielle.

La sympathie est une sorte de fusion, de confusion qui peut nous faire perdre une certaine objectivité et un certain recul.

Elle consiste à éprouver les mêmes émotions que l'autre sans pour autant se mettre à sa place. « En effet, comme son étymologie l'indique, la sympathie suppose que nous prenions part à l'émotion éprouvée par autrui, que nous partageons sa souffrance ou plus généralement son expérience affective¹. »

L'empathie, elle, consiste à se mettre à la place de l'autre, à « ressentir », ou plutôt à se représenter ce que la personne peut ressentir sans forcément éprouver ses émotions.

De fait, dans la mesure où l'on se met à la place de l'autre, il y a toujours une « distanciation », ce qui n'est pas le propre de la sympathie.

Dit synthétiquement, « la sympathie est une "réaction à l'émotion par l'émotion" alors que l'empathie est "une réaction à l'émotion par le comportement"². »

Une fois encore, la distinction est importante au risque de se méfier de tout ressenti, de toute attention envers l'autre, ou bien par exemple de croire que l'on est en train de l'aider quand on partage, en réalité, seulement la même émotion.

La sympathie : un effet miroir

Si l'empathie est par nature tournée vers l'autre, l'autre que soi, le différent de soi que l'on cherche à comprendre, la sympathie elle, semble davantage tournée, dans une sorte d'effet « miroir », vers le même que soi, avec lequel on partage le même sentiment et part en réalité de soi.

« Ce qui te touche me touche ou bien ce qui t'affecte m'affecte » (sous-entendu : c'est la raison pour laquelle tu m'intéresses ou je m'intéresse à toi ; par conséquent je m'intéresse d'une certaine façon essentiellement à moi-même), est différent de « je comprends ce qui te touche ou t'affecte » (sous-entendu : je

1. Elisabeth Pacherie, *op. cit.*, p. 150.

2. Gérard Jorland, *L'Empathie*, *op. cit.*, p. 23.

m'intéresse suffisamment à toi alors que cela ne me touche pas pour essayer de comprendre).

Certes la sympathie peut comporter une dimension altruiste si l'on essaie d'aider l'autre, précisément parce que l'on éprouve pour lui de la sympathie, mais elle n'est pas par nature tournée vers lui.

Des expériences menées en milieu animal ont montré que « la situation empathique rend possible une réaction altruiste alors que la situation de contagion des émotions conduit à une réponse égoïste¹ ».

L'empathie : la distinction entre soi et l'autre

À partir du moment où l'on se met « à la place » de l'autre, l'empathie implique inévitablement la notion de simulation, la notion de « comme si » et par conséquent la distinction entre soi et autrui.

De fait l'empathie ne relève ni d'un état fusionnel ni d'un état symbiotique avec l'autre.

Dans le phénomène empathique, on ressent le point de vue de l'autre tout en gardant le sien ; en aucun cas, on ne s'identifie entièrement à lui.

S'il existe dans l'état de sympathie un partage d'émotion, ou une « contagion des émotions² », ceux-ci découlent, en réalité, d'une identification à autrui, d'une confusion entre soi et l'autre.

Précisons, afin d'éviter toute confusion, que nous faisons ici référence par identification au processus par lequel un individu confond ce qui arrive à un autre avec ce qui lui arrive à lui-même, et non pas à l'« identification » qui consiste à se faire consciemment « identique » à l'autre précisément, afin de pouvoir se représenter son émotion par exemple, ce qui est là le propre du processus empathique.

Ressentir n'est pas partager

La sympathie étant un partage, une contagion des émotions, elle implique a priori, même très ponctuellement, l'établissement d'un lien « affectif » positif avec l'autre.

L'empathie en revanche, n'induit pas a priori systématiquement ce type de lien. Elle peut même n'être qu'un jeu de l'imagination visant seulement à la compréhension d'autrui et non à l'établissement de liens affectifs.

1. Gérard Jorland, *L'Empathie*, op. cit., p. 24.

2. Gérard Jorland et Jean Decety, *L'Empathie*, op. cit., p. 24.

Cela explique d'ailleurs que l'on puisse utiliser sa capacité d'empathie à des fins négatives, ce qui ne saurait être le cas de la sympathie. « Comprendre en se mettant à la place d'autrui le chagrin qu'il éprouve n'implique pas qu'on le partage ou qu'on cherche à l'alléger. Le sadique peut fort bien s'en réjouir et en perçant par l'empathie les ressorts, chercher à l'exacerber¹. »

On comprend donc bien qu'avoir de l'empathie ne comporte en aucun cas le risque de dérapage.

EMPATHIQUE, OUI OU NON ?

« Tu es triste parce que tu viens d'apprendre une mauvaise nouvelle... je le comprends, mais je ne suis pas triste. À la limite, je suis triste pour toi et je te demande si je peux faire quelque chose pour t'aider. » = Empathie.

« Je comprends ton stress :

- car je vis le même, étant donné que nous sommes dans ce service exactement dans la même situation, à savoir surchargés, avec une incertitude quant à notre avenir et un boss insupportable. » = Sympathie.

- avec en plus les problèmes familiaux que tu as en ce moment. » = Empathie.

« Mon fils passe un examen : il a très peur et moi aussi. » = Sympathie.

« Je comprends qu'il ait peur et je fais tout pour le rassurer ou lui changer les idées. » = Empathie.

L'origine de la confusion

La confusion entre empathie et sympathie vient du fait que dans les deux phénomènes se manifeste une relation de proximité à l'autre et qui plus est, à forte résonance émotionnelle.

Même si dans les deux cas on éprouve, on « ressent » bien entendu « quelque chose », il existe toutefois une différence entre se « représenter », dans le cas de l'empathie, l'émotion de quelqu'un et la « partager », comme c'est le cas dans la sympathie.

Par ailleurs, et là est la source principale de confusion, on a tendance à confondre l'état « affectif », le lien affectif et l'« affection ».

1. Elisabeth Pacherie, *L'Empathie*, op. cit., p. 150.

On nomme état affectif¹ « tout ce qui concerne les états de plaisir, de douleur simples ou complexes ».

Le lien affectif, lui, est un attachement à l'autre qui peut d'ailleurs être plus ou moins agréable ou douloureux.

Quant à l'affection, elle est un sentiment positif et tendre qui attache à quelqu'un.

Ainsi il existe dans les deux phénomènes – sympathie et empathie –, un état affectif mais le lien affectif même très ponctuel existe uniquement dans la sympathie.

D'ailleurs, quand nous « n'aimons pas » quelqu'un, nous avons du mal à être dans la sympathie, mais nous pouvons ou nous devrions pouvoir être dans l'empathie.

Au-delà d'une éventuelle affection pour l'autre, les deux phénomènes d'empathie et de sympathie comportent, bien que d'intensité différente, une dimension affective, un état affectif, puisque dans un cas on « ressent », on « comprend », et dans l'autre on « partage ».

C'est en ce sens que la dimension « affective » n'est pas totalement exclue de l'empathie.

En outre, nous pouvons dire qu'il existe un lien affectif positif dans la sympathie.

L'affection, quant à elle, peut venir renforcer la sympathie – on a plus tendance à partager, à « vivre » l'émotion, l'expérience affective de l'autre quand on éprouve de l'affection pour lui –, mais également induire davantage d'empathie, si par affection on cherche à mieux comprendre l'autre.

Si un être a réellement de l'affection ou de la « sympathie » pour quelqu'un, on peut en effet supposer que précisément pour cette raison, il cherchera à le comprendre et à l'aider davantage encore.

De fait, un lien affectif durable voire conjoncturel, peut conduire (au-delà du partage d'une émotion) à une action de type plus empathique, à savoir chercher à comprendre et à aider l'autre précisément parce que l'on a ce lien affectif avec lui.

L'affection peut toutefois à l'inverse – et c'est souvent le cas – induire une incapacité à prendre la bonne distance et par là même entraver l'empathie.

1. Le Petit Robert.

Cela est fréquent dans les relations affectives fortes dans lesquelles on ne parvient précisément plus à faire la distinction entre soi et l'autre, ni à être dans l'empathie.

On peut aimer quelqu'un et être dans l'incapacité de se mettre à sa place, si l'on est dans une relation fusionnelle.

On peut aussi par affection et dans le but d'aider l'autre, de le «sauver», de le protéger, finir par «penser», «ressentir» à sa place et donc ne plus du tout le comprendre.

Une fois encore, l'affection ou son absence ne sont pas directement liées à la capacité d'empathie: de même, il ne peut y avoir de sympathie sans lien affectif positif, voire pour les grands «affectifs», sans affection.

Rien n'est exclusif: le lien affectif et/ou l'affection présents dans le phénomène de sympathie vient selon les personnes, les contextes et les enjeux, nourrir ou non l'empathie.

C'est parce que coexistent souvent dans la réalité, l'état, le lien affectif et l'affection que toutes les combinaisons sont possibles et que la confusion demeure.

En dehors de l'affection présente ou absente et de tout lien affectif positif ou négatif avec quelqu'un, nous devrions pouvoir être dans l'empathie c'est-à-dire nous mettre à la place, essayer de comprendre et d'appréhender l'état affectif de l'autre.

On peut donc être en sympathie avec quelqu'un sans du tout être dans l'empathie et on peut tout autant être dans l'empathie même quand les intérêts ou les points de vue divergent, quand il n'y a pas d'«atomes crochus» avec l'autre.

Empathie	Sympathie
Représentation de l'émotion.	Partage/contagion de l'émotion.
Distinction entre soi et l'autre.	Identification à l'autre.
Pas (de nécessité) de lien affectif.	Établissement d'un lien affectif.
Réaction à l'émotion par le comportement.	Réaction à l'émotion par l'émotion.

Vraie et fausse empathie

Outre le fait de confondre sympathie et empathie, affectif et empathie, on croit souvent être dans l'empathie parce qu'on a un tempérament «affectif»,

parce qu'on écoute beaucoup les autres, parce qu'on a de l'intuition alors qu'en réalité on est parfois dans des attitudes très égocentrées.

Détecter la fausse empathie, permet de facto d'être davantage dans l'empathie réelle.

Je suis un affectif, suis-je empathique ?

Il est fréquent d'imaginer plus facile de « comprendre » les autres et en ce sens d'être dans l'empathie si l'on est d'un tempérament « affectif ».

Cela est vrai et faux; vrai, dans la mesure où ce que l'autre ressent, vit, peut a priori nous intéresser davantage et nous pousser alors à le comprendre et par là même à le soulager; faux, car on risque d'être une fois encore sur le versant de la sympathie, et donc de passer à côté de ce que l'autre ressent vraiment et/ou de n'être en réalité axé que sur soi.

Il convient également d'être conscient qu'être dans « l'affectif » ou dans le « trop affectif », cache souvent le désir de se protéger – en évitant certaines réactions ou certaines vérités –, de se rassurer sur sa capacité à « aimer » l'autre, de ne pas avoir à « vivre » véritablement la relation – par crainte de ne pas suffisamment lui apporter et/ou d'être rejeté – et, la plupart du temps, celui de chercher à plaire et à être « aimé ».

En cette matière, la « demande » est très souvent proportionnelle au « don »: on « aime » beaucoup avec en retour une demande à l'identique, d'où de fortes déceptions parfois.

Les comportements « affectifs », ne déterminent pas des capacités plus importantes d'empathie. *L'affectif* et *l'humain* méritent, notamment dans l'univers professionnel mais parfois aussi dans la sphère privée, d'être une fois pour toutes dissociés.

On est sans nul doute davantage « humain » quand on « respecte » l'autre que quand on l'« aime ». On est également a priori d'autant plus en capacité réelle d'empathie.

Empathique ? Pas tant que ça !

Véronique a un contact facile et parle beaucoup avec ses équipes dont elle se pense et se dit très proche. Toutefois, c'est surtout d'elle qu'elle parle: ses contraintes, ses problèmes avec le client, ou bien avec Danièle, son assistante, qui est en dépression et caractérielle, ses enfants... sans jamais penser à demander aux autres comment ils vivent telle ou telle situation ni chercher,

la plupart du temps, à comprendre leur point de vue. Si elle « aime » beaucoup ses équipes et si elle ne souhaite aucune barrière, Véronique, qui a surtout énormément besoin d'être appréciée, ne se préoccupe pas le moins du monde de leurs états d'âme ni des émotions négatives qu'elle-même génère parfois et dont elle n'a nullement conscience.

Jean-Philippe, comme Véronique, est très « affectif », extraverti et plutôt volubile. Toutefois il comprend et s'entend bien uniquement avec les personnes qui fonctionnent comme lui, incapable de collaborer avec des gens plus froids, moins démonstratifs, plus indifférents ou moins passionnés. Il a même tendance à s'en méfier, à les critiquer, bref à ne pas les « aimer » et à ne jamais prendre en compte leur réalité ni leur personnalité, au point de ne pouvoir parfois interpréter cette différence que comme un rejet, une non-affection à son égard.

J'écoute beaucoup les autres, suis-je empathique ?

Tout comme l'on croit parfois être dans l'empathie parce que l'on éprouve de la sympathie pour quelqu'un, on pense fréquemment faire preuve d'empathie parce que l'on passe beaucoup de temps – parfois trop – à « écouter » ses collaborateurs, ses collègues ou même ses clients !

Si écouter quelqu'un, signifie être disponible et lui consacrer du temps, cela ne signifie pas pour autant être dans l'empathie.

Passer du temps, être physiquement présent, n'implique pas forcément se mettre à la place de l'autre, ni essayer de le comprendre.

On peut également écouter sans « entendre » ce que l'autre dit, ni ce qu'il ressent, c'est-à-dire écouter les faits sans prendre en compte les charges émotionnelles qui y sont liées, ni pourquoi elles le sont.

Enfin au-delà de la difficulté à proprement parler d'écouter quelqu'un, de l'entendre, on peut avoir d'autres objectifs que de l'écouter vraiment.

Se donner bonne conscience

En consacrant du temps à l'autre, on peut en fonction des circonstances se donner bonne conscience, en ayant le sentiment de faire son « devoir », se rassurer sur son professionnalisme voire sur son *humanité* quand il arrive que l'on soit amené à jouer certains « rôles » ou à accomplir certaines tâches avec lesquels on ne se sent pas toujours en accord.

Ainsi peut-on en effet «jouer» le registre de l'écoute, de l'*empathie* quand l'intention est en réalité de se rassurer soi-même et/ou d'être reconnu par l'autre comme bienveillant, professionnel, gentil, «humain»...

Se montrer aimable et sympathique

En «écoutant» l'autre, en lui témoignant de l'intérêt, en reconnaissant son importance – du moins en apparence –, on peut chercher tout comme lorsqu'on est «dans l'affectif», à «se protéger» de ses réactions éventuelles : «X aura moins l'envie de contester, de s'opposer si je l'écoute et si je lui démontre ainsi que je m'intéresse à lui, qu'il est important et parallèlement, que je suis aussi quelqu'un d'aimable et de "sympathique".»

S'économiser

Quand on «écoute» beaucoup (trop?) les autres, même ses proches, cela recouvre parfois une «protection» subtile et d'une autre nature : s'épargner, s'économiser, s'éviter d'avoir à «creuser», soit parce que l'on n'a tout simplement pas envie de dépenser son énergie, de s'impliquer davantage ou que la situation de l'autre ne nous intéresse pas vraiment, soit parce que l'on craint de ne pas être en capacité de l'aider ou de lui apporter de solution. La quantité d'écoute remplace alors sa qualité.

Je passe énormément de temps à écouter

Valérie raconte en séminaire qu'elle passe beaucoup de temps en entretien à écouter ses collaborateurs qui s'installent parfois dans son bureau pendant «des heures», aux dépens d'ailleurs d'autres tâches, mais qu'elle donne la priorité à cette écoute même si cela désorganise très souvent ses plannings. En l'entendant, certains de ses collègues sont admiratifs, d'autres perplexes. Elle-même a vaguement conscience que son attitude est excessive et, en finale, la plupart du temps ni très satisfaisante ni toujours productive, même pour le collaborateur. Certes Valérie a conscience de l'importance de l'écoute dans son métier, mais elle réalise en réfléchissant, qu'elle cherche en réalité, en écoutant aussi longuement les autres, à avoir d'elle-même et à leur donner une bonne image, à savoir celle du manager «à l'écoute», «empathique», «humain», à combler également un léger manque de confiance en elle, surtout quand dans certains cas elle ne sait pas trop comment faire avancer la situation.

Finalement Valérie prend conscience qu'elle écoute beaucoup pour se rassurer elle-même.

On ne le réalise pas toujours suffisamment: l'écoute et surtout le «trop d'écoute» peuvent correspondre à une recherche plus ou moins consciente de réassurance, de mise à l'abri, de gratification et parfois même, de manipulation.

Cela n'empêche pas qu'il puisse y avoir en même temps un intérêt pour l'autre, mais l'essentiel de son attention est alors malgré tout axé sur soi, tourné vers soi.

La question à se poser est toujours celle de savoir pourquoi on écoute, et ce que l'on cherche véritablement à comprendre de l'autre.

«TROP» D'ÉCOUTE OU «TROP» D'AFFECTIF: LES BESOINS CACHÉS

- Besoin de reconnaissance.
- Besoin d'être «aimé».
- Besoin de réassurance.
- Besoin de séduction.
- Évitement d'avoir à creuser.
- Évitement de la relation réelle et/ou la confrontation.
- Protection par rapport aux réactions de l'autre.
- Manipulation.

J'ai beaucoup d'intuition, suis-je empathique ?

Il arrive de croire être empathique parce qu'on a de l'intuition; cela est vrai dans une certaine mesure puisque certains parlent de l'empathie comme d'une «intuition», d'un «sixième sens». «L'empathie est une sorte d'intuition à l'égard des émotions. Quelqu'un a pu dire que l'empathie est en fait «un sixième sens avec lequel nous percevons l'énergie des émotions au même titre que nos yeux perçoivent la lumière. Si tel est le cas, l'empathie a lieu dans un canal intuitif – distinct des cinq autres sens – qui accède directement à notre conscience¹».

Si avoir de l'intuition permet en effet d'avoir la connaissance immédiate d'une réalité ou d'une émotion, il reste toutefois à la valider et à rester à l'écoute de l'autre, à diriger son attention vers lui.

1. Claude Steiner, *L'ABC des émotions*, Dunod-Inter Éditions, 2005, p. 50.

Une intuition même juste peut rester parcellaire, voire être faussée surtout si l'on est partie prenante.

« Vraie » empathie	« Fausse » empathie
Attitude centrée sur l'autre.	Attitude égocentrée.
Aucune nécessité de lien affectif.	Présence ou recherche d'un lien/affectif/affection.
« Compréhension » de l'émotion.	Partage de l'émotion.
Représentation/imagination de l'émotion.	Projection.
Absence de risque « fusionnel ».	Risque « fusionnel ».

EXISTE-T-IL DES PERSONNES PLUS OU MOINS EMPATHIQUES ?

Au-delà de l'aptitude innée, on est sans aucun doute plus ou moins empathique en fonction de sa capacité d'appréhension de l'autre par les deux canaux que sont le « cœur » et la « tête », de la relation que l'on établit soi-même avec ses propres émotions, de la relation, la situation à gérer selon que l'on est soi-même ou non partie prenante.

L'éducation, la culture, certains blocages aussi permettent plus ou moins d'exprimer, de manifester son empathie.

Toutefois, une fois encore ne confondons pas affectif, extraverti, communiquant, etc., et empathie.

■ Mémo

Être empathique, n'est pas :	Être empathique, c'est :
Partager les émotions de l'autre.	Être ouvert à l'autre.
S'identifier à l'autre.	Chercher à comprendre l'état <i>affectif</i> de l'autre.
Projeter ses propres sentiments sur l'autre.	Être à l'écoute des ressentis et des « besoins » de l'autre (en restant à l'écoute des siens).
Fusionner avec l'autre.	Chercher à comprendre les émotions et les réactions de l'autre :
Adopter le point de vue de l'autre.	– même si nos intérêts divergent avec les siens ;
Éprouver de l'affection pour l'autre.	– même si l'on a aucune sympathie pour lui.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, which show that the research objectives have been achieved. The final part of the paper discusses the implications of the findings and provides recommendations for future research.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

Un atout indéniable

Notre vraie nationalité est l'humanité¹.

Si être empathique n'est pas si fréquent, ses effets sur l'autre et sur la relation avec lui, sont incommensurablement et sans exception positifs et durables.

Un instant, un échange, un comportement empathique favorise la qualité des relations notamment dans des moments de tension mais produit aussi indirectement – par le regard porté sur l'autre, qui se sent alors «reconnu», «entendu» –, des effets globalement positifs tant individuellement que collectivement, entraînant de nombreux bénéfices cachés qui se répercutent en chaîne et dont on est rarement conscient.

C'est pourquoi l'empathie peut être considérée comme une compétence à part entière dans la mesure où elle permet à la fois une humanité et une efficacité accrue.

Si certaines personnes et en l'occurrence certains managers favorisent plus que d'autres, des évolutions, des ouvertures, un meilleur climat et suscitent davantage de motivation, il y a une raison !

On cherche souvent des techniques, des recettes, des «trucs» pour mieux gérer des relations, motiver ou favoriser des prises de conscience, etc. ; or rien n'est plus puissant que la reconnaissance profonde, le respect et l'accueil de l'autre.

En matière humaine, les choses les plus simples sont souvent les plus efficaces. Nous allons à présent repérer les effets positifs individuels et collectifs d'une attitude empathique et quelle en est la raison.

Une fois encore, loin de nous l'idée d'instrumentaliser l'empathie, ce qui serait inhumain, cynique et qui pour cette raison aboutirait d'ailleurs à l'inverse de l'éventuel but recherché !

Par contre, comprendre ce qui se joue en profondeur chez un individu à qui l'on témoigne de l'empathie, permet en conscience et par conséquent plus systématiquement, d'avoir et de chercher à développer une attitude empathique.

1. Herbert George Wells, *The Outline of History*.

L'individu dont on prend en compte les émotions, c'est-à-dire en réalité les besoins, qui se sent reconnu, exister, plus vivant parce que considéré pour lui-même en dehors de son rôle et de sa fonction, a forcément des impacts positifs.

Clé n° 1: être dans l'empathie, c'est reconnaître l'autre

Être dans l'empathie, c'est de facto ne pas ignorer, ne pas nier l'autre; c'est le reconnaître dans son existence, dans sa vie même: autrement par conséquent que comme un pion, un rouage, une machine. Or cela a des effets considérables.

Ce qui freine ou bloque toujours un individu ou un groupe d'individus, c'est de ne pas être pris en compte, de ne pas être reconnu, en d'autres termes de ne pas se sentir exister!

Or, dès que l'on est dans l'empathie, a fortiori au sens Rogérien du terme, l'autre se sent regardé et pris en compte autrement.

Un être dont on «entend» et par conséquent dont résonnent les émotions, les ressentis, se sent davantage exister, même sur un bref instant, comme une personne et davantage vivant au-delà de son rôle, de son statut, de la situation et de l'enjeu même de la relation.

Or, c'est toujours une personne qui se mobilise, qui se motive, qui reprend confiance, qui rebondit, qui a envie de grandir, qui se remet en question, qui sort de situations difficiles!

Nous sommes là, bien au-delà de la seule reconnaissance des compétences ou même d'une personnalité.

Favoriser l'adhésion et la motivation

Si je ne me sens pas considéré comme un « pion », je serais probablement davantage motivé et j'aurais davantage envie d'adhérer et/ou de faire moi aussi quelque chose pour l'autre.

À données équivalentes, pourquoi certaines personnes – professeurs, managers, médecins – en dehors, bien entendu, des compétences mises en œuvre, obtiennent-ils de meilleurs résultats quant à la motivation de leurs élèves, de leurs équipes, de leurs patients ?

Outre la pédagogie, la psychologie, le savoir-faire, il y a fort à parier qu'à un moment, même minime, il y a une personne qui en considère une autre: or, c'est là que l'on motive profondément et durablement quelqu'un.

Créer un climat de confiance

C'est parce que l'on se sent reconnu en profondeur que l'on peut non seulement retrouver confiance en soi, mais également que l'on est en confiance.

En effet si quelqu'un me reconnaît comme une personne, cela signifie qu'il est, même ponctuellement, suffisamment ouvert à moi, et qu'il sait lui-même oublier ses intérêts, qu'il me prend vraiment en compte et qu'il ne cherche pas seulement selon le cas à faire son devoir, à atteindre son objectif, à m'«utiliser», à se débarrasser du problème, etc.

Il est alors de fait digne de confiance, et il me met à ce moment précis forcément en position de me fier, voire de me confier à lui.

C'est pourquoi l'empathie crée la confiance.

On entend parfois dire avec une relative ambiguïté «créer l'empathie» au lieu de dire plus précisément; «être dans l'empathie» et «créer la confiance».

Réduire le niveau de stress

Si je me sens reconnu et si j'ai confiance en l'autre, le climat sera probablement plus détendu; je serai également moins stressé, moins oppressé, moins tendu.

N'oublions pas qu'à l'origine, «stress» signifie «pression» dans tous les sens du terme.

Or, ne pas reconnaître quelqu'un et ne pas lui inspirer confiance, sont deux pressions majeures sans nul doute à l'origine entre autres, de ce stress dont on parle tant dans les entreprises et d'ailleurs dans notre société.

Or, s'il n'est pas toujours possible de réduire les pressions extérieures, du moins est-il toujours possible d'avoir un regard empathique, d'être en état d'empathie!

Gérer des annonces difficiles

C'est parce que l'on se sent regardé, considéré comme une *personne*, que l'on peut garder sa dignité, rester intact et du coup trouver en soi les ressources nécessaires pour rebondir, sortir d'une situation difficile, mieux vivre un licenciement, une déception, etc.

Cette reconnaissance est d'autant plus importante pour l'individu quand pour différentes raisons, il se trouve précisément moins reconnu pour ses qualités ou pour ses compétences – s'il est remis en question ou si on lui fait part de ses limites, si sa fonction, son statut sont menacés, s'il perd son pouvoir, etc.

Je le mets à la porte et il me dit « merci » !

Un ami manager me fit part un jour de sa surprise : il venait de licencier un collaborateur qui, au moment où il lui serrait la main, lui avait dit « merci ». Jean-Paul, une fois l'aspect administratif et financier réglé, avait longuement écouté Benoît en lui posant des questions sincères sur la manière dont il vivait cette situation, si c'était une éventualité à laquelle il s'était préparé... Il lui avait témoigné de l'empathie en lui faisant part du fait qu'il lui était arrivé plusieurs années auparavant la même mésaventure ; il pouvait donc comprendre que même en partant dans des conditions financières tout à fait acceptables, on se sente triste, en colère, écoeuré... Jean-Paul avait poursuivi en lui demandant comment il envisageait à présent la suite de sa carrière, s'il pensait continuer dans le même métier ou s'orienter un peu différemment, quel était éventuellement son projet, comment son environnement familial prenait l'événement... bref, il lui avait témoigné un réel intérêt en le reconnaissant ainsi non pas comme un collaborateur dont il avait à se séparer, mais comme un individu, une personne. Or c'est au moment où Benoît se sentait moins reconnu, moins apprécié en tant que responsable projet, en tant que salarié et où il doutait inévitablement de ses compétences qu'il lui était nécessaire d'être reconnu comme un être à part entière. Sans en être complètement conscient, c'est de cela que Benoît avait remercié Jean-Paul !

Favoriser des remises en question

Quand même un seul instant on se sent regardé, sans jugement, sans attente particulière, comme une personne, on se sent accepté tel que l'on est, en dehors de ses résultats, de ses compétences, de ses insuffisances, de ses erreurs, des divergences de points de vue ou d'intérêt.

Par ce regard porté sur soi, on existe alors en dehors de son « problème », de son « échec », de son « incompétence » parfois, et on peut plus facilement sortir d'une impasse et trouver en soi les ressources nécessaires pour évoluer.

On peut alors (re)trouver suffisamment confiance en soi pour accepter des échecs, des remises en question, des changements parfois moins valorisants pour soi.

Je ne fais pas ici allusion à la confiance qu'un individu peut avoir dans telle ou telle de ses compétences mais de la confiance en ce qu'il est.

Plus un problème est d'importance, plus un blocage est profond, plus l'état empathique et le non-jugement qui lui est lié sont importants.

Aider quelqu'un à sortir d'une situation d'échec

Annie occupe depuis plus de trois ans un poste pour lequel elle n'a pas toutes les compétences requises et se trouve de surcroît en porte-à-faux entre deux responsables, Didier et Michel, qui ne s'entendent pas, bloquant chacun tour à tour ses initiatives. Frustrée, fragilisée, elle a perdu petit à petit confiance en elle. Plutôt que de reconnaître certaines limites ou d'essayer d'avoir un dialogue plus franc avec ses responsables, Annie déjà facilement irritable, se fait de plus en plus critique et agressive. Profitant du contexte objectivement peu sain dans lequel elle se trouve, elle ne reconnaît ni ses insuffisances, ni sa part de responsabilité. Remontée contre Didier qui finit par la remettre en cause tant au niveau de ses compétences que de son comportement, elle refuse d'envisager un éventuel changement de poste. La situation se fait de plus en plus tendue, et Didier demande à Danièle, responsable Ressources humaines, en charge de l'unité, de recevoir Annie pour lui faire entendre « raison »...

Après trois entrevues avec Danièle, Annie prend sereinement, pour différentes raisons, la décision de chercher un autre poste dans le Groupe. « D'abord je n'ai senti aucun jugement, aucun parti pris, aucune culpabilisation. Danièle n'a essayé ni de me raisonner, ni de m'engager à quitter mon poste, ni de voir dans l'immédiat quelle solution trouver au problème avec Didier, ni savoir qui avait tort, qui avait raison. Elle a pendant un temps mis de côté le problème et ses solutions. J'ai senti qu'elle faisait abstraction de tout ça. Elle m'a posé des questions sur ce que moi je vivais et comment je me sentais dans ce poste. Elle a écouté mes ressentis et essayé de comprendre pourquoi la situation avait évolué de la sorte et pourquoi aujourd'hui j'étais aussi bloquée dans cette position – il faut bien l'admettre – très inconfortable pour moi. Avec le recul, je me rends compte maintenant qu'elle n'était sûrement pas dupe sur le fait que je n'étais pas complètement de bonne foi et que je cherchais à lui cacher, du moins au départ, mes insuffisances. Me sentant en confiance, reconnue de toute façon, et digne d'intérêt dans la mesure où elle m'écoutait vraiment, j'ai fini par admettre que j'aurais peut-être intérêt, au-delà du problème avec Didier, à retrouver un poste plus adapté à mes souhaits et à mes qualités. »

Clé n° 2: reconnaître les émotions de l'autre, c'est reconnaître ses besoins

Les émotions, les réactions sont toujours l'expression de besoins assouvis ou frustrés, voire de la crainte qu'ils ne soient pas comblés.

Or, être dans l'empathie, c'est indirectement prendre en compte les besoins de l'autre, les reconnaître.

C'est pourquoi l'individu au-delà de se sentir exister, pris en compte, se sent compris, et de facto qu'il s'apaise et que les tensions, les conflits souvent se désamorcent même si lesdits besoins ne peuvent être assouvis, comblés.

Si de plus, on réussit à mettre le doigt sur le besoin frustré derrière la réaction, l'émotion manifestée, nul doute que l'on réussit à désamorcer en amont des réactions négatives, à lever des résistances et à éviter des situations bloquées.

Favoriser l'acceptation de changements

Lors de changements de poste, d'organisation, de système de travail, nombre d'émotions et de réactions négatives sont liées à la peur de perdre une maîtrise, une reconnaissance, une identité, une place, une sécurité, un pouvoir, etc.

Être à l'écoute des émotions et du besoin caché derrière, voire faciliter éventuellement l'expression du collaborateur, favorise invariablement une meilleure acceptation du changement.

Pourquoi n'ai-je pas trop mal réagi ?

Après une mobilité géographique effectuée un an plus tôt pour lancer un projet de développement commercial, sa société change de stratégie et Marc, chargé de ce projet, vient d'apprendre par son directeur que l'antenne de Toulouse est supprimée. Marc est au téléphone avec un collègue à Paris.

«J'étais inquiet et je me doutais, compte tenu de la manière dont évoluaient les choses, qu'ils allaient changer à nouveau de politique. Ce qui me met vraiment en colère, c'est que je suis venu à Toulouse, après maintes promesses, il n'y a même pas un an pour ce projet qui devait en durer au moins quatre !

Heureusement, Yves a été très bien. En fait, il a complètement anticipé, il a dû se mettre à ma place et penser à ce que j'avais besoin d'entendre. Il m'a dit que j'allais sûrement mal le prendre et qu'il le comprenait parfaitement, que ce n'était absolument pas mes compétences ni ce que j'avais déjà

fait pendant un an qui étaient remis en cause, que tout le monde m'était reconnaissant de la décision que j'avais prise de partir, que bien sûr j'allais réintégrer le service...

Cela ne m'étonne pas de lui : il est vraiment fort humainement. Maintenant, j'attends de voir. »

Lever des désaccords lors d'une évaluation

C'est souvent le besoin de reconnaissance, de sécurité, de pouvoir, d'estime de soi, etc., qui empêchent un individu de reconnaître ses erreurs, ses limites, ses insuffisances : laisser une place à l'expression des émotions et derrière, au besoin frustré, permet tôt ou tard une meilleure acceptation d'un diagnostic, d'une évaluation, voire d'une sanction.

Favoriser des réactions positives notamment en situation de « crise »

En situation de crise, il est évident que les besoins du collaborateur sont frustrés ou qu'il craint particulièrement qu'ils le soient.

Être empathique, même sans évoquer lesdits besoins, permet toujours à l'individu de mieux vivre la situation et d'avoir plus rapidement des réactions constructives.

Débloquer des situations, gérer des conflits

À l'origine de situations bloquées, tendues, de conflits, il existe toujours une émotion non gérée avec derrière, un besoin frustré a fortiori s'il y a un passif, un contentieux, ou si l'on a affaire à une personne particulièrement difficile.

Reconnaître l'émotion de l'autre – par exemple, son malaise, sa colère ou son sentiment d'échec –, et a fortiori chercher à comprendre la raison de la frustration qui en est à l'origine, permet de lever assez rapidement des blocages dans la mesure où même indirectement on met le doigt sur ce qui en réalité pose problème.

Si de plus, on peut l'aider à s'exprimer et à prendre conscience de ce qui le rend par exemple violent ou nostalgique, nul doute que la tension et l'émotion notamment négative s'en trouvent désamorçées surtout si l'interlocuteur découvre en s'exprimant quel besoin, quelle demande, quel désir se cache derrière.

Quand les deux parties sont impliquées, dans le cas d'un conflit par exemple, si l'on réussit à parler de ses réactions et de ses craintes respectives, nul doute que des frustrations se lèvent de part et d'autre !

Incompréhension maximale

Patricia est la hiérarchique de Guillaume ; elle est aussi affective, volubile, lunatique que Guillaume est froid, réservé et stable d'humeur.

Guillaume n'échange avec Patricia que quand cela est nécessaire et, comme Patricia est très occupée, il ne souhaite pas par respect la déranger pour rien. Ayant elle, un fort besoin de parler, de contact, Patricia ne comprend pas pourquoi Guillaume est le seul dans l'équipe à être aussi distant. Plutôt que de comprendre que Guillaume fonctionne différemment d'elle, avec des besoins autres, sans que cela signifie qu'il ne l'apprécie pas ou qu'il cherche à la court-circuiter, Patricia commence à le prendre en grippe, à ne pas l'informer, ce que naturellement Guillaume vit mal. Guillaume de son côté ne comprend pas du tout comment ni pourquoi un « chef » a un tel besoin d'échange et, selon lui, de « familiarité ».

De plus en plus ostensiblement, Patricia traite Guillaume différemment des autres membres de l'équipe : réflexions, rétention d'informations, non-convocation à certaines réunions. Guillaume commence à très mal vivre la situation, d'autant qu'il ne comprend pas du tout pourquoi elle agit ainsi envers lui, devenant alors d'autant plus froid, plus distant, plus « neutre » ; leur relation se tend de plus en plus. En fait, ni Patricia ni Guillaume n'ont un comportement empathique ; au-delà de leurs différences, aucun ne perçoit la gêne, le malaise, voire l'appréhension de l'autre. Patricia, trop affective, se sent déstabilisée par le regard froid de son jeune collaborateur et prend contre elle une attitude naturelle chez lui. Guillaume, de par ses valeurs, son fonctionnement, la représentation qu'il se fait d'un « chef », a fortiori plus âgé, non seulement ne comprend pas son besoin de contact et de réassurance permanent, ni l'émotion produite quand ce « contact » n'est pas créé, mais se trouve lui aussi très déstabilisé par l'attitude de Patricia, dans la mesure où il se sent remis en cause au plan professionnel.

PRINCIPAUX BIENFAITS ET EFFETS DE L'EMPATHIE

- Créer un climat et des relations de confiance.
- Maintenir un niveau d'adhésion et de motivation notamment en période de crise.
- Réduire le stress.
- Mieux gérer les situations de crise.
- Mobiliser les ressources du collaborateur.
- Gérer des résistances, des désaccords.
- Favoriser des remises en question et des changements de comportement.
- Créer globalement des relations plus constructives.
- Lever tensions, blocages, gérer les contentieux.
- Décrisper toute situation tendue ou bloquée.
- Désamorcer des réactions négatives violentes ou récurrentes.

Clé n° 3: être empathique, c'est établir de facto une relation et un dialogue plus authentiques

Quand on est dans l'empathie, on sort inévitablement même pendant une fraction de seconde de son seul rôle. Au-delà des caractères, des différences d'intérêts voire des conflits en jeu, on devient d'abord une *personne* qui en considère une autre.

Or, cela a une valeur considérable en termes d'interaction relationnelle.

D'abord la relation ainsi créée même un court instant, est plus authentique, plus humaine; le lien ainsi tissé est plus fort et plus solide dans le temps.

De plus cette nature de relation laisse plus facilement à l'autre un espace pour avoir accès à ce qu'il ressent et pouvoir éventuellement l'exprimer.

On comprend pourquoi être dans l'empathie, est essentiel pour favoriser l'expression de l'autre surtout si l'on a des messages difficiles à faire passer, si l'on doit adresser des reproches, exprimer une demande, poser une limite, ou bien encore dans les moments de tension, de crise.

Cette prise en compte de la *personne*, est d'autant plus importante aujourd'hui dans la mesure où les relations sont de moins en moins vécues à travers des rapports « sociaux », hiérarchiques, d'autorité, déterminés à l'avance, mais

plutôt à travers des échanges entre deux individus, deux personnes ; le collaborateur est loin d'exécuter seulement les ordres de son patron, le patient attend de son médecin davantage d'explications, tout comme l'enfant attend de ses parents davantage de communication. On ne respecte pas seulement une personne parce qu'elle occupe tel rang, tel poste, telle fonction mais également pour le comportement qu'elle a vis-à-vis de soi, etc. L'individu aujourd'hui « reconnaît » davantage l'information et le dialogue que les seuls autorité et pouvoir hiérarchique ou statutaire, quelle qu'en soit la forme.

Parallèlement il a tendance à être plus authentique et à laisser une place plus grande à l'expression de ses émotions, sentiments, ce qui est – et la boucle est bouclée – d'autant plus nécessaire qu'en quête de lui-même, il reconnaît et s'intéresse davantage à sa vie intérieure, à ses désirs, à ses peurs, à ses ressentis éprouvant aussi le besoin d'en parler.

De meilleures conditions de dialogue

Le fait que parallèlement à l'enjeu et/ou à la dimension hiérarchique, il y ait deux personnes face à face, favorise forcément le contact et crée de meilleures conditions de dialogue et d'échange.

Être soi-même plus ouvert et en capacité d'aller sur le registre émotionnel, permet aussi plus facilement de trouver l'attitude et les mots justes, les bonnes questions à poser.

Par ailleurs, quand on doit adresser un reproche à un collaborateur, lui annoncer le refus d'une demande, d'un souhait qu'il a exprimé, ou bien encore lui « imposer » un changement qu'il ne désire pas, etc. ; se mettre à son écoute une fois l'annonce faite, pouvoir ainsi lui apporter reconnaissance et réconfort, de même qu'une clé parfois, aide à aborder plus sereinement le dialogue. On a moins l'impression, surtout si l'on est démuné pour aider concrètement son interlocuteur, lui proposer une solution valable, de ne lui asséner qu'un « coup » sur la tête.

Quand tel est le cas, on risque pour se protéger, en appréhendant trop soi-même la difficulté de l'annonce, d'être d'autant plus maladroit et davantage fermé aux réactions de l'autre, de se montrer plus froid, ce qui peut paraître au collaborateur, d'autant plus dur et inhumain, avec alors le risque d'un dérapage et d'un « conflit ».

Cela me paraît plus facile

Ariane, manager : « Cela me paraît plus facile à présent de dire à quelqu'un qu'il doit bouger parce que nous sommes en baisse de charge ou parce qu'il est en insuffisance professionnelle : j'ai moins l'impression de jouer un rôle de censeur ou de « casser » les gens. Je pense que ce serait la même chose pour moi ; même si j'étais un peu paniquée et révoltée, je le prendrais probablement mieux si l'on comprend ma peur, ma colère, mon sentiment d'injustice, si l'on me questionne pour savoir ce que j'ai le plus de mal à accepter, ce que ça touche en moi. D'après moi, cela enrichit aussi beaucoup mon rôle de manager. »

Un échange plus constructif

Comment se fait-il que certaines personnes recueillent des confidences, et d'autres jamais ?

Selon qu'il sent ou non une ouverture, une possibilité ou non d'être entendu, l'autre non seulement exprime plus ou moins ses émotions mais s'autorise également plus ou moins à rentrer en contact avec elles, à s'écouter lui-même.

L'espace de dialogue, quand on est empathique, permet au collaborateur d'évoquer, de nommer plus facilement ce qui lui pose problème, le vrai point de blocage ou douloureux, d'analyser ses craintes surtout quand la situation est difficile pour lui, ou bien quand il résiste à un changement par exemple.

Or, le fait de pouvoir mettre le doigt sur ce qui fâche l'autre, sur ce qu'il craint le plus, sur ce qu'il a du mal à reconnaître, à accepter, à vivre, facilite à plus ou moins court terme une meilleure acceptation de la situation, quelle qu'elle soit, dans la mesure où ce sont toujours les facteurs émotionnels qui restent des facteurs bloquants.

Créer cet espace d'expression et de prise de conscience est d'autant plus important que l'on n'est pas du même côté de la barrière et qu'il peut donc y avoir méfiance et/ou qu'il existe de fait un point de désaccord ou de blocage.

À l'une on parle, à l'autre pas

Dans le cadre d'un plan de mobilité externe et interne d'envergure, les managers ont à détecter chez leurs collaborateurs, des motivations et des projets pour les aider à se réorienter et à se dynamiser dans leur recherche de poste. Parmi eux, Sophie obtient manifestement de meilleurs résultats que son homologue. Ses collaborateurs réagissent mieux, plus vite et ceux

qui peuvent difficilement continuer sur la même voie professionnelle identifient plus rapidement des projets personnels qui leur correspondent et pour lesquels ils sont davantage motivés. Gaëlle a tendance à penser qu'elle est tombée sur une équipe globalement moins dynamique. En fait, Sophie moins formelle, moins dans l'image qu'elle cherche à donner d'elle-même, plus authentique, plus libre, paradoxalement sans attente particulière à laquelle l'autre devrait répondre, interpelle davantage en lui l'individu avec ses émotions et ses désirs « la personne » et son potentiel profond de réactivité que le « salarié » licencié qui, pénalisé par sa perte d'emploi, se doit d'en retrouver un. Elle appelle ainsi plus de confidences et de sincérité, favorise l'expression de projets différents, mobilise d'autres ressources : la dynamique est décuplée.

À SAVOIR

L'empathie, tout comme l'action, est une valeur.

■ Mémo

Empathie	
Principaux effets	Contextes adaptés
– Expression facilitée. – Dialogue plus constructif.	– Toute situation d'entretien, de face à face, de réunion.
– Meilleure acceptation de situation difficile. – Acceptation de remise en cause. – Évolution de comportements. – Reprise de confiance en soi. – (Re)motivation.	– Entretiens, annonces difficiles. – Refus d'une demande exprimée. – Désaccords sur évaluation. – Nécessité de réorientation. – Collaborateurs déstabilisés.
– Moindres résistances au changement.	– Mise en place de projets. – Gestion du changement.
– Meilleur climat général. – Maintien ou rétablissement d'un niveau de confiance.	– Climat tendu, situation de crise. – Contentieux, passif.
– Relations plus fluides et plus constructives. – Ouverture réciproque.	– Tensions relationnelles. – Gestion de conflits.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, which show that the research objectives have been achieved. The final part of the paper discusses the implications of the findings and provides recommendations for future research.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

PARTIE 2

Être et devenir plus empathique en toutes circonstances ?

Au-delà des obstacles cognitifs¹ liés à sa nature même, les freins psychologiques, une culture ayant jusqu'à présent assez peu mis en lumière l'importance de la vie émotionnelle ni valorisé la vie intérieure, ainsi que de nombreuses pressions – notamment dans l'univers professionnel –, sans parler des relations de pouvoir, inhibent beaucoup cette capacité d'empathie pourtant innée.

En effet au-delà de la différence entre les individus qui rend parfois difficile la représentation des émotions d'autrui, les principaux freins à l'empathie sont d'ordre :

- sociétal ; quand il existe beaucoup de pressions et peu de temps, même pour soi ;
- culturel, selon que la vie émotionnelle est admise ou non, valorisée ou non ;
- « égotique », c'est-à-dire lié à la difficulté de se décentrer de soi-même ;
- psychologique, à travers le besoin qu'à ou non un individu de contrôler ses émotions et celles des autres.

De fait, être ou devenir empathique ne relève en rien d'une technique à acquérir.

La disponibilité intérieure, la capacité de voir en l'autre une *personne*, et l'accueil des émotions d'autrui comme des siennes, sont en réalité les trois conditions, les trois postures qui permettent de se mettre en état d'empathie.

C'est pourquoi selon les circonstances, les situations, les enjeux on est d'ailleurs plus ou moins empathique. L'empathie n'est jamais un état permanent, même quand on est quelqu'un de plutôt empathique.

Ces trois conditions au final, assez rarement réunies, le sont encore moins en contexte professionnel dans la mesure où comme nous l'avons déjà évoqué, on est souvent peu disponible, tendu vers ses objectifs, dans le désir de maîtriser la situation, et où l'on n'accorde souvent pas assez d'importance aux états d'âme d'autrui.

Comment se mettre plus facilement en état d'empathie ? Comment se rendre plus disponible à l'autre ? Comment mieux percevoir les états d'âme d'autrui ? Comment en situation, savoir repérer ses « points-limite » en matière d'empathie ?

1. Psychologie cognitive : domaine de la psychologie qui concerne la connaissance et ses processus.

TEST | *Est-ce que je suis facilement en état d'empathie ?*

1. Cherchez-vous, même sans leur nuire à « utiliser » ou à « profiter » des autres ?

- a) Rarement b) De temps en temps c) La plupart du temps

2. Accueillez-vous facilement vos émotions ?

- a) Toujours b) Souvent c) Rarement

3. Les émotions des autres vous mettent-elles mal à l'aise ?

- a) Rarement b) Souvent c) Toujours

4. Êtes-vous préoccupé ?

- a) Rarement b) Souvent c) Très souvent

5. Vous méfiez-vous des autres ?

- a) Rarement b) Souvent c) Toujours

6. Vous montrez-vous aux autres tel que vous êtes ?

- a) La plupart du temps b) Rarement c) Jamais

7. Acceptez-vous vos faiblesses ?

- a) Facilement b) Assez difficilement c) Très difficilement

8. Êtes-vous stressé ?

- a) Rarement b) De temps en temps c) En permanence

9. Aimez-vous contrôler les situations ?

- a) Rarement b) La plupart du temps c) Toujours

10. D'après vous les relations humaines sont-elles une richesse ?

- a) Oui la plupart du temps b) Quelquefois c) Rarement

11. Avez-vous tendance à être surchargé ?

- a) Rarement b) La plupart du temps c) Toujours

12. Avez-vous tendance à chercher à plaire à l'autre ?

- a) Pas spécialement b) Quand cela est nécessaire c) Toujours

13. Avez-vous confiance en vous ?

- a) En grande partie b) Modérément c) Pas du tout

14. Avez-vous pu exprimer vos émotions dans l'enfance ?

- a) En grande partie b) Rarement c) Jamais

15. Êtes-vous ambitieux ?

- a) Pas vraiment b) Modérément c) Énormément

16. Avez-vous tendance à mettre des barrières entre vous et les autres ?

- a) Très rarement b) De temps en temps c) La plupart du temps

17. Craignez-vous de ne pas réussir ?

- a) Pas vraiment b) De temps en temps c) En permanence

18. Savez-vous vous rendre disponible, faire abstraction de vos problèmes pour vous mettre à l'écoute de quelqu'un ?

- a) La plupart du temps b) Parfois c) Très rarement

19. Avez-vous tendance à juger les autres ?

- a) Rarement b) Souvent c) En permanence

20. Admettez-vous que l'on puisse avoir des réactions complètement différentes des vôtres ?

- a) Tout à fait b) De temps en temps c) Difficilement

Résultats du test

Comptez 3 points pour les réponses **a**, 2 points pour **b**, 1 point pour **c**.

De 60 à 40 points : vous n'avez apparemment que peu de freins personnels ou conjoncturels à l'empathie.

De 40 à 20 points : vous avez un certain nombre de freins à l'empathie ; essayez déjà à la lumière des réponses que vous avez cochées notamment en c, d'en identifier la nature plus précise pour lever certains.

De 20 à 0 point : même si vous êtes sensible, vous cumulez manifestement les freins à l'empathie.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, which show that the research objectives have been achieved. The final part of the paper discusses the implications of the findings and provides recommendations for future research.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was conducted using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail.

The findings of the study have important implications for the field of research. They suggest that the research objectives have been achieved, and that the research has provided valuable insights into the topic. The results also suggest that there is a need for further research in this area, and that the findings should be used to inform policy and practice.

Voir en l'autre une « personne » et mieux jouer son « rôle »

Nous ne pouvons changer ni le monde, ni l'autre notre semblable [...] mais nous pouvons changer notre regard sur lui, et par là même notre relation. Et cela, c'est fabuleux de possibles!

Étymologiquement, émotion et mouvement ont la même racine.

Être réceptif aux émotions d'autrui, c'est prendre en compte ses *mouvements intérieurs* qui sont précisément l'expression de la vie.

C'est par conséquent le considérer comme une *personne*, au-delà de l'objectif à atteindre, de la relation hiérarchique, de l'enjeu de la situation, ce qui n'empêche en rien de jouer son rôle et de rester professionnel. Au contraire, puisque – nous l'avons vu – plus on est dans l'empathie et plus on peut motiver, mobiliser en profondeur un collaborateur, créer un meilleur climat, permettre des remises en cause, etc., bref, jouer pleinement et mieux son rôle de manager.

De plus, on est a priori soi-même moins stressé dans la mesure où à voir en l'autre une personne et se considérer comme tel, on sort d'une certaine schizophrénie parfois. On a toujours tendance dans une logique binaire, à opposer les deux registres.

Différentes façons de se « connecter » aux autres

Voir l'autre comme une personne, c'est le considérer dans sa vie intérieure ou comme le dit Rogers, dans sa vie propre, au-delà de l'enjeu personnel, affectif ou professionnel qu'il représente pour soi, au-delà de ce que l'on doit produire, au-delà des affinités de caractère et de la sympathie que l'on éprouve ou non pour lui.

1. Jacques Salomé, *Relation d'aide et formation à l'entretien*, PUF, Lille, 1993, p. 88.

C'est quand on voit l'autre comme une personne dans son unité et pas seulement comme un collaborateur, un client, un patient, un prospect, par exemple, que l'on est plus facilement en état d'empathie et que l'on peut créer et approfondir le dialogue,

Où la plupart du temps on voit en l'autre, la fonction qu'il a, le rôle qu'il joue, l'enjeu qu'il représente, un miroir pour soi plus que comme une personne à part entière.

Dans de multiples situations en effet, pour ne pas dire la majorité d'entre elles, a fortiori dans les relations professionnelles où l'objectif est principalement de produire et/ou de faire fonctionner ensemble un système dans lequel, même s'il ne s'y réduit pas, chacun est une sorte de maillon, cette conscience se voile.

Si l'on y réfléchit, on a souvent tendance à considérer l'autre essentiellement comme celui ou celle dont on veut obtenir quelque chose, comme le représentant d'un statut qui peut impressionner ou au contraire nous mettre en position de force, comme une « personnalité » avec laquelle on doit fonctionner, travailler, comme quelqu'un dont on attend une réaction, une décision, comme un rival, un ennemi ou un allié, bref comme un moyen, un support ou un obstacle mais plus rarement comme une personne, surtout quand les intérêts divergent ou quand on le croit.

Il est presque nécessaire d'être hors contexte, sans enjeu, à « froid » ou paradoxalement sans quiconque en face de soi, pour penser vraiment à l'autre comme à une personne, c'est-à-dire comme à un être vivant en dehors de soi et de ses propres intérêts.

L'être « vivant » et l'être social

Dès que nous sommes en relation avec l'autre, il existe plusieurs manières de le « regarder », de le prendre en considération, de se relier à lui ; plusieurs niveaux de connexion possible, en dehors de celles plus partielles du type : intellectuel/affectif, émotionnel/rationnel ou bien, pour prendre le registre de l'analyse transactionnelle, enfant/adulte, etc. On peut voir en lui, l'être vivant ou l'être social.

En effet l'être humain est à la fois un être vivant avec ses réalités biologique, neurologique, physiologique, fait de pulsions, d'affects, d'instincts, d'émotions et un être socialisé, « cultivé », qui a appris à se comporter avec les autres, acquis des codes lui permettant de former avec d'autres, un groupe social.

En outre, il se définit et s'inscrit en relation aux autres à la fois comme individu, dans sa différence, son unicité et comme un être « social », appartenant à un

groupe dans lequel il a une « fonction » et où il joue un « rôle » tant dans sa famille comme père, mère, conjoint, enfant, etc., que dans sa vie professionnelle ou bien encore dans la société au sens large.

Ainsi, même si l'on en est rarement conscient, on peut prioritairement voir en l'autre :

La fonction

La fonction est l'action attendue d'un élément dans un ensemble et en l'occurrence, d'un individu dans une organisation collective¹.

Dans un système social, la « fonction » correspond à la charge dont une personne est investie. Elle définit ce qu'un individu doit faire pour que le système, le collectif, l'ensemble fonctionne. Un salarié, un ingénieur, un patron, un collaborateur, un mari, un parent, un enfant – « fils » ou « fille » –, en dehors de l'aspect affectif, sont en ce sens des fonctions.

Le statut

Le statut est la place, le rang notamment lié à sa fonction, officiellement, légalement reconnu à un individu par un système, une institution, une société.

Le rôle

Le rôle est la conduite sociale acquise pour jouer dans le monde un certain personnage, remplir une certaine fonction.

L'être humain en se socialisant, apprend des rôles qu'il doit jouer, une certaine manière de se comporter, d'être.

Il attend parallèlement que l'autre aussi, joue ses rôles.

Cet apprentissage est en partie nécessaire pour pouvoir fonctionner ensemble et pour que chacun puisse se repérer.

Il s'agit de l'un des aspects positifs de la socialisation ; le risque, en jouant trop son rôle, étant toutefois de s'éloigner de sa vérité, de perdre en authenticité.

On regarde souvent l'autre par rapport au rôle qu'il joue et/ou à celui que l'on joue face à lui.

D'une manière générale, la fonction implique un rôle/voire un statut : j'ai la fonction de mari, de directeur, je joue les rôles qui y correspondent.

1. « Action, rôle caractéristique d'un élément, d'un organe dans un ensemble. » (Le Petit Robert)

C'est pourquoi on fait souvent l'amalgame des deux. On confond souvent le rôle et la fonction, dans la mesure où en remplissant sa fonction, l'individu a effectivement un « rôle » à jouer, non pas seulement comme on peut l'entendre parfois en termes d'influence, mais véritablement en termes de conduite sociale adaptée à ladite fonction.

L'individu

L'individu est l'être distinct, unique, différent des autres avec son histoire, ses origines, sa trajectoire, ses héritages biologiques et génétiques qui lui donnent son identité, avec ses préférences, ses caractéristiques, ses désirs propres.

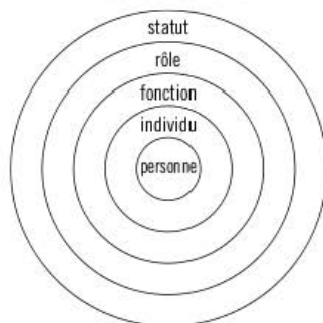
La personne

La personne, plus profondément encore, est l'être vivant, dans son essence, sa cohérence, son unicité.

Quand on pense à la personne, on est forcément loin du seul salarié plus ou moins compétent, loin de la fonction de Directeur, de commercial, loin de la personnalité de l'autre plus ou moins facile, voire loin de l'individu et de ses particularités ; on a accès à une autre vérité, à une autre profondeur.

La perception que l'on a de l'autre, devient inévitablement plus globale et on dissocie alors plus facilement l'être vivant, de l'être social qu'il est devenu.

Niveaux de connexion



Ainsi plus on « voit » chez l'autre le rôle, la fonctionnalité, moins on a de chance d'être dans l'empathie ; plus on se connecte à la personne, et plus on est en état de percevoir son émotion, d'en embrasser la complexité intérieure.

Même si en fonction du contexte, on se connecte davantage sur un plan ou sur un autre, il est important quand on est en relation avec quelqu'un, d'être conscient « en creux » des autres connexions possibles.

POUR PROGRESSER

Pensez aux personnes de votre entourage que vous trouvez empathiques et repérez sur quel niveau elles se connectent.

Quid de la personnalité ?

À ce stade, introduisons quelques mots sur la personnalité.

Dans la mesure où cette notion s'est largement vulgarisée, on a souvent tendance quand on pense « être humain », à penser « personnalité », surtout dans le monde de l'entreprise. C'est d'une certaine manière, l'instance qui nous est la plus familière.

De plus, chacun d'entre nous sait qu'il en a une, qu'il en « est » une. C'est d'ailleurs à travers cette conscience qu'en général il se saisit plus ou moins lui-même comme un « moi » construit et cohérent. Mélange, bien entendu, d'inné et d'acquis, on peut dire que la personnalité est l'ensemble de caractéristiques, notamment de l'expression particulière et extériorisée de quelqu'un.

Or voir en l'autre sa « personnalité » n'implique pas forcément que l'on prenne en compte l'individu ni l'être vivant.

Le risque est même de limiter son champ d'empathie. Si l'on cherche trop à décoder, à comprendre, à déchiffrer la personnalité de l'autre, on risque en effet de s'éloigner de ce qu'en tant qu'individu, être vivant, il ressent et par conséquent de l'état d'empathie.

Les différents niveaux de connection et d'empathie

Selon la nature de la relation, le degré d'intimité, ses propres intérêts, son objectif, son ouverture, ses filtres, on peut « voir » l'autre comme la « fonction » qu'il « remplit », le « rôle » qu'il « joue », la « personnalité » qu'avec ses caractéristiques il « a », l'« individu » que dans sa particularité et son histoire il « est ».

La plupart du temps, on embrasse les différents niveaux à la fois sans vraiment les distinguer, mais d'une manière générale et/ou en fonction des situations et des interlocuteurs, on se connecte de «préférence» à un plan ou à l'autre.

En matière d'empathie, si l'on voit en l'autre, la «fonction», a fortiori le «statut», on oubliera forcément l'émotion; s'il s'agit du «rôle», on risque de manquer d'authenticité...

De plus comme les regards sont toujours croisés et que l'autre s'adapte généralement à notre «appel», à notre «demande», si l'on regarde en lui le «rôle», il jouera probablement d'autant plus le sien; si l'on voit en lui la «fonction», il y a fort à parier que l'expression de ses émotions et de ses états intérieurs soit moins spontanée.

Ainsi plus on regarde l'autre comme un être vivant, naturel et unique, plus on penche du côté de la *personne* et plus on est en capacité d'empathie; plus on penche du côté des codes, des comportements sociaux partagés et de la fonction que l'autre occupe et plus on s'en éloigne.

POUR PROGRESSER

Pensez toujours à la manière dont vous aimeriez vous-même être accueilli, reconnu.

TEST | Et vous, sur quel plan vous «connectez»-vous à l'autre ?

A priori d'une manière générale, quand vous êtes face à quelqu'un, pensez-vous :

1. Au résultat qu'il doit obtenir

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Pas systématiquement

2. À l'action qu'il doit mener

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Pas systématiquement

3. À sa réussite sociale

- a) Pratiquement toujours b) La plupart du temps c) Pas en priorité

4. À l'objectif que vous devez atteindre

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Pas systématiquement

5. À l'influence que vous avez sur lui

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Rarement

6. À ce que vous représentez pour lui

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Rarement

7. À la manière dont vous devez vous comporter avec lui

- a) Oui et sans exception b) La plupart du temps c) Plutôt rarement

8. À ce qu'a priori il « attend » de vous en vous y conformant

- a) Pratiquement toujours b) Assez souvent c) Plutôt rarement

9. À la manière dont il vous perçoit

- a) Pratiquement toujours b) Assez souvent c) Plutôt rarement

10. À ce qu'il représente pour vous

- a) Pratiquement toujours b) Assez souvent c) Plutôt rarement

11. Aux droits que vous avez sur lui

- a) Pratiquement toujours b) Assez souvent c) Plutôt rarement

12. De quoi êtes-vous le plus fier ?

- a) De votre parcours
professionnel et de votre
statut actuel b) De vos compétences c) De votre parcours de vie

13. Les autres vous parlent-ils de ce qu'ils « vivent » ?

- a) Jamais b) Très rarement c) Souvent

14. Les autres vous parlent-ils de leurs choix ?

- a) Jamais b) Très rarement c) Souvent

15. Les autres vous parlent-ils de leurs « désirs » ?

- a) Jamais b) Très rarement c) Souvent

16. Vous-même leur parlez-vous de vos réussites ?

- a) Toujours b) Pas systématiquement c) Rarement

17. Vous-même leur parlez-vous de vos doutes ?

- a) Jamais b) Rarement c) Relativement souvent

18. Vous-même leur parlez-vous de vos faiblesses ?

- a) Jamais b) Rarement c) Relativement souvent

19. Vous-même leur parlez-vous de vos déceptions ?

- a) Jamais b) Rarement c) Relativement souvent

20. Vous-même leur parlez-vous de vos espoirs ?

- a) Jamais b) Rarement c) Relativement souvent

Résultats du test

Comptez 1 point par réponse **a**, 2 points par réponse **b**, 3 points par réponse **c**.

Entre 0 et 20 points : vous vous vivez apparemment davantage comme un être éminemment social, c'est-à-dire essentiellement à travers votre rôle, votre fonction, votre statut, et vous êtes sans doute très soucieux de votre image et de votre pouvoir sur les autres ; de ce fait, vous avez peut-être du mal à voir en l'autre, la personne.

Entre 20 et 40 points : vous vous intéressez probablement à l'autre en tant que personne, mais vous avez sûrement un besoin de plaire, de vous conformer, et certaines protections qui vous empêchent d'être aussi libre que vous le souhaiteriez dans votre relation à l'autre.

Entre 40 et 60 points : vous êtes manifestement assez authentique, vous ne craignez pas de vous montrer tel que vous êtes, ce qui très probablement vous conduit, quand vous êtes en relation aux autres, à les considérer pour ce qu'ils sont et à chercher en eux la part de vérité et d'authenticité.

Changer de regard

Dans le monde professionnel, qui par définition est un milieu « social », là où les « fonctions » et les « rôles » ont toute leur importance, on considère l'autre la plupart du temps, davantage comme une « fonction », un « rôle », voire une « personnalité ».

On s'adresse inévitablement davantage au salarié, au client, au collaborateur, au patron, au stagiaire... qu'à l'*individu* a fortiori à la *personne*, surtout quand on est parasité par ses propres objectifs ou bien quand la relation est conflictuelle.

J'ai souvent constaté à quel point, même quand on évoque en milieu professionnel l'« individu », l'« être humain », il est fait en réalité la plupart du temps référence soit à la personnalité, soit à la stricte dimension « privée », plus qu'à l'*individu* à proprement parler, voire à la *personne* dont le sens du coup se trouve dénaturé.

Or, prendre en compte dans la sphère professionnelle le « rôle », la « fonction », ne doit pas empêcher l'autre regard.

Prisme « social »	Prisme « humain »
 Statut Rôle Fonction Individu Personne	 Personne Individu Fonction Rôle Statut 

Deux prérequis

Hormis l'univers professionnel, qui implique de facto un prisme social et de multiples pressions dont nous parlerons dans les prochaines pages, il n'est pas si fréquent même dans les relations privées de voir en l'autre l'individu et la personne, dans la mesure où préexistent à cet état deux conditions qui sont d'ailleurs en partie les deux faces de la même médaille; ne pas se vivre soi-même uniquement à travers son ou ses rôle(s) d'une part, et de l'autre savoir se reconnaître soi-même comme une personne.

Savoir soi-même se libérer de son « rôle »

Si l'on a du mal à se considérer et/ou à voir l'autre comme une personne, c'est qu'on se vit trop souvent soi-même – a fortiori dans le monde social et professionnel – comme un rôle, une fonction, voire que l'on s'y identifie.

Certes il est d'autant moins facile de sortir de son rôle, quand la situation implique qu'on le joue.

Quand un père doit obtenir d'un enfant qu'il accepte certaines règles, certaines contraintes, quand un manager évalue son collaborateur par exemple, ils jouent par définition leur « rôle ».

Ils pourront d'ailleurs avoir tendance à se « retrancher » derrière leur rôle, leur fonction voire leur statut s'ils craignent par exemple une résistance, un désaccord, voire une remise en question, des critiques, ou la manifestation d'émotions qu'ils ne sont pas certains de savoir gérer.

Se libérer de son rôle ne signifie pas – ce qui ne serait guère souhaitable a fortiori en contexte professionnel –, l'oublier entièrement.

Il s'agit de superposer deux regards, de se brancher en quelque sorte en « stéréo ».

Un manager au cours de son évaluation peut parfaitement – et même doit – se vivre à la fois comme une « fonction » ; celle de manager qui s'adresse à la « fonction collaborateur » et comme une personne qui s'adresse à une autre.

Sortir temporairement de son rôle, permet d'ailleurs de le jouer d'autant mieux après.

Un père au cours de ses remarques et de son désir d'inculquer à son fils ou sa fille certains principes, certaines valeurs, ou de poser certaines limites, atteindra probablement mieux à moyen terme son objectif et jouera ainsi mieux son rôle s'il tient compte de sa surprise, de son amertume, de sa colère peut-être et s'il laisse une place à leur expression.

Une fois encore, quand on est intimement conscient de ces deux niveaux, l'un n'est en rien exclusif de l'autre.

Sur la défensive

Bertrand a une pression forte de la part de sa hiérarchie pour faire accepter des mobilités professionnelles et géographiques à des collaborateurs qui n'ont jamais eu cette pratique ; cela fait partie de ses objectifs annuels. Cette perspective l'angoisse ; la démarche est entièrement nouvelle au sein de l'entreprise, il a toujours été très proche de son équipe et il n'est pas lui-même entièrement convaincu du bien-fondé de la nouvelle organisation.

Bertrand se sent donc coupable, craint d'être contesté et de ne plus apparaître comme le manager « sympa ». Craignant d'être déstabilisé par les réactions de son équipe et par ses propres émotions, en l'occurrence l'appréhension et le sentiment de culpabilité, Bertrand « choisit » de se retrancher et se protéger derrière son rôle, ce qui, plus encore que l'annonce d'une nécessité de changer à laquelle ils s'attendaient, est mal perçu de ses collaborateurs. Figé, sur la défensive, voulant à tout prix faire passer ses messages, Bertrand se ferme à un vrai dialogue et paraît d'autant plus inhumain.

POUR PROGRESSER

- Autorisez-vous à être plus naturel, plus authentique.
- Essayez d'être conscient des masques que vous portez.
- Essayez de vous affranchir de l'image que vous voulez donner aux autres.
- Libérez-vous du regard et de la peur du jugement.
- Valorisez-vous au-delà et en dehors de vos rôle, statut, fonction.

Rappelez-vous que vous avez toujours face à vous, une *personne*.

Au-delà de vos objectifs, et de ce que l'autre vous donne à voir, essayez toujours de considérer aussi la *personne*, surtout en situation difficile.

Se reconnaître soi-même comme une *personne*

On voit toujours en l'autre ce que l'on réussit à regarder en soi. On ne repère, on ne reconnaît en l'autre que ce que l'on a reconnu de soi.

Voir l'autre comme un individu, une personne, un être vivant, implique que l'on soit en capacité de se regarder soi-même comme tel.

Or on est d'autant moins habitué à se valoriser en tant qu'individu, en tant que personne que socialement et culturellement, c'est souvent la fonction et le statut que l'on valorise.

Fier de sa réussite

Michel, Directeur général, quarante-sept ans, autodidacte, s'est construit à la force du poignet. Originaire d'une famille de mineurs, aîné de six enfants, il s'est donné pour rôle de réussir. Très fier aujourd'hui de faire fonctionner la « boutique », de mener rondement ses collaborateurs et ses partenaires, il se valorise essentiellement à travers sa réussite professionnelle et sociale. Dans sa vie personnelle, familiale, il a le sentiment de remplir parfaitement son rôle de mari et de père en ayant « acheté une maison », en « payant de bonnes études » à ses deux fils. Même si, par instants, une onde de tristesse passe rapidement dans ses yeux, les états d'âme ne font pas partie de son univers. S'identifiant essentiellement au rôle qu'il tient, n'ayant jamais senti, expérimenté enfant qu'il pouvait être apprécié pour lui-même et ne s'accordant pas en tant que personne de valeur réelle, il demande aux autres ce qu'il exige de lui-même à savoir : réussir ce qu'ils entreprennent et remplir leur fonction. Patron hyperactif, type « bulldozer » toujours axé sur les objectifs à atteindre, il manque, bien qu'il soit un grand affectif, de la plus élémentaire des écoutes et totalement d'empathie.

Un changement intérieur

Il est presque impossible de se considérer comme une personne, sans que quelque chose en soi-même ne soit modifié.

De fait, plus je sonde en moi un autre niveau d'être, plus je me débarrasse de mes projections, de mes repères, de mes certitudes et plus je suis ouvert à moi-même ainsi qu'à l'autre.

Laisser tomber les barrières

Nous avons tous en commun d'être des personnes. À se rencontrer sur ce terrain, beaucoup de protections deviennent inutiles.

Les relations de pouvoir notamment perdent en partie leur intérêt; les égo-centrages, leur nécessité. Ainsi l'accès à l'autre, devient-il plus simple et la capacité d'empathie accrue.

Porter moins de jugements

Plus on se dépouille soi-même de son «rôle», de sa «fonction», des limitations de sa propre «personnalité», moins on risque de juger l'autre et plus on est en capacité de l'accueillir.

Être davantage dans le ressenti

C'est toujours le «rôle» que l'on pense devoir jouer, la «fonction» que l'on croit devoir remplir, l'image que l'on veut donner, la personnalité prise parfois dans ses propres contradictions, qui parasitent l'accès aux ressentis.

Se considérer comme une *personne*, permet de laisser «fondre» son être socialement construit et de pouvoir ainsi plus facilement sans réfléchir, sans penser, sans se retenir, ressentir à la fois ce que nous-même nous ressentons et ce que l'autre ressent.

Favoriser l'expression et l'authenticité

Nous avons évoqué l'impact de l'empathie sur la capacité d'expression d'autrui: nous voyons mieux à présent comment cela fonctionne

En effet plus je me positionne comme une *personne*, plus j'interpelle la *personne* en l'autre et moins il sent le besoin de jouer son «rôle», de répondre aux attentes supposées. Il peut donc plus facilement, prendre de la distance par rapport à ses objectifs immédiats, ses enjeux personnels et en s'autorisant à être davantage lui-même, il lui est également plus facile d'avoir accès à ses émotions, à ses ressentis.

■ Les bonnes questions à se poser quand on est face à quelqu'un

En général :

Qu'est-ce que je regarde en lui ?

Qu'est-ce que je montre de moi ?

À quoi suis-je attentif ?

En situation :

Qu'est-ce que je regarde en lui en ce moment ?

Qu'est-ce que je montre de moi ?

À quoi suis-je attentif ?

Qu'est-ce que je valorise de moi en ce moment ?

Qu'est-ce que je valorise de l'autre ?

Suis-je authentique ?

Sur quel plan finalement suis-je en train de me connecter à lui ?

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data sources and the statistical methods employed. The results of the study are then presented, followed by a discussion of the findings and their implications. The paper concludes with a summary of the main points and a list of references.

The research was conducted using a combination of primary and secondary data. The primary data was collected through a series of interviews with experts in the field. The secondary data was obtained from a review of the literature. The data was then analyzed using a series of statistical tests to determine the significance of the findings.

The findings of the study indicate that there is a significant relationship between the variables studied. This relationship is supported by the statistical analysis of the data. The implications of these findings are discussed in the paper, and it is concluded that the research has provided valuable insights into the topic.

The paper is organized as follows: the first section is an introduction to the topic, the second section is a literature review, the third section is the methodology, the fourth section is the results, the fifth section is the discussion, and the sixth section is the conclusion.

The research was funded by the National Science Foundation. The authors would like to thank the reviewers for their helpful comments and suggestions.

Prendre davantage l'autre en compte et mieux atteindre ses objectifs !

*C'est seulement dans l'effacement de soi, que l'on peut,
par empathie, percevoir la réalité de l'autre¹.*

L'empathie est d'abord la capacité à ressentir, à accueillir les émotions de l'autre : c'est dire à quel point la disponibilité est essentielle, non seulement la disponibilité de l'instant mais plus profondément, la disponibilité intérieure. Pour observer, percevoir, il est essentiel de ne pas être (trop) préoccupé par ses propres objectifs et intérêts, par ses besoins de reconnaissance, de pouvoir, de contrôle, par ses désirs et ses peurs.

Or même avec les meilleures intentions, nous savons bien qu'il n'est pas si simple de faire le vide pour « accueillir » l'autre.

Parallèlement à la mobilisation vers des résultats, au besoin d'atteindre ses objectifs, à une surcharge de travail, au manque de temps, au stress, aux pressions diverses, chacun est tendu vers un ensemble de buts, de désirs à la fois personnels et professionnels, et animé d'intentions à l'égard de l'autre souvent plus complexes qu'il n'y paraît.

Tout comme on joue mieux son rôle en regardant en l'autre une personne, savoir se décentrer et davantage prendre l'autre en compte, n'implique nullement que l'on perde de vue ses objectifs ; au contraire. L'expérience prouve qu'on ne les atteint que mieux.

On a tendance là encore à être binaire et à séparer objectifs professionnels et objectifs humains et/ou ses propres intérêts et ceux d'autrui.

1. Jean-Pierre Otte. *Un cercle de lecteurs autour d'une poêlée de châtaignes.*

TEST | *Votre niveau d'égo-centrage*

1. Cherchez-vous à donner une certaine image de vous-même ?

- a) Toujours b) De temps en temps, en fonction des circonstances c) A priori, non

2. Vous arrive-t-il d'être jaloux d'autres personnes ?

- a) Très souvent b) Assez souvent c) Rarement

3. Craignez-vous de ne pas réussir ?

- a) Assez souvent b) De temps en temps c) Rarement

4. Avez-vous besoin de reconnaissance ?

- a) Énormément b) Relativement c) Assez peu

6. Cherchez-vous à être efficace ?

- a) Toujours, quoi qu'il arrive b) C'est quand même ce qui prime pour moi c) Dans la mesure du possible

7. Pensez-vous à l'intérêt d'autrui ?

- a) Pratiquement jamais b) De temps en temps c) Très souvent

8. Pensez-vous au vôtre ?

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Quand c'est nécessaire

9. Cherchez-vous à rendre service aux autres ?

- a) Pratiquement jamais b) De temps en temps c) Très souvent

10. Avez-vous un besoin de sécurité...

- a) Très important b) Relativement important c) Raisonnable

11. Votre réussite professionnelle est-elle...

- a) Essentielle b) Importante c) Secondaire

12. Acceptez-vous d'être remis en cause ?

- a) Jamais b) Rarement c) De temps en temps

13. Avez-vous tendance à fuir les situations difficiles ?

- a) En permanence b) La plupart du temps c) Rarement

14. Aimez-vous vous sentir indispensable ?

- a) En permanence b) La plupart du temps c) Rarement

15. Avez-vous le besoin d'être valorisé ?

- a) En permanence b) La plupart du temps c) Rarement

16. Avez-vous tendance à vous montrer, certes en fonction des circonstances, tel que vous êtes vraiment ?

- a) Jamais b) Assez rarement c) La plupart du temps

17. Considérez-vous l'autre comme un moyen d'arriver à vos fins ou cherchez-vous à tirer profit des situations ?

- a) La plupart du temps b) De temps en temps c) Rarement

18. Assumez-vous vos responsabilités ?

- a) Pas toujours b) La plupart du temps c) En général, toujours

19. Avez-vous besoin d'être rassuré ?

- a) En permanence b) La plupart du temps c) Rarement

20. Cherchez-vous à avoir raison ?

- a) Toujours b) La plupart du temps c) Pas nécessairement

Résultats du test

Comptez vos réponses **a**, **b** et **c**.

Si vous avez une majorité de a : vos intentions sont la plupart du temps très égocentrées et/ou pas vraiment positives à l'égard d'autrui ; même si l'autre vous importe vous avez probablement en vous-même des peurs si fortes qu'elles parasitent les intentions plus positives que vous pourriez avoir à son égard ; prenez conscience de leur impact sur votre capacité d'empathie.

Si vous avez une majorité de b : vos intentions à l'égard de l'autre peuvent être positives, mais en fonction des circonstances, certains de vos besoins, voire certaines appréhensions, peuvent vous pousser à perdre l'autre de vue ; il est important pour vous de clarifier le plus souvent possible vos intentions.

Si vous avez une majorité de c : vos intentions semblent être la plupart du temps équilibrées dans la prise en compte à la fois de vous-même et de l'autre ; elles ne semblent être en aucune manière un obstacle à votre capacité d'empathie.

Une pression envahissante

Il est certain que dans la société et le monde du travail actuels où tout s'accélère, où les pressions sont nombreuses, où la concurrence est accrue, le diktat des actionnaires omniprésent, dans certains milieux, où l'attention à l'autre et l'expression des ressentis sont vécues comme une perte de temps, où le sur-activisme est une manière d'être pour ne pas dire d'exister, la disponibilité et l'intérêt réel porté à l'autre sont réduits.

Inutile de rappeler que le stress et l'anxiété, surtout mal gérés, ne favorisent guère non plus la disponibilité à l'autre, notamment dans le quotidien.

Même si au fond chacun en pâtit, il n'est pourtant pas toujours facile de résister et de savoir s'extraire de ces rythmes ambiants ni de ces valeurs dominantes.

S'il convient d'être conscient de ces pressions le plus souvent possible, il ne semble pas nécessaire de développer ce point tant l'évidence est flagrante,

Il est pourtant paradoxal de constater – mais ceci explique peut-être cela? – que si l'on n'a probablement jamais autant parlé dans l'univers professionnel notamment de «relation», de «ressource» humaine, d'«écoute», d'«empathie», on accorde en réalité peu de temps et peu de valeur à l'écoute de l'autre.

Désolé, j'ai une réunion à 15 heures

Lors d'un entretien d'évaluation un peu délicat au cours duquel Éric souhaite demander à Sylvain une augmentation, bien qu'une partie de ses objectifs n'aient pas été atteints, et alors que Sylvain doit lui faire part d'un changement dans l'organisation et par conséquent d'une nouvelle manière de travailler, véritable défi pour Éric, le téléphone n'arrête pas de sonner et on frappe plusieurs fois à la porte. Sylvain, sans s'excuser, accepte ainsi à trois reprises d'être dérangé, prenant juste soin de signaler qu'il est en entretien mais donnant malgré tout la priorité à la personne qui vient alors le solliciter, il est vrai pour le «business».

Le temps imparti à l'entretien se trouve ainsi écoulé: «Désolé, dit Sylvain à Éric, nous allons être obligés d'abréger, j'ai une réunion à 15 heures. On s'est dit l'essentiel par rapport aux objectifs, pour le reste, on en reparlera. Ne m'en veux pas.»

À SAVOIR

Être empathique fait gagner du temps.

La tension vers de multiples objectifs

Dans la mesure où ils sont au cœur du job, être manager, implique de facto une tension vers les objectifs plus ou moins immédiats, doublés parfois de buts plus personnels.

Ainsi les objectifs qui nous sont fixés par les autres ou que nous nous fixons nous-même, sont multiples. La manière de les atteindre est mobilisante aussi.

On est d'autant moins réceptif à l'autre que pour réaliser ces différents objectifs, ce dernier est tantôt à convaincre, tantôt un obstacle.

Des objectifs immédiats

Quotidiennement, et de la manière la plus concrète et matérielle qui soit, nous sommes mus par le besoin de voir nos objectifs se réaliser.

L'objectif immédiat se décline souvent sur d'autres objectifs : je m'adresse à X pour lui faire passer une information mais aussi pour être efficace, obtenir un résultat, le convaincre, le faire changer d'avis, etc.

Comme précédemment, il ne semble pas utile de développer ce point, tant ses conséquences sont évidentes quant à notre disponibilité.

Pouvoir se le rappeler en temps et heure serait suffisant.

Des buts plus personnels

Derrière les objectifs concrets immédiats, il existe la plupart du temps d'autres objectifs à moyen terme ou plus personnels, que l'on peut globalement appeler des «buts»; par exemple réussir sa carrière, avoir de bonnes relations, bâtir son réseau, être promu, être reconnu, arriver à ses fins, avoir du «pouvoir», de la «notoriété», avoir une vie plus équilibrée, etc.

Nous sommes tous en effet animés par des buts plus larges que nous souhaitons atteindre, des désirs personnels que nous souhaitons réaliser, des besoins qu'il nous faut assouvir.

Ainsi par exemple, on peut vouloir finir un dossier rapidement pour :

- réussir sa mission
 - pour être promu
 - et aboutir à la réalisation de son projet professionnel ;
- réussir sa mission
 - pour se faire valoir
 - pour réussir sa carrière
 - pour avoir une bonne image de soi ;
- réussir sa mission
 - pour avoir plus de temps à consacrer à ses enfants
 - pour réussir leur éducation.

Ainsi, au-delà des objectifs plus ou moins chronophages que dans l'instant nous poursuivons, il existe la plupart du temps, bien d'autres niveaux de mobilisation.

Souvent ces « buts », ces besoins personnels ne sont pas conscients soit parce que l'on n'a tout simplement pas pris le temps d'y réfléchir surtout quand on est dans l'action, soit parce qu'ils sont encore vagues, flous, soit encore parce que le but ou le besoin en question n'est pas avouable.

C'est le cas notamment s'il n'est pas valorisé socialement, non admis par la morale ambiante, s'il ne correspond pas aux valeurs de son propre milieu, voire à l'image que l'on veut donner et/ou que l'on a de soi. Ils parasitent alors davantage l'attention à l'autre.

Plus il y a de buts personnels, ou bien plus l'enjeu est important pour soi, et plus on est mobilisé, et sa disponibilité réduite.

POUR PROGRESSER

Outre le fait de choisir de (se) donner un peu de temps et d'oser résister parfois à la pression, ayez en tête vos principaux objectifs et vos buts personnels.

Plus vous les identifiez clairement, plus vous maintenez la « bonne » distance, moins vous vous laissez envahir.

Repérez ceux que vous pouvez éventuellement déclarer et pensez, quand c'est possible, à les formuler, à les nommer avant, pendant ou après une action, à votre interlocuteur.

- Quels sont mes objectifs professionnels...
 - pour moi ?
 - pour l'équipe ?
 - pour l'autre ?
- Quels sont mes sous-objectifs pour les atteindre ?
- Quels sont les objectifs que je me fixe à moi-même...
 - à court terme ?
 - à moyen terme ?
- Quels sont mes sous-objectifs pour les atteindre ?
- Quels sont mes buts personnels ?
- Quels sont mes sous-objectifs pour les atteindre ?

Des intentions plus ou moins altruistes

Si nous y pensons rarement, nos intentions mobilisent elles aussi beaucoup d'énergie surtout si elles ne sont pas positives à l'égard de l'autre et/ou si l'on n'en a pas pleinement conscience.

En fonction de leur nature, de la conscience que l'on en a et de la déclaration ou non qui en est faite, on est ainsi plus ou moins disponible pour son interlocuteur, on lui laisse aussi plus ou moins de place.

Intentions plus ou moins positives

Les intentions à l'égard de l'autre, sont bien entendu plus ou moins positives.

Il est évident que l'intention d'«aider», de «résoudre», de «faire avancer», de «trouver un accord», est plus positive que par exemple, de «noyer le poisson», de «tirer son épingle du jeu», d'imposer ses idées, de manipuler, etc.

Les intentions négatives parasitent a priori davantage l'état de réceptivité et d'écoute dans la mesure où on ne se sent pas «clair», ni vraiment «honnête».

De fait si une partie de mon énergie est mobilisée à cacher à l'autre une intention un peu néfaste et/ou à tenter de faire bonne figure tant je me sens mal à l'aise, j'ai de toute évidence moins de disponibilité pour lui.

Si certaines intentions sont par nature toujours négatives et d'autres toujours positives, la plupart des intentions ne sont ni mauvaises ni bonnes en soi; l'évaluation qui peut en être faite dépend en effet du contexte et de leur adaptation à la situation et à son enjeu.

Une intention négative dans certaines circonstances sera totalement positive et légitime dans d'autres et vice versa. «Se valoriser», «utiliser», «séduire», «avoir la main», par exemple, seront selon le contexte positifs ou négatifs; tout dépend des moyens employés et des effets probables sur les autres.

Un seul but, deux intentions

Pierre veut que Claude accepte cette décision (objectif/but) d'autant qu'il a très peu de temps à lui consacrer (contrainte/pression) et que de toute façon, il est son «boss» (recours: le «pouvoir»); il peut avoir l'intention/le désir de le convaincre vraiment (intention positive) ou au contraire de le manipuler (intention négative).

À SAVOIR

L'empathie ne fait pas perdre son « pouvoir » et donne même de la « puissance ».

Intentions souvent complexes

Notre attention est souvent d'autant plus parasitée que notre intention à l'égard de l'autre est souvent complexe.

Je peux à la fois par exemple avoir l'intention de convaincre mon collègue mais également de le manipuler quelque peu si je n'arrive pas assez rapidement à mes fins, de manière à pouvoir atteindre plus vite mon objectif et à me faire valoir aux yeux de mon patron.

Je peux à la fois avoir l'intention d'élaborer une collaboration constructive et efficace, de penser à mes intérêts propres, de me faire apprécier, de veiller à mon périmètre, d'avoir aussi gain de cause, etc.

La plupart du temps, il coexiste des intentions parallèles contradictoires.

Prenons l'exemple d'un entretien professionnel : on décèle souvent à la fois l'intention de mieux connaître l'autre, de faire passer ses messages, de légitimer son apport ou sa position, d'être reconnu par son interlocuteur, d'atteindre son objectif, de défendre son image de « gentil », de se protéger, etc.

DÉMÊLER LES INTENTIONS

Jean-Luc doit résoudre un conflit assez grave avec l'un de ses collaborateurs. Son intention à des degrés divers est multiple :

- comprendre ce qui s'est réellement passé ;
- trouver une solution ;
- atteindre son objectif ;
- ne pas perdre trop de temps ;
- être reconnu par ses interlocuteurs ;
- être reconnu par ses pairs et/ou hiérarchiques ;
- maintenir son image de manager efficace ;
- se protéger des réactions éventuelles de son collaborateur.

POUR PROGRESSER

Repérez des situations en fonction de vos intentions et essayez de mesurer d'une part votre disponibilité, d'autre part votre capacité à ressentir.

Intentions plus ou moins conscientes

Une intention n'est pas toujours consciente notamment quand elle est négative à l'égard de l'autre.

De fait on conscientise plus facilement une intention « positive » dans la mesure où plus honorable, avouable, on peut l'accepter et la reconnaître plus facilement.

Il est toutefois bien sûr tout à fait possible d'être conscient d'une intention négative, néfaste à l'égard d'autrui ; il reste alors à être habile surtout si l'intention risque d'être perçue par l'autre.

Quand une intention négative est consciente, il est parfois presque plus facile de la masquer, de la gérer, du moins un certain temps.

Même si elles sont rares, des personnes excellent néanmoins à ce jeu et n'en sont nullement gênées.

POUR PROGRESSER

Repérez l'intention de l'autre à votre égard sur votre capacité à vous exprimer.

Intentions déclarées ou non

Toute intention peut ou non être déclarée à l'intéressé : quand elle l'est, on est a priori plus disponible à l'autre.

Par intention déclarée, j'entends soit une intention énoncée explicitement, soit la mise en évidence d'une pleine cohérence entre la parole émise, l'acte produit et l'objectif déclaré.

Toutefois plus une intention est négative et moins a priori on la déclare, ce qui parasite d'autant la capacité d'empathie, l'attention étant alors captée par le fait de cacher à l'autre quelque chose, voire de lui mentir.

Quand il existe un écart important entre l'intention déclarée et l'intention réelle, la première est souvent sursignée.

La fausse déclaration d'intention est la pire quant à ses effets.

Tôt ou tard, l'autre « sent » même inconsciemment que quelque chose sonne faux, qu'on lui ment, ce qui non seulement ne contribue pas à le mettre en confiance mais peut générer un retranchement de sa part ou de l'agressivité.

UNE INTENTION EST TOUJOURS PERÇUE

L'intention est la plupart du temps pressentie surtout si l'intéressé est sensible, intuitif.

Même si ce n'est pas immédiat, on « sent » très bien, au-delà du discours, l'intention que l'autre a vis-à-vis de soi, ne serait-ce que par un sentiment de malaise, de gêne, une impression de flou ou au contraire de bien-être, de relâchement, de clarté.

Un mot, un geste, un regard, une attention, une intonation, un oubli, parfois un lapsus, un décalage entre le discours et les actes ; autant de signes, voire de signaux qui nous informent sur l'intention réelle de l'autre à notre égard.

En décalage...

Fabrice dit haut et fort qu'il est un bon manager, proche de ses équipes qui, d'après lui, l'apprécient beaucoup. Il pense également être empathique, très à l'écoute et motiver chacun en fonction de ses ressorts individuels. Pourtant du côté des équipes, les échos sont moins bons, il existe un turnover conséquent et Fabrice est perçu essentiellement comme un arriviste calculateur. L'intention de Fabrice, en réalité, n'est pas tant d'être empathique que de toujours montrer ou se prouver à lui-même qu'il est le meilleur : à la fois expert sans faille et manager hors pair. Avec un ego assez démesuré, il a toujours besoin de penser qu'il est parfait et même quand il déclare vouloir motiver et faire grandir ses collaborateurs, c'est avant tout cette image d'absolue perfection qu'il cherche à avoir et à donner de lui-même.

**POUR PROGRESSER :
REPÉREZ LA NATURE DE VOS INTENTIONS À L'ÉGARD D'AUTRUI**

Quel que soit votre objectif, votre but, il est important d'être le plus au clair possible sur vos intentions. Pour ce faire, évitez de vous juger.

- Quelle est mon intention dominante ?
- Quelles sont mes autres intentions ?

Interrogez-vous aussi sur vos intentions plus globales à l'égard d'autrui :

- Au fond, qu'est ce que je cherche toujours à faire dans mes relations ?
- Qu'est-ce que je cherche toujours à obtenir dans ce type de situation ?
- Quel est mon besoin affectif, de pouvoir ?
- Qu'est-ce que je cherche à travers...
 - mes propres objectifs professionnels ?
 - mes buts personnels ?
 - la manière dont je m'y prends ?

- Quels sont en final les bénéfices que je cherche pour moi ?

- Quels sont en final les bénéfices que je cherche pour l'autre ?

Même si cela vous dérange, reconnaître et accepter vos intentions est libérateur pour vous comme pour l'autre.

Les relations et les jeux de pouvoir

Même sans réellement vouloir nuire à l'autre, il est évident que si l'on cherche à avoir un « pouvoir » sur lui, on est d'autant moins à l'écoute de ses ressentis dans la mesure où dans ce cas, consciemment ou non, on fait tout pour garder le contrôle.

Or, en dehors des relations de pouvoir manifestes, quand l'un par exemple cherche à utiliser l'autre, à l'évincer, à avoir raison, à l'écraser, il existe des relations de pouvoir beaucoup plus subtiles dont nous n'avons parfois même pas conscience, tant nous sommes habitués à fonctionner ainsi.

« Nous remarquons à peine comment fonctionne la domination parce que nous y sommes plongés depuis la naissance... Après avoir passé notre enfance à la merci d'autrui, nous trouvons naturel d'être "faiseur de victime" ou victime,

supérieur ou inférieur, responsable ou subordonné, dominant ou dominé... nous acceptons les abus et la puissance du contrôle comme un état de fait¹. »

D'autre part, la plupart des individus ont besoin même ponctuellement, d'asseoir leur «pouvoir» sur l'autre. En dehors d'attitudes purement sadiques, somme toute assez rares, un besoin de reconnaissance, de valorisation, de réassurance, celui de marquer son territoire, une frustration profonde quant à l'expression de sa puissance personnelle, le manque d'estime de soi, de confiance en soi, la peur de ne pas être aimé, nourrissent ce besoin de «pouvoir» sur l'autre.

Ainsi existe-t-il différentes relations et de multiples jeux de pouvoir.

La quête de pouvoir

Si les relations affectives sont souvent, même très subtilement, des relations de pouvoir, les lieux de travail sont particulièrement des lieux de «pouvoir».

C'est en effet dans la sphère professionnelle et l'univers social que s'exacerbent les besoins de reconnaissance et de réussite liés dans notre société, précisément au «pouvoir» et par conséquent à la domination sur les autres, et que le système d'évaluation, les comparaisons, les rivalités y sont en permanence à l'œuvre.

Certes la course à la promotion, la concurrence accrue l'exacerbent, mais on peut finalement se demander où est l'œuf, où est la poule.

Le besoin de domination

Tout individu a un besoin primaire de puissance, c'est-à-dire de pouvoir exprimer ce qu'au plus profond de lui-même et potentiellement il est.

Or, on pense rarement pouvoir assouvir ce besoin de puissance légitime, naturel, autrement qu'en dominant les autres.

Comme l'évoque Claude Steiner: «Dans un système fondé sur la domination tel que le nôtre, le pouvoir est souvent incorrectement défini comme "la capacité de contrôler d'autres personnes". Et, malheureusement, la plupart des réflexions sur le pouvoir vont dans ce sens, faisant souvent abstraction d'autres formes tout aussi importantes telles que la communication, le savoir, l'amour².»

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 216-217.

2. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 220.

Le besoin de « pouvoir »

Pour nous rassurer nous avons fréquemment le besoin d'instaurer à notre insu des relations de pouvoir avec l'autre ; ce n'est souvent pas tant le pouvoir lui-même qui intéresse alors l'individu, mais ce qu'il imagine qu'il peut lui procurer.

En « dominant » X, je me rassure moi-même sur ma valeur, ma propre sphère d'influence, j'ai l'impression d'être puissant ; je peux aussi éviter un éventuel rejet de sa part en me rassurant sur le fait que c'est moi qui contrôle la relation, etc.

Ce besoin de pouvoir cherche à s'exercer notamment à travers le contrôle de l'autre, la manipulation, la séduction.

Le sentiment de supériorité

L'être qui se croit supérieur aux autres exerce plus ou moins consciemment un pouvoir sur eux.

Il s'arroge souvent des droits, s'octroie des privilèges, impose ses vues, critique, dévalorise, prend la meilleure place, se fait valoir, il peut aussi plus secrètement mépriser l'autre.

Or, parallèlement à l'histoire individuelle qui souvent a nourri ce sentiment de supériorité, nous sommes étonnamment habitués – tout comme à la domination – à ce type de rapport à l'autre.

Nous avons tendance à nous évaluer non pas « à égalité » avec nos différences, mais sur une échelle verticale avec ceux qui sont « en haut » et ceux qui sont « en bas » de l'échelle, ceux qui sont « au-dessus » et ceux qui sont « en dessous » de soi.

Nous sommes assez peu habitués à des modes de relation à égalité, dans le respect dû à chacun, dans la reconnaissance de l'apport de chacun.

Les systèmes d'exclusion, les modèles de réussite, les filières valorisées, le besoin de « gagner », nourrissent et renforcent inévitablement ce cadre mental.

Nous voyons ici les liens qui peuvent exister entre la complexité d'une intention et les divers jeux de pouvoir.

Besoin de briller

Les membres de la famille de Caroline, les hommes notamment, ont tous des postes importants. Élevée dans une sorte de rivalité avec ses frères, Caroline a développé un besoin extrêmement fort, à la fois d'être reconnue et de dominer. Aujourd'hui Directrice commerciale elle est en quête permanente de pouvoir et dans des relations de pouvoir. Très ambitieuse, elle est obnubilée par sa réussite professionnelle et ne fait de cadeau à personne. Au plan relationnel, elle joue de chantages affectifs, divise pour mieux régner, manie subtilement les encouragements et les menaces de sanction, oublie souvent d'être claire, tient rarement ses promesses, s'appuie sur les uns pour mieux jouer contre les autres... Elle se plaît également à minimiser son entourage pour se valoriser, tant elle a besoin de briller.

Autant dire que ses capacités d'empathie sont totalement réduites, tant son besoin et son désir de pouvoir priment sur le reste, au risque de finir paradoxalement par les grignoter, parce que si Caroline a tendance à les oublier, les autres malgré tout existent !

POUVOIR RÉEL ET RELATIONS DE « POUVOIR »

La « relation de pouvoir » n'est pas directement liée au pouvoir objectif que confèrent une position hiérarchique, un statut social, une fonction occupée, mais à la manière dont l'individu le vit, l'investit, s'en sert ; tout dépend s'il en joue ou non, en abuse ou non.

Ce n'est pas le pouvoir en soi qui empêche l'empathie mais la manière dont l'autorité, le statut, la position de force est vécue, d'une part par la personne qui en jouit, tout comme la « victime » peut elle-même se mettre dans une relation de « pouvoir » et/ou accorder à l'autre un « pouvoir » qu'il n'a pas et/ou qu'il ne souhaite pas exercer.

On peut parfaitement en totale position de pouvoir, n'avoir aucun besoin de domination et être dans l'empathie ; à l'inverse des personnes qui n'ont pas de pouvoir objectif peuvent instaurer des relations de « pouvoir », précisément pour en avoir un.

Même si des personnes sont tentées de croire, pour éviter de regarder en face la relation de pouvoir qu'elles instaurent parfois elles-mêmes sur les autres, qu'il existe systématiquement un recouvrement entre les deux, les jeux de « pouvoir » sont complexes et beaucoup plus nombreux que ceux liés seulement à un pouvoir réel et objectif.

Les besoins « psychologiques » et les demandes « affectives »

Plus on doute de ses qualités, de ses compétences, plus on manque de confiance en soi, plus on a été carencé affectivement et plus on est en quête de signes d'estime, de valorisation, d'amour, bref, de marques d'intérêt.

Parallèlement ces carences viennent nourrir pour être compensées des besoins de reconnaissance, de légitimité, de contrôle, d'affirmation, d'assurance/réassurance, etc., qui sont de véritables besoins « psychologiques ».

Ce sont ces besoins qui mènent souvent d'ailleurs au besoin de « pouvoir ».

Certaines personnes même très affectives, humaines, à l'écoute des autres, peuvent perdre toute empathie quand par exemple elles éprouvent un très fort besoin de réassurance.

Même si les personnes plus fragiles, plus carencées se montrent souvent plus « sensibles » aux problèmes des autres, avec une plus forte capacité à les « comprendre » et à les aider, il n'empêche qu'elles peuvent être en réalité, à leur grande surprise, fortement égocentrées, une partie d'elles-mêmes étant toujours mobilisée à se « rassurer ».

Si l'on reprend l'exemple de l'écoute ou du « trop » d'écoute, on peut par exemple, chercher à donner l'impression à l'autre qu'on l'écoute, que l'on entend ses besoins, ses ressentis, alors qu'en réalité on est uniquement tourné sur soi dans un pur besoin de réassurance ou de reconnaissance et que l'on vise essentiellement à donner à l'autre ou à soi-même une image favorable !

Empathique ? Pas toujours !

Nadia est une femme très sensible, généreuse, à l'écoute des autres, toujours prête à les aider, à chercher avec eux des solutions à leurs problèmes, et les gens lui parlent beaucoup. Toutefois, dès qu'elle est elle-même impliquée dans la relation, que ce soit professionnellement ou en famille, elle est dans l'incapacité de faire preuve de la moindre empathie si elle ressent une petite tension, si on lui fait une réflexion, si elle est face à un comportement inattendu ou si elle a l'impression de ne pas être acceptée d'emblée. Elle a tendance à accuser l'autre, à ne voir en lui que le négatif, toujours prête à juger, à lui attribuer des intentions néfastes et ne lui trouve aucune circonstance atténuante. Elle a alors toujours le sentiment d'être visée et n'est plus en mesure de prendre en compte l'état, la peur, l'attente de l'autre.

En fait, Nadia qui n'a pas connu son père, a eu une mère peu tendre, très dévalorisante, qui la rabaissait, voire l'humiliait, sans arrêt. Pour ces deux raisons, elle est toujours en train de guetter chez l'autre une reconnaissance, une approbation. Ayant beaucoup souffert et étant, par nature, très tournée vers les autres qu'elle sent et cerne très bien, Nadia devient par contre complètement égocentrique et dans l'incapacité de comprendre l'attitude de l'autre, si cette dernière ne vient pas combler son attente et son énorme demande affective.

**POUR PROGRESSER :
REPÉREZ VOS PRINCIPALES SOURCES D'ÉGOCENTRAGE**

- Le besoin de réassurance ?
- Le besoin de reconnaissance ?
- Le besoin d'affirmation ?
- Le désir de séduction ?
- La recherche de manipulation ?
- Le besoin de contrôle ?
- Le besoin de pouvoir ?
- Le besoin de perfection ?
- La surcharge de travail ?
- Le stress ?
- L'ambition ?
- Le trop d'exigence ?
- La passion ?

En quoi cela limite-t-il ma capacité d'empathie ?

Puis-je établir un lien entre mes stress, mes buts personnels et l'un de mes besoins ?

En quoi cela limite-t-il ma capacité d'empathie ?

■ Les bonnes questions à se poser en situation

Quelle est la priorité aujourd'hui ?

Quel est mon but derrière ? Pourquoi ?

Quelle est mon intention pour y parvenir ?

Est-ce que je me sens au clair dans cette situation ? Pourquoi ?

Est-ce que je me sens « honnête » avec l'autre ? Pourquoi ?

Qu'est-ce que je cherche vraiment...

pour moi ?

pour l'autre ?

Qu'est-ce qui, dans cette situation, m'importe plus que tout ? Pourquoi ?

Quel besoin, quelle demande ai-je éventuellement derrière ?

Lâcher le besoin de (tout) contrôler et mieux maîtriser les situations

*L'empathie repose sur la conscience de soi;
plus nous sommes sensibles à nos propres émotions,
mieux nous réussissons à déchiffrer celles des autres¹.*

Notre éducation, notre culture, nos censures, nos protections parasitent l'opportunité d'accueillir les émotions, les nôtres et celles d'autrui et de les considérer comme un « système d'information ».

On se méfie d'autant plus de la dimension émotionnelle dans l'univers professionnel dans la mesure où l'on craint souvent de ne plus rien maîtriser ; ni l'autre, ni la situation, ni parfois soi-même !

Une fois encore, ce n'est pas parce qu'on laisse la place à l'émotionnel que l'on perd le fil.

Au contraire une fois l'émotion, le ressenti exprimé, reconnu, il est plus facile de revenir sur un aspect plus objectif, plus rationnel de la situation, ou de creuser ce qui pose problème à notre interlocuteur. On doit normalement pouvoir fonctionner sur deux registres ; l'émotionnel et le rationnel ! L'émotion n'empêche pas la raison !

1. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 150.

TEST | Êtes-vous libre avec vos émotions ?

Oui/Non

1. A Vous sentez-vous agressif ?
2. B Êtes-vous dépressif ?
3. A Somatisez-vous ?
4. B Êtes-vous à l'écoute de vos états intérieurs ?
5. B Avez-vous l'habitude de nommer vos émotions ?
6. B Parlez-vous de vos émotions aux personnes autour de vous ?
7. A Avez-vous tendance à minimiser vos sentiments, vos émotions ?
8. B Accordez-vous de l'importance à vos sentiments ?
9. A Vous sentez-vous fragilisé quand vous parlez de vos sentiments ?
10. B D'après vous, les émotions sont-elles nécessaires ?
11. A Avez-vous tendance à vous replier sur vous ?
12. A Craignez-vous le jugement des autres ?
13. A Êtes-vous hyperactif ?
14. A Vous méfiez-vous de vos émotions ?
15. A Êtes-vous négatif ?
16. A Trouvez-vous toujours un peu ridicule les personnes qui parlent de leurs émotions ?
17. A Avez-vous tendance à trop vous contrôler ?
18. B Aimez-vous les situations dans lesquelles on éprouve des émotions fortes ?
19. B Savez-vous facilement ce que vous ressentez et pourquoi ?
20. A En règle générale, craignez-vous de ne pas pouvoir contrôler vos émotions ?

Résultats du test

Questions A : comptez 2 points pour les réponses Non et 0 pour les réponses Oui.

Questions B : comptez 2 points pour les réponses Oui et 0 pour les réponses Non.

Entre 40 et 30 points : vous êtes manifestement très libre avec vos émotions et vous devez les exprimer facilement.

Entre 30 et 20 points : vous semblez relativement équilibré quant à vos émotions, même s'il y a sûrement soit des situations qui vous mettent mal à l'aise, soit certaines émotions que vous ne reconnaissez pas et/ou que vous n'exprimez pas.

Entre 20 et 10 points : vous ne semblez pas très à l'aise avec vos émotions et vous devez avoir tendance à les refouler.

Entre 10 et 0 point : vous semblez bloqué et très peu en contact avec vos émotions, vos sentiments, vos besoins que vous devez soit complètement refouler, soit taire aux autres.

Laisser leur place aux émotions

Plus on évolue dans un monde où les émotions et la vie intérieure sont prises en compte, valorisées et exprimées, plus a priori on a « naturellement » tendance à être dans l'empathie ; moins c'est le cas et plus on censure inconsciemment les ressentis et les états d'âme d'autrui, tout comme les siens.

L'émotion : une « faiblesse » ?

Nous avons en Occident pendant des décennies, pour ne pas dire des siècles, valorisé et privilégié le rationnel sur l'émotionnel, le cérébral sur l'affectif, la pensée sur la sensation.

La preuve en est la véritable révolution produite par le livre de Daniel Goleman sur « l'intelligence émotionnelle », qui met en évidence l'existence de nos « deux cerveaux, deux esprits et deux formes d'intelligence : l'intelligence rationnelle et l'intelligence émotionnelle ».

Je constate fréquemment en séminaire combien l'univers des émotions, des ressentis, est méconnu, refoulé et encore vécu comme une perte de temps inutile, voire comme dangereux.

Même si les mentalités et les comportements évoluent, nous vivons dans un monde où l'émotion reste encore associée à la faiblesse, à une perte de maîtrise, d'efficacité et de productivité, notamment dans les univers professionnels où restent malgré tout valorisés la force et le pouvoir, le rationnel et la logique, la maîtrise des situations et des process.

À partir du moment où l'on valorise le fait d'être « fort », de savoir se contrôler et de ne jamais perdre la « raison », il est logique et naturel que l'émotion – avec laquelle on perd momentanément le contrôle sur les événements et sur soi-même et avec laquelle on ne peut plus être entièrement rationnel – soit considérée comme une faiblesse.

Les êtres « forts » se contrôlent, se maîtrisent, les êtres « faibles », fragiles, ne se contrôlent pas !

Par ailleurs, si l'on part du principe sans faire de féminisme primaire que longtemps l'émotion a été l'apanage des femmes, elles-mêmes plutôt dévalorisées et considérées comme le sexe « faible » – le temps n'est pas si lointain où la femme « fragile » s'émouvait et où l'homme « fort » raisonnait et savait se contrôler –, on comprend qu'elle ait été d'autant plus perçue comme une faiblesse, presque une faute.

Il n'est donc guère étonnant que l'on s'en méfie autant et que les hommes aient, peut-être, plus de mal encore que les femmes à être non pas dans l'empathie mais à avoir accès à leurs émotions. Au-delà de différences liées semble-t-il, au fonctionnement du cerveau, il paraît difficile de nier l'impact culturel sur la différence de comportement des uns et des autres.

Émotions bannies

Antoine, telle une statue d'empereur romain comme le nomme l'un de ses collègues, ne montre rien, absolument rien de ses ressentis, sympathies, sentiments. Depuis 18 ans dans la même société, il ne se vit et ne se montre que comme un expert, qu'il est d'ailleurs. Né d'un père militaire, souvent absent, avec qui il n'a eu que très peu de contacts, et d'une mère très effacée, Antoine a été élevé dans un milieu où l'on ne devait absolument rien montrer de ses émotions, pas seulement dans sa vie professionnelle et sociale mais jusque dans sa vie personnelle, ce qui ne manque pas de lui poser des problèmes au plan privé. De plus, assez peu construit affectivement en raison de cette carence, Antoine, plutôt immature même à quarante-deux ans, ne sait pas vraiment comment instaurer à la fois une relation de confiance et d'égal à égal et cache ainsi cette faille en ne laissant rien transparaître. Passant pour quelqu'un d'excessivement dur, il est très isolé et ne comprend absolument pas que l'on ait des états d'âme, ni qu'on lui pose, même au plan professionnel, des questions sur ce qu'il demande de réaliser : il y a déjà réfléchi et en aucun cas il ne parlerait à la légère ; il est donc clair pour lui qu'il n'y a pas de questions supplémentaires à poser. Il y a, dans son service, de plus en plus d'absentéisme et dernièrement plusieurs personnes ont démissionné. Imperturbable, Antoine se fait alors toujours plus exigeant et raide avec les autres.

L'émotion dévalorisée

Ces oppositions entre force et faiblesse et leurs résonances sont amalgamées dans nos inconscients et encore très prégnantes.

Ainsi préfère-t-on maîtriser les émotions, qu'il s'agisse des nôtres ou de celles des autres, craignant toujours qu'elles ne nous submergent si l'on s'aventure sur ce terrain que l'on considère parfois être celui du «privé», de «l'intime».

Durant les séminaires de formation, il se manifeste souvent un décalage entre la conviction intellectuelle de l'intérêt de prendre en compte les émotions et la capacité à le mettre en œuvre au cours d'exercices et de jeux de rôle; les référents sont presque exclusivement professionnels et rationnels et beaucoup plus rarement émotionnels.

On veut bien que l'autre s'exprime mais sur un canal attendu, on veut bien savoir ce qu'il ressent mais sans aborder ce qu'il vit ni sans vraiment en tenir compte! Ce n'est parfois pas très différent dans les relations privées.

Cette méfiance est d'autant plus vaine que l'autre ne «déborde» que très rarement.

Contrairement à une «pensée» qui elle, se développe, à une idée qui s'argumente, le ressenti, l'émotion ne font que s'évoquer...

L'action valorisée

L'«action», l'«agir», le «faire» et tous leurs effets, à savoir l'efficacité et plus précisément dans le monde du travail – ce qui en partie se conçoit – la production d'objets, l'obtention de résultats tangibles et concrets, la réflexion, sont bien plus valorisés que la relation, l'ouverture à l'autre et l'écoute des émotions.

De fait, ce qui n'est pas «matérialisable», ce qui n'est pas «immédiatement productif» ou immédiatement perçu comme «agissant et actif» n'est guère valorisé; c'est dire si l'émotionnel souvent insaisissable, parfois invisible et toujours subjectif, est essentiellement perçu comme un frein à l'action, et souvent vécu comme un obstacle indirect à l'atteinte d'objectifs plus concrets.

Masculin, féminin...

Force est de constater qu'un monde où sont valorisés la puissance et la maîtrise d'un côté, la logique et le raisonnement de l'autre, où par ailleurs l'essentiel de l'énergie des individus est tourné vers la production de biens matériels et de produits de consommation, où se battre, gagner, être en concurrence, en

rivalité, sont des moteurs importants, est un monde majoritairement empreint de valeurs symboliquement « masculines ».

En conséquence, les valeurs « féminines » – notamment la « passivité », l'intériorité, l'ouverture, la réceptivité, l'intuition – à l'œuvre dans l'empathie n'y sont guère valorisées et n'y ont pas encore vraiment le droit de cité.

Or l'empathie est chercher à ressentir non à prendre, à partager non à contrôler, à entrer dans une intimité de l'autre et de soi sans vainqueur ni vaincu.

Il est d'ailleurs significatif de voir des hommes et aussi des femmes managers ne pas se trouver assez « durs » et vivre presque comme une « faute » de management d'écouter ou de se mettre à la place des autres, ce qui est vraiment paradoxal !

Valorisation	Dévalorisation
Rationnel	Émotionnel
Cérébral	Affectif
Logique	« Feeling »
Action	Inaction
Tangible	Invisible
Maîtrise	Perte de contrôle
Force	Fragilité
Puissance	Faiblesse
Conformisme	Authenticité

Faire ou non preuve de sensibilité ?

Anne occupe le poste de directrice du Développement dans un grand groupe industriel international. Dans un milieu masculin assez dur et très concurrentiel, constitué essentiellement d'ingénieurs, étant une femme, bien que très estimée, aucune erreur ne lui est permise. Anne est d'une grande sensibilité et, à quarante-sept ans, elle souffre parfois d'avoir toujours à se contrôler. Il lui arrive d'ailleurs de ne plus très bien savoir si, même pour être efficace, elle doit ou non de temps en temps montrer sa « sensibilité », faire preuve de sensibilité. Elle sent bien que les personnes qui l'entourent la trouvent parfois un peu trop « raide », « abrupte », « rigide », et qu'elle peut donner l'impression de manquer d'humanité. Toutefois, Anne pense qu'à son poste, elle ne peut pas se permettre de se montrer « empathique » ; elle doit rester dure,

ferme, ne prend en compte ni les états d'âme des autres ni les siens. Compte tenu de son rôle dans l'entreprise, il est évident qu'elle doit se montrer déterminée dans la plupart des cas, mais cela ne l'empêche pas de témoigner de son ouverture aux émotions de son entourage. Il est impossible, même si cela est parfaitement compréhensible dans son cas, de trop se protéger au risque de se couper des autres, voire à un moment d'elle-même!

L'amalgame émotions et vie privée

Il n'y a pas si longtemps encore, il n'était pas admis et mal vu de montrer qui l'on était vraiment.

Les conventions, les codes sociaux et les apparences primaient sur la vérité de la personne, a fortiori sur son ressenti, ses sentiments et ce, même dans sa vie privée.

On ne donnait surtout pas à voir à l'extérieur ses sentiments, ses émotions.

L'individu(se) tenait (dans) un rôle, veillait à son image, respectait la bienséance et les convenances, répondant à ce que les autres et la société attendaient qu'il soit.

Il semble que nous ayons conservé parfois dans une véritable schize, l'idée que l'«intime», le «privé» et par conséquent l'«émotionnel» ne doivent pas être abordés, évoqués; «cela ne se fait pas».

On n'a donc pas à aller sur ce terrain, on n'a pas à chercher à savoir ce que l'autre ressent, a fortiori dans les relations professionnelles et sociales.

Si d'un côté «on ne montre pas», de l'autre «on ne questionne pas»; au final émotions, sentiments, états d'âme n'ont donc pas vraiment de place dans la sphère sociale et parfois encore très peu dans la sphère privée.

Cette schize explique la méfiance qui frôle parfois l'interdit – dans le monde professionnel, par exemple – d'aller sur le terrain des émotions, ces dernières devant rester, selon cet amalgame erroné entre privé et émotions, du domaine du «privé», de l'intime, comme si d'une certaine façon les émotions n'existaient que dans le monde privé!

Or, voir en l'autre un être d'émotions, un être de désirs ou de peurs, bref un être humain, n'implique nullement que l'on aille sur le terrain de l'affectif ni du «privé».

Personne ne doute raisonnablement bien entendu que les gens aient des émotions, des ressentis. Toutefois ce raisonnement est fait «à froid», il en va différemment à chaud.

Combien de fois ai-je entendu en session de formation – alors qu'il s'agissait de s'entraîner en simulation à questionner l'autre sur ce qu'il ressentait ou comment il vivait tel ou tel fait –, des participants lâcher souvent agacés, presque agressifs parfois : « mais là, on entre dans le privé » !

Certes il existe des moments particuliers où même dans les relations professionnelles et dans le monde social, on voit l'autre comme un individu, comme un être d'émotions, mais il est alors la plupart du temps déconnecté de la relation professionnelle que l'on entretient avec lui.

Dès que l'on revient aux relations sociales et professionnelles, surtout s'il existe pour soi un enjeu, la tendance est forte de le perdre de vue à nouveau.

Je n'ai pas osé !

Lors d'un séminaire sur le thème de savoir comment favoriser l'acceptation d'un changement professionnel non souhaité, je proposai aux participants d'explorer les facteurs de déstabilisation dans ce type de situation. Tant que nous sommes restés sur la théorie, tout le monde était d'accord sur cette nécessité ; au moment des jeux de rôle, aucune allusion n'est faite à cela. L'« interviewé » reste sur un plan factuel, objectif, rationnel, faisant même inconsciemment un barrage complet à l'expression par l'« interviewé » de ses émotions. Au moment du débriefing, l'un de ses collègues lui fait remarquer qu'il n'est pas du tout allé sur le terrain de l'émotionnel, des ressentis, ce qui était la consigne. Et ce dernier de rétorquer : « Tu as raison, j'y ai pensé mais je n'ai pas osé ! »

POUR PROGRESSER

Essayez de repérer les personnes avec lesquelles vous vous sentez plus libre pour exprimer vos émotions ; qu'ont-elles en commun ?

Être libre avec ses propres émotions

Il est difficile d'être dans l'empathie si l'on est coupé de ses propres émotions, si on ne les reconnaît pas, si on ne leur accorde que peu d'importance, peu de valeur, si on ne leur fait aucune place. Comment être à l'écoute d'autrui si l'on ne s'écoute pas, comment alors accueillir et comprendre les émotions des autres et comment aider une personne à s'exprimer sur ce qu'elle ressent si on ne l'exprime jamais soi-même ?

En se fermant à ses propres émotions, on ne peut que se fermer à celles d'autrui, voire de s'empresseur quand bien même on les capte, de rationaliser, d'évacuer, de chercher immédiatement à apporter des solutions...

L'habitude de refouler les émotions

Même si les mentalités ont évolué, nous sommes globalement peu habitués à être au contact de nos émotions, à les exprimer, mais bien plutôt à les refouler et à les taire. «Ce que nous avons appris sur la vie émotionnelle nous vient de notre famille et de notre culture. Nous reprenons donc à notre compte les problèmes de notre milieu à ce sujet, et héritons de ses préjugés. L'école consacre un temps considérable à nous fournir des connaissances sur tous les sujets se rapportant à la vie en général, mais les apprentissages concernant la vie émotionnelle y sont à peu près inexistants¹.»

De fait, peu de personnes ont été entraînées à exprimer leurs sentiments dans la mesure où la communication sur les émotions est rarement un point fort de l'éducation. «Nos parents sont généralement préoccupés par nos problèmes les plus évidents – l'agression par un voyou, l'incapacité à se faire des amis... – mais rarement à l'écoute de nos souffrances plus subtiles : les rejets, les embarras, les déceptions romantiques ou les impressions de ne pas être à la hauteur².»

Il nous a été enseigné pendant très longtemps de dissimuler ce que nous ressentons et exprimer ses émotions, ses ressentis relevait d'un manque d'éducation ou était considéré – nous l'avons évoqué – comme une faiblesse, surtout pour les garçons.

Enfin, nous nous éloignons petit à petit, quand nous sommes enfants, d'autant plus des émotions et de leur vérité – des nôtres et de celles des autres – qu'elles sont la plupart du temps au-delà d'être exprimées, complètement refoulées.

En effet, «nous apprenons à réprimer notre conscience empathique suite aux mensonges et au déni des émotions si fréquents dans notre entourage à cette période de notre vie³».

Il n'est donc guère étonnant que le contact avec ses ressentis, ses émotions, ses sentiments et la facilité à les exprimer soient si peu répandus.

1. Michelle Larivey, *La puissance des émotions*, Les Éditions de l'Homme, Canada, 2002, p. 13.

2. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 22.

3. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 50.

On n'est pas là pour ça

Alors qu'il est très sensible et humain, Christian ne s'autorise pas à être dans l'empathie, n'ayant dans son enfance guère été valorisé pour sa sensibilité et peu habitué à exprimer ses émotions, plutôt perçues comme des faiblesses. Élevé à la dure, sans beaucoup de manifestations de tendresse, d'affection, il n'est pas non plus à l'écoute de ses états d'âme. En tout cas, ne montrant pas les siens, il considère ne pas avoir à faire savoir qu'il a remarqué ceux des autres.

Il est assez fréquent de voir des personnes élevées de manière très rigide ou traditionnelle, dans des milieux stricts, sévères, laissant peu de place aux émotions, aux échanges et à la communication, être coupées de leurs émotions et de leurs sentiments dans un désir de conformité à des normes familiales de contrôle et de perfection, sans aucune faille ni zone d'ombre.

Elles censurent souvent ainsi leurs émotions et les endorment parce qu'elles n'ont en quelque sorte pas lieu d'être.

De marbre...

Philippe apparaît froid, méprisant, inhumain, sans aucune empathie. De famille protestante, fils unique, élevé en pension, il a connu une enfance assez terne au plan affectif, sans aucune expression ni aucun partage d'un quelconque vécu émotionnel. Ainsi a-t-il pris l'habitude de se couper de ses émotions. Ne s'étant pas senti aimé ni intéressant aux yeux de qui que ce soit, et en ayant souffert, Philippe a appris à mettre les autres à distance. Aujourd'hui, il ressent peu, il est de marbre et n'emploie jamais dans son vocabulaire un seul mot ayant trait aux émotions.

Le désir de se conformer : les bonnes et les mauvaises émotions

Non seulement il est assez rare d'avoir appris à reconnaître et à parler de ses émotions mais nous ne sommes d'une certaine façon autorisé à le faire que pour les « bonnes » émotions, celles qui peuvent être reconnues sans honte.

On a tendance en effet à n'accueillir et à n'accepter que les bonnes émotions, celles qui sont socialement valorisées, reconnues comme positives et qui correspondent d'ailleurs pour certaines au rôle, à cette fameuse conduite sociale apprise: je suis heureux quand je suis promu, en colère quand je n'obtiens pas

une promotion, même si en réalité je suis angoissé dans le premier cas et triste dans le second.

C'est toujours parce qu'il existe le désir d'être conforme à ce que les autres attendent de nous, à l'image qu'ils ont de nous ou à celles que nous voulons leur donner, que nous n'exprimons que les « bonnes » émotions ou que nous n'en exprimons aucune.

C'est pourquoi plus l'individu joue son rôle – sauf si ce dernier implique à l'inverse d'être dans l'émotion – et plus il risque d'être éloigné, coupé de ses – vraies – émotions dans la mesure où le conditionnement, l'apprentissage, la socialisation sont alors par définition particulièrement prégnants et où c'est précisément pour être intégré, accepté qu'il cherche à plaire en se conformant à son rôle. J'ai appris qu'un homme ne montre pas ses faiblesses ; je joue ce rôle en cachant mes émotions, pensant que mon image en dépend.

J'ai appris à être le « bon » garçon, le « bon » mari, la « bonne » épouse, la « bonne » mère, etc., et je ne montre jamais ma colère par exemple.

J'ai appris que la peur était une preuve de faiblesse, de fragilité, la colère un manque de maîtrise de soi – ce qui bien sûr est en partie vrai quand elle s'exprime de manière « objectivement » inadéquate –, la tristesse un manque de réactivité, de volonté, une forme de laisser-aller, que la honte cachait une faille, que le mépris n'était pas charitable et relevait de l'orgueil, etc., et je les étouffe.

Si l'on ne ressent pas ses émotions et toutes ses émotions, on peut au mieux constater, comprendre au sens très rationnel du terme que l'autre soit en colère, mais étant dans une empathie à deux vitesses on ne ressent pas forcément cette colère et à défaut de la « ressentir », on se coupe de questions ou de paroles plus « sensibles » qui pourraient toucher l'autre.

Un peu trop lisse

Non seulement Hubert a été interdit d'émotions, mais se doit de ne jamais montrer abattement ni colère. De ce fait il s'arrange toujours pour être d'accord avec tout le monde, ne surtout jamais créer de conflit, au point que l'on ne sait jamais ce qu'il pense. Un peu trop lisse par rapport au poste à responsabilités qu'il occupe, son image et son charisme en pâtissent et lui-même en souffre. Un peu en perte d'influence dans la société où il travaille, Hubert n'a même pas réalisé, quand je le rencontre, qu'il est lassé d'un mode de vie qui ne lui convient pas et en colère par rapport à ce qu'il vit depuis des années. Coupé de ses émotions, Hubert ne perçoit ni l'exaspération parfois ni l'anxiété de ses équipes.. Stressé, il somatise énormément et la seule émotion qu'il ressent est une forme de culpabilité.

Les «verrous» personnels

En dehors du bain culturel plus général dans lequel nous n'avons pas été habitué à accueillir, accepter, partager nos émotions mais plutôt à les contrôler, à les tenir à distance, il arrive d'avoir eu, à titre plus personnel, à les censurer, à les «verrouiller» complètement. C'est le cas par exemple quand des émotions pourtant très fortes pour soi à une époque, n'ont pas eu droit de cité dans la famille et/ou son milieu social: désir, peur, amour, sentiment au sens large, honte, etc.

Ces verrous ont pour origine la «protection» que l'individu a dû mettre en place quand ses propres émotions, pour différentes raisons, ont constitué pour lui une menace, un danger et déterminent parfois à son insu ou contre sa volonté, la nature de la relation qu'il entretient avec elles et avec celles des autres.

Dans le désir de réduire au maximum l'expression de l'autre quant à certains de ses ressentis, ces «protections» peuvent d'ailleurs induire des attitudes d'apparente froideur, d'indifférence, de dureté... qui ne sont alors que des barrières et des remparts entre l'autre et soi.

C'est ainsi que les barrières érigées pour «protéger» ce que l'on pense en fonction de son enfance, de son vécu, être une vulnérabilité, génèrent plus d'attention à soi-même qu'à l'autre.

L'«anesthésie» émotionnelle

Des événements même mineurs de l'enfance ou plus tardifs conduisent parfois non seulement à la mise en place de verrous mais à une véritable «anesthésie» émotionnelle¹.

Pour survivre à une blessure, à un choc émotionnel ou pour faire face à l'impossibilité à un moment dans sa vie d'exprimer ses émotions, ses sentiments, on peut enfouir, refouler l'émotion ressentie et avec elles toutes les autres.

Ainsi peut-on finir par ne plus rien ressentir, par ne plus avoir conscience de nos sentiments.

Toute souffrance provoque à des degrés divers un engourdissement plus ou moins long dans la mesure où parce qu'on en souffre, on préfère oublier la douleur et/ou la situation qui en est à l'origine.

Les blessures émotionnelles se produisent quand au-delà du trauma, d'un choc à proprement parler, on est ou l'on se sent blessé intimement, atteint personnellement dans ses besoins de sécurité, d'amour, d'intégrité.

1. Claude Steiner, *op. cit.*

Les blessures les plus profondes remontent à l'enfance – l'enfant alors moins construit est beaucoup plus vulnérable –, à l'adolescence lors d'une rupture amoureuse, d'un échec, voire dans la vie adulte, surtout s'il préexiste des failles et/ou s'il n'y a pas eu possibilité au moment opportun de s'exprimer, de partager, d'évacuer.

Il n'est pas nécessaire qu'il y ait eu un trauma énorme pour mettre en place ce mécanisme d'engourdissement, voire d'anesthésie; l'inattention permanente de l'environnement, le non-respect, l'absence importante de communication et un certain isolement, des incidents à répétition, même mineurs, finissent par générer cette attitude de «protection».

Plus la blessure est violente, plus on a tendance à se couper de l'émotion et à s'engourdir, à s'anesthésier émotionnellement si on ne peut pas accepter la situation et/ou y réagir «normalement»

Ne plus rien entendre

Alain, aujourd'hui directeur commercial, orphelin de père, a commencé à travailler à l'âge de 17 ans. Il a connu deux licenciements en dix ans et, sans diplôme, s'étant formé sur le terrain, il a dû après le premier repartir d'une certaine façon à zéro, en tout cas est-ce ainsi qu'il l'a vécu. Battant, il a rebondi à l'époque en acceptant de se réorienter après une formation de trois ans, ce qui pour lui a été très dur.

Ayant connu peu de phases de répit dans sa vie et avec une tendance à vivre les événements plutôt négativement, en «victime», Alain considère la plupart du temps que tout ce que vivent les autres est minime et ne prend pas assez en compte leurs émotions ni leurs états d'âme. Même si, de fait, il peut s'agir parfois d'après lui de «détails», il se ferme aux ressentis de ses collaborateurs, notamment dans les périodes de stress et ne veut rien «entendre». Plutôt que de reconnaître, ce qu'il n'a jamais fait, ses trop-pleins émotionnels, Alain s'est durci et ne se met plus du tout à la place des autres.

L'engourdissement provenant d'une blessure, d'un trauma, il pourrait y avoir anesthésie seulement de la partie touchée, de la zone atteinte.

Toutefois en matière émotionnelle, il en est très rarement ainsi.

Si la blessure est très profonde, l'individu, en se coupant d'une émotion, a tendance à se couper aussi de l'ensemble de sa vie émotionnelle, même positive parfois.

Éprouver à nouveau une émotion risque, quel que soit le parcours emprunté, de le remettre au contact du sentiment refoulé et de la douleur, de la blessure que pour des raisons très compréhensibles, il a souhaité « oublier ».

Ces engourdissements ou anesthésies peuvent atteindre des stades pathologiques très graves dans lesquels un individu n'est plus en mesure de ressentir ni ses émotions ni celles des autres.

Le niveau de conscience émotionnelle

Claude Steiner, dans son ouvrage sur l'alphabétisation émotionnelle, a identifié sept niveaux de conscience émotionnelle¹.

L'engourdissement: «C'est l'absence de conscience chez les gens des sentiments ou des émotions, même dans le cas d'émotions très fortes.» Même si les personnes autour perçoivent parfaitement bien l'émotion ressentie, la réponse de l'individu engourdi est souvent: «moi, en colère pas du tout!», «triste, absolument pas»...

Les sensations physiques: «À ce niveau de conscience, les sensations qui accompagnent les émotions sont ressenties mais pas l'émotion elle-même.» C'est le stade où l'on somatise.

L'expérience primaire: la personne a conscience de ses émotions mais ne les vit que comme une perturbation, un désordre. Elle n'est en capacité ni de les comprendre ni de les gérer.

La barrière verbale: la personne a plus ou moins conscience de ses émotions, de ses ressentis mais n'en parle pas.

La différenciation: la personne est capable à la fois d'identifier son émotion et son degré d'intensité. Elle réalise qu'elle peut aussi éprouver en même temps ou successivement plusieurs sentiments: colère, tristesse, ressentiment, jalousie...

La causalité: la personne comprend la cause et l'origine de son émotion et est en mesure de repérer les événements qui l'ont déclenchée.

L'empathie: à mesure que la personne découvre ses émotions, leur force, leur texture, ainsi qu'éventuellement leur origine, sa capacité d'empathie se développe.

L'interactivité: «L'interactivité émotionnelle est fondée sur le niveau de conscience le plus sophistiqué: la capacité de prendre conscience de ce que vous ressentez et de ce que les autres ressentent, et d'anticiper le mode d'interaction des émotions.»

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 42-54.

LES PRINCIPALES RAISONS DES «BLOCAGES» ÉMOTIONNELS

- Émotions dévalorisées et peur d'être mal vu.
- Valorisation du contrôle de soi.
- Trauma, douleur.
- Blessure émotionnelle.
- Isolement émotionnel : absence de communication, d'expression, de manifestation des émotions.
- Éducation rigide.
- Valorisation de la maîtrise, du «pouvoir» sur les situations.
- Mépris des failles, de la faiblesse.
- Survalorisation de l'intellect, du mental.

Le besoin de contrôle des émotions d'autrui

Ne pas être libre avec ses émotions, être fortement dans le contrôle de soi, induit le besoin de contrôler celles d'autrui, en se retranchant d'autant plus derrière son statut, les objectifs à atteindre, le devoir à accomplir, ou bien encore en instaurant une relation de «pouvoir»!

Outre le refus d'être renvoyé aux siennes plus ou moins assumées, ce besoin de contrôle des émotions de l'autre est en général sous-tendu, motivé par :

- un désir de tranquillité, de facilité, surtout si l'on vit les émotions, les déstabilisations, les manifestations de la vie en général comme dangereuses ;
- la crainte, en fonction des circonstances, d'être soi-même déstabilisé, touché, voire de souffrir ;
- la crainte d'être impuissant, de ne pas avoir de réponse, de solution face notamment à des émotions «justifiées» ;
- le manque de confiance en soi et/ou dans sa capacité à gérer ce qui précisément peut s'exprimer, à pouvoir apporter quelque chose à l'autre, être d'un quelconque soutien, en d'autres termes la peur de pas être à la hauteur du cadeau ;
- la crainte, en se laissant aller à des attitudes positives à l'égard de l'autre, d'être déçu, soit par soi-même en n'étant pas à la hauteur de ses exigences, soit par l'autre dans la confiance que nous lui avons témoignée.

■ Les bonnes questions à se poser en situation

- En règle générale est-ce que je me sens « libre » avec mes émotions ?
- En ce moment, est-ce que je me sens « libre » avec mes émotions ?
- Est-ce que je suis prêt à entendre ce que l'autre a à me dire ?
- Y a-t-il des choses que je ne veux surtout pas entendre ?
- Y a-t-il des choses que je veux surtout entendre ?
- Suis-je prêt à accueillir toutes ses émotions ?
- Est-ce que je crains d'être destabilisé ? Si oui, pourquoi ?
- Est-ce que je me sens capable de gérer mon état émotionnel antérieur à la discussion ?
- Est-ce que je me sens capable de gérer mes émotions au cas où elles surviendraient au cours de la discussion ? Si non, pourquoi ?
- Est-ce que, le cas échéant, je pourrais les exprimer à mon interlocuteur ? Si non, pourquoi ?

TRAINING | *Le point sur ses avancées*

Notez vos axes de progrès :

Quand, avec qui, pourquoi est-ce que je ne me connecte pas à la personne ?

.....

Quand, avec qui, pourquoi suis-je égocentré ?

.....

Quand, avec qui, pourquoi est-ce que je contrôle mes émotions et/ou celles d'autrui ?

.....

PARTIE 3

Un homme averti en vaut deux

Si être en « état » d'empathie est la condition première, repérer les états émotionnels d'un collaborateur, d'un homologue, en capter les signes, en saisir la nature, enfin en deviner ou en comprendre la raison, restent des étapes essentielles.

Même si la perception des émotions d'autrui comporte quelque chose d'automatique, d'inné, il n'est pas toujours simple d'être informé des états émotionnels de l'autre, a fortiori si l'on est plus égocentré que réceptif.

Il existe toutefois de nombreux indicateurs pour se mettre sur la voie; l'ensemble du langage non-verbal, les attitudes, les registres de discours, la tendance ou non à l'action, les résistances, les inerties et les contre-émotions.

De plus un état émotionnel est toujours déclenché par une situation et/ou un événement précis et lié aux prédispositions et motivations de l'individu.

Dans la mesure où les états émotionnels sont toujours l'expression de besoins plus ou moins frustrés ou satisfaits, il devient relativement aisé de comprendre voire d'anticiper un ressenti, une déstabilisation à l'origine parfois de réactions violentes.

Comment identifier la nature d'une réaction, d'une émotion? Quels sont les principaux états émotionnels? Quels en sont les signes et les manifestations? À quoi convient-il d'être particulièrement attentif, en contexte professionnel? Comment mieux cerner l'origine d'une émotion? Comment décoder les réactions excessives?

Être attentif à quoi ?

Comment ne pas passer à côté de l'essentiel ?

*On peut toujours apprendre ce qu'on ne sait pas,
non ce qu'on croit savoir¹.*

On « écoute », on « regarde » toujours mieux si l'on sait ce que l'on « cherche », ce qu'il est essentiel d'« entendre » ou bien de « voir ».

Il existe toutes sortes d'éprouvés émotionnels, qui comportent tous plus ou moins tous « une réaction affective² en général intense se manifestant par divers troubles neurovégétatifs » ; c'est ce qui, d'après le Petit Robert, définit précisément une émotion.

Dans la mesure où il s'agit moins de percevoir à proprement parler les émotions de l'autre que de « deviner » ses ressentis, de percevoir ses déstabilisations, de prendre en compte ses charges émotionnelles, de comprendre ses dispositions d'esprit, etc., d'autant qu'ils s'alimentent l'un l'autre déclenchant des spirales émotionnelles qu'il est préférable d'endiguer : qu'est-il important de saisir, de comprendre, quand on est manager ?

En l'occurrence il est important de repérer le plus en amont possible l'ensemble de ces états émotionnels pour ne pas passer à côté de l'essentiel, pour éviter parfois une souffrance toujours inutile ainsi que des réactions émotionnelles négatives en chaîne avec des conséquences souvent fâcheuses tant pour l'individu lui-même que sur son entourage.

Les émotions stricto sensu, notamment les émotions de base, ne sont paradoxalement pas les plus difficiles pour peu que l'on soit un minimum attentif, à repérer quand elles surviennent.

On « voit » en effet une personne qui se met en colère, une personne qui se montre joyeuse ou une personne qui a peur.

En revanche, détecter des ressentis, des déstabilisations, des sentiments ou bien des émotions plus complexes comme la honte, la jalousie, est moins

1. Gustave Thibon, *L'ignorance étoilée*.

2. « Affective » signifie afférente aux « états de plaisir ou de douleur ».

évident, plus subtil dans la mesure où ces éprouvés émotionnels sont moins perceptibles alors qu'ils peuvent dans le temps, être ravageurs précisément parce que l'on ne les repère pas.

Les émotions à proprement parler

L'émotion à proprement parler, est une vive réaction intérieure, ponctuelle qui s'accompagne de réactions physiques souvent intenses. Il s'agit d'états occurrence ou d'épisodes.

Les émotions de base ou primaires sont : la peur, la colère, la tristesse, la joie (jouissance); on peut en ajouter deux qui sont le dégoût et la surprise.

Ces émotions de base correspondent aux besoins « primaires » que l'individu cherche à satisfaire : intégrité physique, sécurité, bien-être...

Elles sont liées à la réalisation ou non des buts que l'individu se fixe précisément dans l'objectif de satisfaire ces besoins.

En fonction de la situation, du moment, de son histoire, de son caractère, de son éducation, etc., l'individu se fixe de nombreux buts qui portent sur des objets plus précis, plus circonstanciés que ceux visant à satisfaire les besoins de base; épouser telle personne, réussir un examen, partir vivre en province, etc.

Ces buts secondaires ou sous-buts visent toutefois plus ou moins directement à satisfaire les besoins primaires; désirer trouver un nouveau poste peut de près ou de loin me faire penser, selon les cas, que je vais assouvir mon besoin (primaire) de survie, de sécurité, d'expression personnelle, ou partir vivre en province, mon besoin de bien-être, etc.

Émotions primaires et secondaires

Tristesse	Amertume, ennui, nostalgie, peine, chagrin, morosité, mélancolie.
Colère	Mécontentement, rage, écoeurément, indignation, impatience, haine, rancune, révolte, agacement, irritation, exaspération, fureur, etc.
Joie	Ravissement, plaisir, intérêt, contentement, délectation, enchantement, émerveillement.
Peur	Appréhension, crainte, trac, frayeur, affolement, panique, épouvante, anxiété, etc.

Repérages (1)

Yves a la nostalgie de son ancienne société : il n'en a pas fait son deuil.

Anne est impatiente de voir sa demande de formation aboutir.

Dominique est irritée de ne jamais être convoquée aux réunions importantes.

Christine craint de ne pouvoir rendre son dossier à temps.

Denise est exaspérée de ne jamais être entendue.

Claude est ravi de sa promotion.

Les émotions méritent toutes d'être prises en compte

Dans la mesure où la fonction des émotions est de nous informer sur notre degré de satisfaction ou d'insatisfaction, les émotions « positives » sont le signal d'une satisfaction, les « négatives » d'une insatisfaction.

Toutefois aucune émotion n'est négative en soi si l'on considère que toutes nous informent sur la satisfaction ou non d'un besoin ; en ce sens on peut même dire que les émotions « négatives » sont paradoxalement totalement positives.

Détecter une émotion négative, est essentiel dans la mesure où elle risque toujours de s'amplifier, de s'enkyster, d'être à l'origine d'une déperdition colossale d'énergie et de contre-émotions pouvant aller jusqu'à la dépression, l'apathie, la maladie, d'entraîner une déstabilisation qui risque elle-même de nourrir ladite émotion ou en chaîne, d'en provoquer une autre. Une colère violente ou récurrente par exemple peut finir par générer de la culpabilité ou de la honte.

Si elles ne sont pas les plus gênantes, les émotions positives méritent bien entendu elles aussi d'être perçues, accueillies, nommées, de manière, au-delà du moment de plaisir partagé, à reconnaître l'autre et à deviner ce qui les a provoquées.

Cette reconnaissance et cette meilleure connaissance de l'autre seront un levier et/ou un ballon d'oxygène dans des situations à venir plus difficiles pour l'autre et/ou dans la relation avec lui.

Les émotions plus ou moins faciles à repérer

Dans le cas où le but est clair, défini, le fait qu'il soit directement, indirectement ou par anticipation atteint ou non, déclenche une émotion que l'on peut considérer comme simple.

«Par exemple, la joie survient lorsque les individus ont réalisé leurs buts, la tristesse arrive lors d'un échec et la colère est dirigée vers ce qui empêche l'accomplissement d'un but'.

Quand le but correspondant à la satisfaction du besoin n'est pas clairement identifié ou très abstrait, quand il n'existe pas vraiment d'obstacle ou de responsable extérieur à sa réalisation, ou bien quand l'émotion se mélange à des sentiments, à des ressentis, voire se trouve liée à des mécanismes psychologiques internes plus sophistiqués ; l'émotion est complexe.

On peut être jaloux ou envieux parce que l'on n'obtient pas ce que l'on désirait, on peut être mélancolique parce qu'on regrette de ne pas avoir obtenu quelque chose ou de l'avoir perdu, on peut être indigné par le comportement de l'autre, etc.

Par ailleurs une émotion est souvent mixte : l'amertume est un mélange de colère et de tristesse, l'écœurement un mélange de colère parfois teintée de peur, la jalousie est un mélange de colère et de peur, etc.

Les émotions « complexes » ou « mixtes » ne sont pas toujours faciles à détecter et méritent que l'on soit d'autant plus attentif.

Repérages (2)

Claudine est amère ; elle vient d'être remerciée après une fusion avec assez peu de délicatesse. Elle a le sentiment de s'être « fait avoir » et s'en veut de ne pas avoir davantage anticipé.

Bernard est en colère après lui-même de ne pas réussir à se contrôler : cela ne correspond pas à l'image qu'il aimerait donner de lui et il craint d'être jugé.

Jean-Pierre était sûr d'être nommé et c'est Jean-François qui a obtenu la Direction industrielle. Il est jaloux et en colère contre Jean-François, sa direction et le système qu'il accuse de mettre en valeur, même s'il a de l'estime pour Jean-François, ceux qui savent se « vendre ». Il est également en colère contre lui-même de ne pas savoir peut-être se mettre suffisamment en valeur ou de manquer de sens politique et craint de ne pas y parvenir.

1. Jean Decety, *op. cit.*, p. 63.

Si un individu n'est pas chaque jour triste, en colère ou apeuré, il est beaucoup plus fréquent qu'il soit indigné, agacé, envieux, honteux, amer, impatient, révolté... surtout en contexte professionnel dans la mesure où il existe toujours des enjeux de place, de reconnaissance, d'image, d'idéal de soi, etc.

Or c'est quand ces émotions ne sont pas perçues par les uns, ni exprimées par les autres qu'elles commencent à polluer le système et/ou la relation.

Il convient donc de les détecter et/ou si elles sont manifestes, d'avoir le réflexe de les prendre en compte et même de « creuser » pour aider ainsi l'interlocuteur à « évacuer » et éviter alors qu'elle ne se reproduise dans un contexte analogue, voire que cet état émotionnel négatif ne s'installe et ne s'amplifie.

Par exemple, chez une personne très en colère, parce que ballottée professionnellement depuis de nombreuses années et se sentant relativement trahie, l'émotion risque – si elle n'est ni perçue ni évacuée – de dégénérer en blocage, en contre-émotion, de s'amplifier à chaque nouvel élément, voire si elle ne s'est pas du tout exprimée, ni n'a été perçue, de se réactiver plus tard très rapidement dans un nouveau contexte d'instabilité.

Inévitable !

Parce que cela arrangeait l'organisation, il a été confié à plusieurs reprises à Bernadette des postes avec chaque fois ses preuves à faire, au terme desquelles elle obtiendrait son passage « cadre ». Bernadette a beaucoup travaillé, aux dépens souvent de sa vie familiale, et a essayé de donner le meilleur d'elle-même. Il est vrai qu'elle ne sait pas dire non et qu'elle aurait dû soit mettre des limites, soit en étant plus ferme, négocier son passage « cadre » aux moments opportuns. Toujours est-il que même si elle ne l'exprime pas, en tout cas dans le cadre de son travail, la colère de Bernadette monte. Tout explose au moment où elle voit la partie de son poste la plus intéressante confiée à quelqu'un d'autre. Personne ne comprend sa réaction, ni son manager, ni sa RRH. Bernadette ne décolère pas, est au bord de la dépression, refuse de signer son entretien d'évaluation et menace d'aller voir les syndicats... La tension monte et il faut faire appel à un consultant extérieur pour remonter le temps et permettre à Bernadette de nommer et d'évacuer toute sa colère et ses rancœurs accumulées.

Il aurait peut-être suffi d'être plus attentif quand Bernadette a commencé, notamment lors des trois précédents entretiens d'évaluation, à manifester des signes d'exaspération, ou de se mettre à sa place pour imaginer qu'elle pouvait être en colère et éviter ou limiter ainsi la dégradation de la situation et sa dépression.

Les émotions « sociales » : fierté, culpabilité, honte, etc.

Si une partie des émotions – joie, tristesse, peur, dégoût – sont liées à un objet unique de satisfaction ou d'insatisfaction (par exemple, je suis triste du départ de Jean), d'autres sont liées à une autre personne et/ou à sa propre évaluation.

C'est le cas de la honte, la fierté, la culpabilité (vis-à-vis de soi), la haine, le mépris, la colère, l'admiration (vis-à-vis d'autrui).

Par exemple, « Pierre admire Paul pour son courage, François a honte de lui-même pour sa mauvaise action, et ainsi de suite¹... »

Ces émotions sont dites « sociales² » dans la mesure où y a à la fois un autre (soi-même ou autrui) et une distanciation empreinte d'évaluation liée à des valeurs inculquées, à des rôles appris, à des besoins de donner de soi ou d'avoir de l'autre telle ou telle image. Elles surviennent d'ailleurs vers l'âge de deux ans.

Sans ce regard plus ou moins « social », acquis sur soi-même et/ou sur l'autre, ou de l'autre sur soi, ce type d'émotion n'existerait pas.

Les émotions sociales sont à l'origine de nombreux blocages ; la jalousie, la culpabilité, la honte dans une situation d'échec par exemple, etc., bloquent l'individu et les relations que l'on peut avoir avec lui.

Il est essentiel de les repérer notamment dans un contexte professionnel, car c'est souvent là que l'on s'évalue, que l'on « se » juge et que l'on est également regardé, jugé, évalué.

La honte, la jalousie, la culpabilité, le mépris, etc., y sont relativement fréquents avec inévitablement des effets négatifs sur l'entourage et parfois le fonctionnement du système lui-même.

1. Elisabeth Pacherie, *op. cit.*, p. 155.

2. Une émotion peut être sociale et mixte.

POUR PROGRESSER : SAVOIR METTRE LE ZOOM

- Autour de la tristesse : ennui, désintérêt, morosité, amertume...
- Autour de la colère : écœurement, rancune, révolte, exaspération...
- Autour de la peur : appréhension, crainte, trac, panique, anxiété...
- La honte.
- La culpabilité.
- La jalousie.
- La fierté.

LA DISPOSITION ÉMOTIONNELLE

A priori une émotion est ponctuelle.

La disposition émotionnelle elle, est la tendance d'un individu, indépendamment d'éléments extérieurs (en tout cas récents), à être presque en permanence, de façon latente dans un certain état émotionnel : en colère, triste, déprimé, joyeux, jaloux, coupable, anxieux...

Elles sont quant à elles, généralement assez bien repérées dans la mesure où s'accompagnant d'effets visibles positifs ou négatifs récurrents, elles ne manquent pas d'avoir des répercussions rapides sur l'environnement et si elles sont négatives, de finir par créer des tensions, des conflits et des dysfonctionnements.

La question alors n'est pas tant de les repérer que d'essayer d'en comprendre le pourquoi et si besoin, de voir éventuellement comment les «traiter».

Les autres états émotionnels

Repérer, percevoir les différents éprouvés émotionnels est d'autant plus important qu'ils se nourrissent entre eux, avec à la clé le risque d'émotions d'autant plus violentes, de malentendus, de blocages, de ruptures.

On remarque souvent la colère, la tristesse ou la peur une fois que la situation est devenue extrême ou explosive pour l'autre, en d'autres termes quand il n'est plus possible de faire autrement.

Or il est essentiel de repérer les ressentis, les sentiments et les déstabilisations qui sont souvent à l'origine des émotions.

Cela explique d'ailleurs la nécessité d'une vigilance accrue quand en fonction de certaines situations, les individus risquent d'être déstabilisés ou si l'on exerce un métier dans lequel les personnes à qui l'on a affaire sont par définition fragilisées.

Le ressenti

Il s'agit de la perception affective et/ou cognitive de certaines situations, événements, attitudes.

Un ressenti peut provoquer une émotion et une réaction plus violente, plus radicale, mais aussi nourrir un sentiment.

Les conséquences du ressenti

C'est parce que je ressens/perçois telle situation comme une injustice ou parce que je me sens trahi, impuissant, laissé pour compte, que je suis triste ou en colère...

Un ressenti peut aussi alimenter une déstabilisation ponctuelle voire un sentiment plus durable lui-même à l'origine d'émotions négatives.

Repérer ces ressentis est en ce sens également précieux.

Parmi les principaux ressentis, on peut noter; le sentiment d'injustice, d'impuissance, de rejet, d'exclusion, de trahison. d'abandon, d'échec, de non-respect, d'être un numéro, etc.

Être attentif au ressenti

Même s'il n'est pas toujours facile de les détecter dans la mesure où ils sont très personnels et bien souvent intériorisés, il est essentiel d'être attentif aux ressentis d'un collaborateur, tant pour éviter une éventuelle souffrance que pour désamorcer des tensions et parfois des situations de blocage.

Si un individu par exemple, ne se sent pas reconnu et si personne ne vient le «secourir», il peut être déstabilisé émotionnellement par exemple dès qu'il a à s'exposer; cette déstabilisation dans un second temps, peut finir par créer chez lui une appréhension, une irritation, voire à terme un stress latent et profond.

Ce même ressenti peut également nourrir chez lui un sentiment durable de dévalorisation avec à la clé des attitudes non adaptées ou négatives qui le

pénaliseront peut-être dans certaines de ses réalisations et de ses désirs, et le conduiront ainsi petit à petit à de l'amertume et/ou à de la culpabilité, etc.

Le sentiment

Les sentiments (ennui, mépris, affection, tendresse, solitude, etc.) sont des états assez stables qui même intenses, avec de nombreuses et fortes sensations corporelles, ne présentent pas le caractère envahissant de l'émotion.

Il s'agit d'états affectifs complexes et durables qui se fondent sur des connaissances plus ou moins précises et comportent des éléments tant affectifs qu'intuitifs.

Un sentiment négatif peut dégénérer en émotion négative elle aussi, blocage, contre-émotion.

L'ennui par exemple peut provoquer colère, tristesse mais produire également une cascade d'émotions : un individu qui s'ennuie, risque de se sentir moins performant, moins motivé, ce qui peut à terme le déstabiliser, puis finir par provoquer de la peur, etc.

Un ressenti qui perdure ou est récurrent, alimentera un sentiment durable d'autant plus minant et/ou explosif.

PRINCIPAUX RESENTIS ET SENTIMENTS

- Sentiment d'injustice.
- Sentiment d'impuissance.
- Sentiment de rejet.
- Sentiment d'exclusion.
- Sentiment de trahison.
- Sentiment d'abandon.
- Sentiment d'échec.
- Sentiment de non-reconnaissance.
- Sentiment d'être utilisé.
- Sentiment de non-respect.
- Sentiment d'être un numéro.
- Etc.

Trop tard

Ségolène, responsable de projets dans une grande organisation internationale, est submergée par les missions et les travaux dont la charge Mathilde. Cependant, elle ne bénéficie ni des avantages, ni des retombées, ni même de reconnaissance dans la mesure où Mathilde la remercie rarement, ne la met jamais en avant et récupère en général à son seul profit son travail et ses idées. Ségolène, généreuse et passionnée par son travail, finit au fil du temps par avoir un fort sentiment d'injustice, l'impression parfois d'être humiliée et perd petit à petit l'estime d'elle-même. Il lui arrive d'avoir honte et de se sentir coupable de ne pas avoir encore terminé tel texte ou fini de monter tel projet; elle a presque parfois l'impression d'être incompétente, mal organisée.

Ségolène finit, à contrecœur, par prendre la décision de quitter ce département qui a besoin d'elle et quand Mathilde, consciente sans doute d'être allée un peu trop loin, essaie de la retenir, il est trop tard.

La déstabilisation émotionnelle

Il s'agit moins d'une émotion ou d'un sentiment précis que d'un état de trouble, d'une non-quiétude lié la plupart du temps à des manifestations physiques, même mineures, une sensation de malaise, (transpiration, accélération cardiaque, baisse de la voix, perte de concentration...).

L'origine de la déstabilisation émotionnelle

Ces déstabilisations sont moins liées à la « peur » au sens fort du terme, comme celle ressentie face à un danger ou une menace réels, qu'à des « peurs » circonstanciées plus ou moins conscientes; peur du jugement, de décevoir, de ne pas être à la hauteur, etc., voire à des désirs encore mal assumés, et qui quelle qu'en soit la raison, dérange; dans les deux cas, l'individu n'est pas au « calme ».

Je crains, par exemple, de ne pas être à la hauteur ce qui me déstabilise, me rend anxieux.

Savoir intervenir

Jean-Pierre a manifestement exclu Xavier de la réunion et pris à son compte tous les bénéfices de leur travail commun. Une fois encore, Xavier déstabilisé se sent de plus en plus utilisé. Si Bertrand, leur patron commun, témoin des faits, ne s'était pas mis à la place de Xavier et n'était pas intervenu auprès de Jean-Pierre, il y a fort à parier que Xavier aurait tôt ou tard cédé à la colère ou à l'abattement.

Percevoir la déstabilisation émotionnelle

Tout comme le ressenti, une déstabilisation émotionnelle peut finir par déclencher une réaction violente, dégénérer en blocage ou en véritable « peur ».

Elles méritent donc d'être repérées à plus forte raison si elles sont générées par une situation dont on est soi-même à l'origine et/ou par la relation elle-même.

Il est également intéressant de savoir repérer une déstabilisation même si son origine est entièrement individuelle.

Par exemple, un collaborateur est déstabilisé dès qu'il doit prendre la parole en public, dire non, ou vous donner son avis ; à plus ou moins long terme, il risque d'exprimer sa frustration :

- par la colère : rentrer dans son bureau et par exemple, agresser son assistant ou un collègue ;
- par un mépris des autres ;
- par une jalousie à l'encontre d'un collègue qui a plus de facilités.

Il peut également finir par avoir honte ou par se sentir coupable ou bien par tomber dans une sorte d'apathie, etc.

Il peut même, à travers ses déstabilisations répétées, finir par éprouver un ressenti ou un sentiment d'incompétence ou de ridicule, qui peut lui-même alimenter la peur ou la tristesse de ne pouvoir être davantage reconnu, la rage de ne pouvoir s'imposer davantage, etc.

Il est donc très utile de repérer ce type de déstabilisation qui, lorsqu'elle est récurrente, est souvent l'expression d'un blocage psychologique que l'on peut alors encourager l'intéressé à comprendre et à tenter de lever.

Prêt à tout laisser tomber

Julien est un jeune ingénieur. Très angoissé, peu sûr de lui et de ce fait très fréquemment déstabilisé, il perd parfois un peu ses moyens. Son patron, ayant détecté chez lui beaucoup de potentiel, l'apprécie beaucoup mais lui fait des remarques très dures, surtout lorsqu'il ne comprend pas ses réactions « idiotes » ; remarques qui contribuent, même si elles sont parfois justifiées, à le déstabiliser davantage. Julien même s'il se contrôle, se culpabilise et vit un état de stress presque permanent. À bout, il en vient à se demander, alors qu'il est malgré tout déjà reconnu par ses pairs et très apprécié de ses clients, s'il est fait pour ce métier et s'il n'aurait pas intérêt à s'orienter vers autre chose. Être attentif aux déstabilisations de Julien et essayer de les

comprendre plutôt que de lui assener des reproches, d'autant plus violents que l'on est déçu soi-même, lui donnerait sûrement davantage confiance en lui.

Repérages (3)

Nathalie est exaspérée (émotion), elle a l'impression (ressenti) de toujours être informée à la dernière minute et d'être mise devant le fait accompli. Elle finit par avoir un sentiment de rancune.

Nicolas, plutôt anxieux en général (disposition), éprouve une forte appréhension (émotion). Il attend les résultats de son examen et est particulièrement irritable (déstabilisation).

Irène est souvent d'humeur joyeuse (disposition). Anne-Marie vient de lui confirmer sa promotion; elle est fébrile, incapable de se concentrer (déstabilisation) et perturbe gentiment ses collègues tout le reste de l'après-midi.

Jean, qui a le fort sentiment d'être incompris dans son milieu professionnel (ressenti), est stressé (contre-émotion) et perd régulièrement en réunion le contrôle de ses émotions (déstabilisation). Il a par ailleurs un réel attachement à l'entreprise (sentiment), ce qui le rend parfois coupable (émotion).

Les contre-émotions

L'angoisse, l'anxiété, le stress, les malaises physiques – maux de tête, manque de concentration, surexcitation, tics – ne sont pas des émotions mais des contre-émotions, à savoir qu'elles se manifestent quand l'émotion réelle est refoulée. Elles sont en réalité la conséquence d'une répression émotionnelle que cette dernière vienne de l'extérieur ou de soi-même.

L'angoisse

L'angoisse est en ce sens «la» contre-émotion par excellence puisqu'elle est toujours l'expression d'une émotion, d'un désir, d'un besoin refoulé qui ne peut ou ne veut pas revenir à la conscience. «Quand l'individu n'exprime pas ses besoins, ses désirs, ses pensées, qu'il les refoule parce qu'ils ne conviennent pas à ce qu'il pense que l'on attend de lui, il est angoissé!»

1. Sarah Famery, *Se libérer de ses blocages*, Éditions d'Organisation, 2010, p. 42.

L'individu peut, au sens psychanalytique du terme, refouler complètement, c'est-à-dire ne pas du tout avoir conscience desdits besoins, désirs, pensées, émotions, mais il peut aussi en être conscient et les «refouler», c'est-à-dire les taire, les censurer.

Même si l'intensité est différente, il ressent dans les deux cas une angoisse.

Le stress

Le stress peut en partie être considéré comme une contre-émotion, dans la mesure où il est souvent la conséquence d'une difficulté et/ou d'une impossibilité de laisser vivre ses émotions, même si du coup il peut à son tour en générer de nouvelles : j'ai une colère de fond que je ne peux exprimer, ce qui me stresse et, comme je suis stressé, je vais me mettre plus facilement en colère !

PRINCIPALES CONTRE-ÉMOTIONS

- Le malaise.
- La somatisation.
- L'angoisse.
- Le stress.

Repérer les contre-émotions

Il est essentiel de repérer les contre-émotions et d'essayer de creuser puisqu'elles cachent toujours une émotion cachée et par conséquent une double souffrance.

Veiller aux spirales émotionnelles

Un phénomène émotionnel peut bien entendu, «passer» seul.

C'est toutefois rarement le cas surtout si une situation perdure ou si des événements même minimes sont récurrents.

Repérer le plus en amont possible les ressentis, les sentiments et les déstabilisations souvent à l'origine des émotions tout comme les contre-émotions qui en sont l'expression refoulée, voire à terme de véritables cataclysmes, est essentiel.

Une vigilance particulière s'impose aussi quand les collaborateurs risquent d'être déstabilisés ou fragilisés.

TRAINING | Le « *check-up* » émotionnel

En général ou dans une situation particulière, essayez de « diagnostiquer » ce que vous ressentez :

- Je ressens... (un sentiment d'injustice, d'abandon...)
- Je suis déstabilisé par... (son attitude, ses propos, l'incertitude, la peur de ne pas y arriver...)
- J'ai envie de... (être entendu, apprécié, rassuré, intégré...)
- J'éprouve un sentiment de... (malaise, d'affection...)
- Ma disposition émotionnelle est plutôt... (être irrité, détendu, en colère, joyeux, triste...)
- Quand je n'exprime pas mon émotion, elle s'exprime par... (de l'anxiété, une fébrilité, une tension, un mal de tête...)

Plus on repère et plus on nomme ses états émotionnels, plus il est facile d'identifier ceux d'autrui suivant le même principe :

- Il ressent (probablement)...
- Il est déstabilisé par...
- Il a envie de...
- Il éprouve un sentiment de...
- Sa disposition émotionnelle, c'est plutôt...
- Quand il n'exprime pas son émotion, il a tendance à...

Les signes à ne pas rater

Comment développer sa perception ?

Tout comme les mots sont le mode d'expression de la pensée rationnelle, les signaux non verbaux sont celui des émotions¹.

Il existe de multiples signes et signaux pour repérer l'état émotionnel de l'autre ; le langage verbal et non-verbal, les comportements, les contre-émotions.

On peut aussi à défaut d'indices suffisants ou si on a un degré d'empathie assez élevé – nous l'avons évoqué – se représenter et/ou imaginer l'état émotionnel d'autrui a fortiori quand la perception n'en est pas aisée.

Le langage non-verbal et paraverbal

C'est parce qu'il existe une composante expressive des états émotionnels que l'on peut les repérer à travers : la tension des traits, la mobilité des mimiques, l'expression des sourcils, la contracture des mâchoires, le clignement des paupières, le teint, la détente des mains, le tremblement, l'intensité de la voix, les intonations, le débit, la latence des réponses, etc.

Ce sont d'ailleurs ces ensembles de signes, d'indices qui permettent d'identifier de manière en partie naturelle, innée, quelle est la nature de l'émotion éprouvée par l'autre.

L'importance du non-verbal

Observer le langage non-verbal et paraverbal, est donc déterminant pour percevoir les états émotionnels de quelqu'un.

Il est important de garder cette évidence à l'esprit même si, de par notre éducation, nous sommes plutôt portés à nous centrer sur ce qui est dit qu'à la manière de le dire.

1. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 152.

En effet, « lorsque les paroles de quelqu'un contredisent ce qu'expriment sa voix, ses gestes ou d'autres canaux non verbaux, la vérité de ses émotions doit être recherchée dans la manière dont il dit les choses plutôt que dans ce qu'il dit¹ ».

LANGAGE NON-VERBAL DES ÉMOTIONS

- Colère : tension du corps physique et des traits, serrement des mâchoires, intensité vocale, tremblement dans la voix, respiration hachée, plus courte, rougeur ou au contraire teint de marbre, froncements de sourcils, traits tendus.
- Tristesse : affaissement de l'allure générale, traits défaits et relâchés, voix plus morne, sourde, regard vague, débit plus lent, teint pâle.
- Peur : tension, respiration courte, pâleur, yeux écarquillés, haussement de sourcils, poings serrés, teint blanc, voix coupée, baisse de sonorité de la voix.
- Honte : yeux baissés, baisse de l'intensité de la voix, lèvres serrées.
- Repérage d'une charge émotionnelle : agitation, déconcentration, regard fuyant, abattement, silence soudain, accélération du débit, besoin de couper la parole, changement de teint, respiration plus courte, etc.

La limite des signes non verbaux

Si les signes non verbaux manifestent de manière quasi universelle les émotions, notamment primaires, l'individu, pour des raisons essentiellement culturelles, peut cependant s'évertuer à ne pas montrer de signes d'émotion ou encore, certaines de ses manifestations peuvent être tout à fait conventionnelles. « Dans notre culture encore teintée de machisme, un homme, quel que soit son chagrin, n'est pas censé pleurer en public, ni, à défaut d'être sans peur, la montrer². »

On est alors davantage amené à être empathique et à se représenter et/ou à imaginer l'émotion de l'autre.

1. Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 152-153.

2. Élisabeth Pacherie, *op. cit.*, p. 174.

L'expression verbale et les registres de discours

L'expression verbale, le type et le registre de mots employés en disent également long sur l'état émotionnel d'un individu.

Toutefois, dans la mesure où l'on a fortement tendance à se focaliser sur les faits, les arguments, les solutions, il arrive fréquemment que l'on fasse l'impasse non seulement sur la manière de dire mais aussi sur ce qui dans le discours lui-même, est l'expression d'un état émotionnel.

On est en effet le plus souvent axé sur l'aspect plus rationnel d'un discours, le côté plus objectif de la situation.

Cela est d'autant plus vrai dans des contextes de charges émotionnelles importantes, a fortiori si l'on est soi-même partie prenante.

Or il convient toujours de faire la part entre les mots, les expressions et les phrases qui relèvent de la raison, voire des rationalisations, et ceux plus sensibles qui expriment vraiment l'émotion.

Lors de séminaires sur l'accompagnement des ruptures professionnelles par exemple, j'ai pratiquement toujours vu les participants s'engouffrer littéralement dans les questions émises par l'autre, les demandes d'explication sans fin, de clarification de telle ou telle modalité, en faisant totalement l'impasse sur des expressions émises, elles aussi, comme : « c'est un peu dur », « tu me dis ça comme ça », « mais qu'est-ce que je vais faire maintenant ? », « comment vais-je le dire à la maison ? », etc.

Toutes ces approximations, ces phrases qui n'ont l'air de rien, et que la plupart du temps on passe sous silence ou auxquelles on s'empresse de répondre en rationalisant et en cherchant à rassurer l'autre, en disent long sur la tristesse, la rancœur, la colère parfois...

Il ne s'agit pas alors de fournir une réponse mais bien d'entendre derrière le message émotionnel.

Quand lors d'une évaluation plutôt négative, un refus d'une promotion, l'arrêt d'un projet, l'annonce d'un changement auquel elles résistent, des personnes disent « je ne comprends pas », ce n'est pas la plupart du temps qu'elles ne comprennent pas au sens intellectuel du terme mais qu'elles n'acceptent pas.

Il faut alors savoir traduire le « je ne comprends pas » – registre intellectuel, rationnel – par « je ne peux pas l'accepter » – registre émotionnel.

Une personne très en colère qui se contrôle, lors d'un entretien de point de mission par exemple, peut tenir un discours convenu parce que sa colère précisément est rentrée et lâcher sur un ton sec : « je te remercie quand même »,

«c'est comme tu veux», «de toute façon, si cela t'arrange». Ou une personne amère peut dire: «tu aurais pu me prévenir quand même, je ne m'attendais pas à cela...»

C'est à ces mots qu'il faut être attentif et pas seulement au reste de l'échange.

Si dans le cadre d'un entretien de rupture professionnelle, la personne dit «ok, je comprends, mais quand même, après 20 ans; c'est le «quand même» qu'il faut entendre et sur lequel il faut permettre à l'autre de s'exprimer.

En y prêtant attention, il est fou de voir à quel point nous n'entendons pas l'émotion derrière les mots employés et surtout le ton sur lequel ils le sont !

Cela ne va pas se passer comme ça !

Hervé annonce à Valérie que sa candidature interne pour le poste de responsable achat n'est pas retenue. Elle devient toute pâle:

– Mais comment est-ce possible ? On m'avait dit que je correspondais exactement au profil recherché, c'est Didier Borteau qui m'a dit de postuler, que j'avais toutes les chances...

– Je viens de vous expliquer qu'il faut une expérience de ce matériel et être totalement bilingue.

– Je ne suis pas d'accord ! Non mais, vous vous rendez compte, cela fait plus de trois mois que j'attends ce poste...

– Votre dossier est arrivé ici il y a à peine quinze jours.

– Borteau m'a dit que j'avais toutes les chances

– Nous avons pris une décision différente.

– Non mais vraiment, on ne peut pas traiter les gens comme ça !

Manifestement Valérie est en colère et elle a aussi probablement peur d'avoir du mal à trouver un poste adapté à son profil. Si Hervé reste sur un plan rationnel, la tension ne peut que monter. L'attitude empathique aurait été de dire à Valérie qu'il comprenait sa déception et peut-être son inquiétude et lui suggérer une ou deux démarches réalistes pour avancer dans sa recherche.

POUR PROGRESSER

Ayez le réflexe quand il y a une tension, un blocage, une situation anormale, excessive, de penser «émotion».

Les comportements

Les émotions, les états émotionnels sont si puissants que même si l'individu les contrôle, les censure, ils se manifestent à la fois à travers une tendance ou non à l'action et des réactions de défolement, de compensation et d'« absorption » de l'émotion : ces trois processus visant d'ailleurs à libérer de manière détournée, l'excès de tension.

L'important est moins de diagnostiquer précisément s'il s'agit de l'une ou de l'autre, que d'être attentif à ces réactions et de savoir y repérer le signe d'une émotion plus ou moins forte.

Les tendances à l'action

La fonction originelle de l'émotion est d'informer le cerveau afin qu'il déclenche l'action adaptée; il est par conséquent logique que tout processus émotionnel se traduise par une modification des tendances à l'action.

On peut donc repérer certaines émotions à travers des actions positives ou négatives, leur présence ou leur absence, leur degré d'intensité : la colère provoque des actions intempestives; la peur, l'évitement, entraînent la fuite; la tristesse, l'abattement suscitent l'apathie, etc.

En fonction de l'individu, de ses modes de réponse habituels, du contexte, les dispositions peuvent varier mais il existe une tendance globale qui elle, reste constante permettant de repérer l'émotion ou l'état émotionnel d'un individu.

Ainsi les émotions négatives déclenchent-elles pour la plupart des dispositions négatives à l'action et en l'occurrence, en fonction de la nature de l'émotion et de l'individu : l'apathie, le désintérêt, la confusion, l'interruption de l'action, l'inhibition...

À l'inverse, les émotions positives déclenchent des tendances positives à l'action : énergie, intérêt, reprise d'une activité, clarté, désinhibition, etc.

Une personne en retrait

Norbert a commencé à moins s'exprimer en réunion, à moins communiquer sur ses dossiers, à être moins enthousiaste... personne ne le remarquait, pourtant c'étaient les signes d'une peur qui commençait à le miner. À cinquante-six ans, après un changement de direction, avec de nouvelles méthodes de travail, Norbert avait l'impression d'être d'une autre école, en décalage. Même si, techniquement, il n'avait pas de souci à se faire, il avait

le sentiment de ne plus avoir sa place et commençait à s'inquiéter, à se sentir exclu. C'est sa responsable Ressources humaines qui, après avoir noté ce changement de comportement et compris ce qui était sans doute en train de se passer, a abordé le sujet avec lui.

Le défolement

Le défolement vise essentiellement à se décharger du trop-plein d'une charge émotionnelle.

Si le sujet ne réussit pas à reconnaître, à exprimer, à verbaliser une émotion et ce, dans le timing adéquat, il se produit inévitablement en lui, pour se libérer, s'«alléger», un besoin de défolement.

Ce besoin est presque vital : on sait combien les émotions rentrées sont néfastes pour la santé tant physique que psychique de l'individu et tout le monde connaît l'image de la cocotte-minute et de sa soupape de sécurité.

Concernant les émotions négatives, ce sont souvent la négativité, l'agressivité et la critique qui servent de défoir.

Si on prend l'exemple de la colère, le besoin de défolement s'exprime notamment à travers l'agressivité, la négativité, l'agitation...

Ces comportements permettent de «sortir» une partie de son émotion auprès de la personne concernée ou non d'ailleurs et d'exprimer ainsi malgré tout, à qui sait le décoder, une partie de la colère rentrée, refoulée.

Le processus est le même pour une émotion positive : j'éprouve une joie intense que pour différentes raisons je ne peux exprimer entièrement, le défolement prend la forme d'une excitation ou d'une fièvre.

A priori le «défolement» d'une émotion positive est naturellement moins gênant, moins stressant pour l'entourage et souvent mieux vécu.

Les réactions de défolement sont celles que l'on repère le mieux et le plus vite dans la mesure où elles se manifestent en général les premières et où l'on en est souvent sinon la cible, du moins le témoin.

Les réactions d'absorption (ou d'amortissement)

La réaction d'amortissement ou d'absorption vise à réduire au moins temporairement le choc émotionnel lui-même ou ses effets.

Il s'agit au sens propre du terme d'«éponger» le trop-plein, les débordements intérieurs.

La différence avec le dévouement, c'est que l'on peut soi-même en être le témoin mais on n'en est jamais la cible.

Pour que la réaction d'absorption se produise, il faut que l'émotion soit très forte et/ou récurrente.

Pour absorber la colère s'il ne peut l'exprimer, l'individu déclenche une suractivité: se lancer dans un grand rangement, développer l'envie de se venger, disparaître temporairement (ou définitivement!).

S'il éprouve une joie extrême, l'individu peut s'étourdir et absorber sa joie avec de la musique, des paroles, de la nourriture, de l'alcool, une sortie, etc.

Agressif et méprisant

Ingénieur, centralien, Jean-Philippe n'a pas eu jusqu'à présent le parcours de carrière qu'il aurait souhaité avoir et ne comprend pas pourquoi on ne lui confie pas des postes de management. Ayant plutôt un profil d'expert, tous ses responsables le lui ont déconseillé, même si aucun n'a vraiment abordé directement son manque de charisme et ses trop faibles qualités relationnelles, mais Jean-Philippe n'entend pas leurs arguments et persiste à penser que tous se trompent.

Voyant ainsi depuis plus de dix ans des ingénieurs plus jeunes et d'après lui, pour certains moins brillants, être nommés à des postes de management, Jean-Philippe est frustré et enrage. Il est devenu extrêmement agressif, critique vis-à-vis de ses patrons et de sa responsable Ressources humaines qu'il a tendance à mépriser. Il cherche en toute occasion à les prendre en défaut, considérant que ses chefs ne sont en rien meilleurs que lui et juge sa RRH plutôt inefficace, puisqu'elle ne réussit pas à lui trouver le poste dont il rêve. Il évite les charges importantes, refuse de travailler sous les ordres de managers plus jeunes, ne transmet pas les informations.

Sa frustration est d'autant plus grande que la seule voie dans son entreprise, pour connaître de fortes progressions de carrière, reste le management et que, sortant d'une grande école, il ne peut que se projeter dans les postes les plus valorisés.

La compensation

La compensation quant à elle, vise par rapport à ce qui est subi, à tenter de rétablir un équilibre rompu.

Pour qu'il y ait compensation, il faut comme pour la réaction d'absorption, que l'émotion soit très forte et/ou récurrente et qu'elle atteigne l'intégrité, l'équilibre de l'individu.

Par la compensation, l'individu se donne lors d'une frustration par exemple, l'illusion de réparer en partie le préjudice subi ; aussi sa réaction est-elle à la mesure de ce dernier.

Si l'individu est en colère il peut pour compenser, chercher par exemple à humilier l'autre, à le mettre en colère, à le culpabiliser à lui donner des leçons, à le faire « payer » en le « punissant » de différentes manières.

En positif : l'individu qui ne peut entièrement exprimer sa joie, peut compenser en s'offrant ou en offrant à quelqu'un un cadeau.

Les réactions de compensation peuvent ne concerner que soi ou concerner les autres ; évidemment les secondes sont plus difficiles à repérer.

Elles peuvent d'autre part être immédiates jouant un peu comme une autodéfense instinctive ou plus tardive.

Même si ces différentes réactions dans leur mécanisme psychologique ne sont pas de même nature, la frontière n'est, bien entendu, pas étanche entre les trois.

LES SIGNES D'UNE ÉMOTION

- Le langage non-verbal et paraverbal.
- Le langage verbal et les registres de discours.
- Les tendances à l'action.
- Les réactions de défoulement.
- Les réactions de compensation.
- Les réactions d'absorption.
- Les inerties, blocages, résistances.
- Les contre-émotions.

Les principaux comportements-type

Il est difficile et presque dangereux pour l'empathie – au risque en effet de ne plus rien « ressentir » et tel un « expert » chercher uniquement à travers un ensemble de signes à diagnostiquer à quelle émotion l'on a affaire –, de dresser des listes de réactions, d'attitudes et d'expressions types.

On peut pourtant, pour les différentes émotions, repérer des comportements types, en tenant compte du fait que :

- premièrement, ils dépendent malgré tout de l'individu lui-même ;

- deuxièmement, ils confinent parfois à deux extrêmes – en psychologie, les extrêmes sont souvent, en effet, les deux faces de la même médaille –;
- troisièmement, une émotion est rarement « pure » mais souvent mixée : la colère et la tristesse, la tristesse et la peur, etc.

Ainsi trouve-t-on pour la colère : l'agressivité, la violence mais dans certains cas, une docilité apparente ; pour la tristesse : le retrait, l'apathie et plus rarement, le besoin de s'étourdir, de chercher à oublier ; pour la peur : la fuite mais dans certains cas, l'affrontement brutal ; pour la honte : la dévalorisation de soi ou de quelqu'un d'autre, etc.

La colère et ses dérivés

Le sujet est agressif, violent parfois envers lui-même et/ou envers les autres et pas forcément, d'ailleurs, vis-à-vis de la personne éventuellement à l'origine de sa colère.

Il est souvent tendu, agité, désordonné dans ses gestes ou ses propos. Il est négatif, critique, acerbe, aigre aussi bien face à une situation, une proposition que vis-à-vis des tiers. Pour se décharger, il a souvent des envies le plus souvent ponctuelles de vengeance ; pour compenser, il pourra humilier l'autre, lui réserver le même sort que celui qu'il a subi, le culpabiliser.

Souvent pour amortir – et/ou pour se décharger, cela dépend des circonstances et de l'intensité de la colère – le sujet a souvent tendance à une suractivité, se jeter par exemple à corps perdu dans quelque chose, mais il peut aussi ne plus réussir à entreprendre sur l'instant quoi que ce soit.

La colère par son caractère irruptif n'est pas simple à amortir, surtout si elle est très profonde, très intense ; le sujet peut choisir de disparaître plus ou moins longtemps, de ne plus se trouver en présence de la personne ou au contact de la situation à l'origine de son émotion, de quitter, de rompre brutalement, temporairement ou définitivement.

La tristesse et ses dérivés

La tristesse s'exprime souvent à travers les pleurs – expression non verbalisée de l'émotion – un visage défait, un effacement, des discours moins denses, une certaine négativité mais, à la différence de la colère, sans critique, avec – pour se décharger – selon les tempéraments, un certain désenchantement, du cynisme, de l'humour même dans les propos. Quand il est triste, l'individu a tendance à perdre le moral, à être pessimiste, plutôt apathique, sans énergie, sans motivation. Pour compenser, il peut refuser – ou au contraire accepter – systématiquement toute proposition, rencontre, ouverture, opportunité. C'est le cas lors d'impor-

tantes déceptions sentimentales ou professionnelles. Pour amortir, le sujet a tendance à s'isoler, à se replier sur lui le temps d'évacuer ou, à l'inverse, à chercher pour oublier à s'étourdir dans le travail, des sorties, des achats...

La peur et ses dérivés

Je ne fais pas ici allusion à la peur stricto sensu face à un danger concret, réel, où sa vie est en jeu mais aux peurs multiples éprouvées face à des dangers la plupart du temps plus « imaginaires » que réels.

Comme pour d'autres émotions négatives, la critique, la négativité servent de défoulement à la peur.

S'il a peur du changement, de telle personne ou de telle situation, l'individu a tendance à dénigrer, à ne voir que les côtés négatifs ou inutiles, à ne pas du tout s'intéresser au sujet ou à la personne.

La peur et ses dérivés déclenchent la plupart du temps un frein, une inhibition totale ou partielle à l'action, des refus, une tendance outrancière à réfléchir, tergiverser, rationaliser et la plupart du temps une fuite, un évitement.

Toutefois la peur peut paradoxalement déclencher une action, une décision, même s'il s'agit souvent d'une fuite en avant.

Par peur en effet de se confronter à telle ou telle situation, l'individu peut précipiter les événements et pour ne pas être trop longtemps dans un état d'inconfort, par crainte de ne jamais faire le pas, se lancer ou « fuir » véritablement vers d'autres buts.

On constate parfois ce phénomène même sur des pans de vie assez globaux : des personnes surinvestissent dans leur vie professionnelle par exemple, parce que la vie affective leur fait « peur », d'autres par peur, ne prennent pas la décision de changer de job, mais vont refaire entièrement leur appartement... ce qui peut être aussi une façon d'amortir et/ou de compenser.

Ensuite pour compenser précisément, l'individu se donne toutes les bonnes raisons de « ne pas faire », de « faire » ou « d'avoir fait ». Cela est fréquent dans des orientations professionnelles, des refus de proposition, des désirs de changements exprimés alors qu'il existe en réalité une appréhension ; l'individu surargumente ainsi sur l'impossibilité de l'autre choix ou sur les raisons qu'il a eues pour faire le sien.

Quand il a peur, l'individu est donc soit bloqué, soit il s'investit ailleurs, soit il fuit en avant. Un intense besoin de détente, un excès de jovialité, de familiarité sont également, a posteriori, des signes de peur ; le sujet en effet se « défoule » une fois la peur passée.

La honte

La personne qui éprouve de la honte, peut notamment pour absorber celle-ci, être agressive, accusatrice, négative, critique auprès de tierces personnes à l'égard de celle liée à la situation et/ou vis-à-vis d'elle-même, mais elle a tendance aussi fortement à s'excuser. Suivant un processus complexe, elle peut également pour compenser, tenter d'humilier l'autre, de lui faire honte, de se survaloriser ou bien, si elle a une estime de soi suffisante, de mettre en avant d'autres de ses points forts.

Pour absorber, la personne « honteuse » peut pendant le temps nécessaire se replier sur elle-même et fuir les autres ; elle peut aussi – mais nous approchons là de la culpabilité – donner des tas d'explications et de justifications sur sa conduite. L'ensemble de ces comportements peut parfaitement coexister.

Si sa honte est légitime, en d'autres termes s'il a de quoi ne pas être « fier » de lui, l'individu peut aussi culpabiliser.

Si sa honte est récurrente, l'individu peut soit ne pas compenser du tout, ce qui est risqué et devient destructeur pour lui, soit tenter de le faire à travers une autre activité, dans un autre domaine.

La culpabilité

Une personne qui se sent coupable, qu'elle ait honte ou pas, a tendance elle aussi à se replier sur elle, à s'excuser, se justifier en permanence, mais peut, tout comme avec la honte, critiquer, être négative, accuser les autres pour compenser.

Les « blocages », les résistances, les inerties

Les blocages, les inerties individuels ou collectifs sont la plupart du temps l'expression d'une émotion refoulée, non évacuée, notamment quand les facteurs à l'origine de l'émotion sont récurrents ou que le choc émotionnel a été très fort ; une personne est déçue sur la durée de ne pas être reconnue dans son entreprise : elle va se démotiver, se bloquer, créer un mauvais climat, partir.

La colère, la peur et leurs dérivés provoquent ainsi des blocages et sont à l'origine de nombreuses inerties, tensions, conflits, résistances, qu'il faut savoir interpréter comme des signes.

Il n'existe pas là de lien systématique avec telle ou telle émotion ; toutefois nous pouvons dire que la colère a tendance à générer des blocages, à aboutir

à des impasses, des refus, des départs, des ruptures, un désinvestissement, de l'absentéisme parfois ; la peur génère des résistances, des refus, des faux problèmes, des retours en arrière, des non-passages à l'acte ; la tristesse et ses dérivés – amertume, rancune, ennui – produit, elle, la plupart du temps apathie et absentéisme dans tous les sens du terme.

Demande de réparation

Serge vient d'être retiré d'une affaire dont on lui avait demandé de prendre la responsabilité un an plus tôt. La raison en est probablement essentiellement politique mais comme personne ne peut ou ne veut lui dire la vérité, Serge se remet sérieusement en question et commence à se miner. Il a tenté d'avoir des explications plus franches, mais sans succès. Sa révolte et son écœurement sont à leur comble. Il ressent une colère froide : celle d'avoir accepté la responsabilité de cette affaire pour faire plaisir à l'époque à l'un de ses patrons, celle d'avoir été dupé sur la nature du poste et sur son pouvoir décisionnel, celle enfin d'avoir été « sorti » sans aucune explication. Très reconnu dans son milieu professionnel, différents postes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son groupe, lui sont proposés, mais il est complètement bloqué et refuse tout. Il dit ne plus avoir confiance dans sa société mais refuse d'explorer les autres voies qui s'ouvrent à lui.

Homme de valeur, fiable, fidèle, Serge est réellement blessé et déçu. Il éprouve une forte rancune pour son entreprise qui, d'après lui, l'a trahi mais il ne peut imaginer la quitter, en dehors du fait de lui être encore attaché, tant qu'il n'a pas obtenu réparation.

Comportements types des principales émotions

Colère et dérivés	Tendance à l'action : actions intempestives. Défolement : agressivité, négativité. Absorption : suractivité, disparition. Compensation : humiliation, culpabilisation, punition d'autrui. Comportement type : agressivité, violence. Comportement type opposé : impassibilité, indifférence, docilité apparente. Blocage, résistances : impasse, refus, départ, rupture, désinvestissement, « disparition ».
Tristesse et dérivés	Tendance à l'action : apathie, désintérêt. Défolement : pleurs, négativité, humour. Absorption : repli sur soi. Compensation : refus ou acceptation systématique. Comportement type : retrait, apathie. Comportement type opposé : s'étourdir, chercher à oublier. Blocage, résistances : démotivation, absentéisme.

Peur et dérivés	Tendance à l'action : inhibition. Défolement : besoin de détente, familiarité. Absorption : repli sur soi. Compensation : rationalisation. Comportement type : fuite, évitement. Comportement type opposé : fuite en avant, affrontement brutal. Blocage, résistances : déviation sur faux problème, refus, fermeture.
Honte (et culpabilité)	Tendance à l'action : retrait, évitement, inhibition. Défolement : agressivité, critique, négativité envers soi-même et/ou à l'égard d'autrui. Absorption : excuses, justification, repli sur soi. Compensation : rationalisation, intellectualisation, survalorisation. Comportement type : dévalorisation, régression. Comportement type opposé : dévalorisation, accusation des autres.

POUR PROGRESSER: MIEUX DÉTECTER LES ÉMOTIONS D'AUTRUI

Quand cela est possible, entraînez-vous à n'être à l'écoute chez l'autre que de ses émotions.

Entraînez-vous à relever dans son expression verbale les mots à charge émotionnelle.

Entraînez-vous à repérer l'état émotionnel de l'autre à travers l'ensemble de ses comportements.

Entraînez-vous à décoder les réactions de quelqu'un quand il a (eu) une émotion.

Les contre-émotions

L'objet de l'émotion est de nous informer, elle doit donc pouvoir être libérée, exprimée.

Quand elle ne l'est pas, surtout si elle est intense et/ou récurrente, elle produit – nous l'avons vu – une contre-émotion.

Les contre-émotions sont des signes majeurs en général visibles « à l'œil nu » par quelqu'un d'extérieur et doivent mettre immédiatement en alerte sur le fait qu'il existe derrière une ou des émotions non conscientes et/ou non exprimées.

Le *stress* est l'expression d'une impossibilité due à des pressions internes ou externes d'exprimer ses émotions.

La *tension* intervient quand le sujet refuse, évite de sentir une émotion.

L'*agitation* : l'émotion a émergé, est consciente mais est tenue à l'écart.

La *fébrilité* apparaît quand le sujet cherche à contenir une émotion qui cherche à émerger.

L'*anxiété* : il existe un objet assez bien identifié d'une peur.

La *gêne* : le sujet se refuse à vivre pleinement son émotion.

Le *malaise* : le sujet cache quelque chose à son interlocuteur.

Les *maladies physiques* sont la plupart du temps l'expression à court ou long terme de vécus émotionnels non conscients et/ou non verbalisés.

POUR PROGRESSER

Ayez le réflexe de faire le lien entre émotion et contre-émotion.

Il existe en réalité énormément de signes relativement aisés à capter, pour peu que l'on y soit attentif, et qui peuvent surtout en les croisant, mettre clairement sur la voie d'une émotion, d'un état émotionnel particulier.

Il reste alors à créer le dialogue et à favoriser l'expression de l'autre pour en savoir plus et pour comprendre véritablement ce qu'il ressent et pourquoi.

■ Les bonnes questions à se poser en situation et en général

Suis-je disponible ?

Suis-je attentif à l'expression des émotions d'autrui ?

Suis-je attentif aux mimiques, aux gestuelles de l'autre ?

Est-ce que je cherche à capter son état émotionnel derrière ce qu'il dit ?

Est-ce que je donne aux mots qu'il prononce un sens émotionnel ?

Si oui, est-ce que j'accorde de l'importance à son émotion ?

Est-ce que je suis suffisamment attentif à ses comportements ?

Est-ce que je suis attentif à ses éventuels changements de comportements ?

Est-ce que j'ai le réflexe d'interpréter tout excès de sa part comme le signe d'une émotion ?

Est-ce que j'ai le réflexe d'interpréter tout blocage de sa part comme le signe d'une émotion ?

Comprendre et décoder les réactions excessives

Comment être plus « psychologue » ?

Ce qui nous touche correspond à un besoin¹.

C'est parce que l'être humain a une multitude de besoins à combler qu'il doit sans arrêt s'adapter tant physiquement que psychologiquement, à un environnement plus ou moins favorable ou hostile qu'il ne maîtrise pas et qu'il est assailli par ses émotions.

De fait les émotions sont le signe de la frustration ou de la satisfaction desdits besoins, que ces derniers soient réellement comblés ou non, projetés, ou bien imaginés dans l'avenir comme tels.

Selon le besoin concerné d'une part et son degré de frustration ou de satisfaction de l'autre, les émotions vont de petites réactions « épidermiques » qui se remarquent à peine et qui à moins d'être répétitives ne posent aucun problème dans le quotidien – je m'agace quand je n'arrive pas à joindre quelqu'un au téléphone, quand je suis dans les embouteillages et déjà très en retard à mon rendez-vous – à des émotions bien plus fortes.

Plus le besoin est frustré, ou la crainte qu'il ne le soit pas, profonde, plus l'émotion est violente et/ou si elle est contrôlée, plus elle mijote parfois prête à « exploser ».

Comprendre l'origine, la raison d'une réaction, d'une émotion, permet d'avoir une attitude plus juste, de savoir comment présenter un état de fait, de compenser un manque, de rassurer, bref, d'être dans l'« empathie ». Cela permet également de décoder et de pouvoir désamorcer des réactions négatives, excessives.

À SAVOIR

Un même fait peut provoquer successivement la peur, la colère, la tristesse.

1. Michelle Larivey, *op. cit.*, p. 20.

Les besoins vitaux plus ou moins satisfaits

Les états émotionnels correspondent – nous l'avons évoqué – au degré de satisfaction de nos besoins physiologiques vitaux plus ou moins répertoriés par Maslow ; se maintenir en vie, être en sécurité, assouvir ses besoins affectifs, qui se déclinent notamment sur le besoin de bien-être, d'intégration, de reconnaissance...

Nous pouvons ajouter le besoin de «puissance» c'est-à-dire le besoin d'expression et de réalisation de soi et celui d'estime de soi, considérant qu'il s'agit d'un besoin «vital», au moins du point de vue psychologique. On peut en effet plus facilement s'en passer pour «vivre» que de nourriture par exemple et beaucoup de personnes vivent sans que ces besoins soient profondément comblés.

Le besoin de sécurité

Le besoin de base de l'être vivant est le besoin de sécurité, c'est-à-dire cette assurance de savoir que sa vie, sa survie et son intégrité physique ou psychique ne sont pas menacées.

Ce besoin est assouvi quand l'enfant notamment, se sent bien traité, protégé, respecté.

L'adulte plus tard a besoin pour se sentir en sécurité, d'avoir l'impression de pouvoir contrôler son existence, qu'il s'agisse de son existence matérielle ou affective.

Il peut ainsi avoir peur de ce qui va lui arriver ; être en colère d'avoir à vivre telle ou telle situation, surtout s'il considère, selon ses valeurs, la situation injuste, inacceptable ; être amer de ne pas avoir un sort plus confortable surtout s'il pense en mériter un meilleur, ou bien de ne pas avoir davantage de soutien.

La frustration du besoin de sécurité génère bien entendu toutes les émotions dérivées de la peur, de la colère et éventuellement de la tristesse – mécontentement, rage, révolte, rancune, indignation, appréhension, anxiété, panique, morosité...

En revanche, si le besoin de sécurité est comblé, l'individu – tant l'enfant que l'adulte – éprouve apaisement, joie, désir d'avancer puisqu'il se sent en sécurité !

Le sentiment de sécurité génère aussi la confiance et des sentiments positifs à l'égard de l'autre : on sait combien dans une relation affective on est confiant, affectueux et audacieux si l'on se sent sécurisé.

À SAVOIR

Le besoin de sécurité matérielle, de confort, de bien-être, de certitude, de clarté, de soutien, correspond au besoin primaire de sécurité.

Il existe des situations qui frustreront objectivement ce besoin de base : perte d'emploi, de statut, rupture, maladie, situation d'échec, environnement pervers, manipulateur, toxique ; il n'y a alors guère à s'étonner des effets produits en termes d'émotion et de contre-émotion.

Toutefois une situation peu claire, des non-dits, une incertitude quant à son avenir, la perspective d'un changement non désiré, le caractère imprévisible des événements, le comportement instable de son partenaire ou de son patron, le fait de ne pas savoir ce que l'on pense de soi ou bien avoir le sentiment qu'on lui cache des informations, insécurisent l'individu qui éprouve tôt ou tard de l'appréhension, de l'anxiété, voire un certain affolement, ou bien encore une indignation, une rage, une révolte.

La tension émotionnelle peut parfois monter très vite quand précisément l'individu se sent insécurisé.

Insécurité et principaux états émotionnels

Tension émotionnelle
Déstabilisation
Stress
Somatisation
Fébrilité
Anxiété

LES ATTITUDES À AVOIR

- Informer.
- Expliquer.
- Rassurer.
- Donner de la visibilité.
- Favoriser la réussite.
- Faciliter les changements.
- Créer des relations de confiance.
- Être fiable.
- Responsabiliser.
- Apaiser.

Le besoin de reconnaissance et d'« amour »

«Être et se sentir "aimé" : voilà dès la naissance, pour ne pas dire même de manière préexistante à celle-ci, le premier besoin de base du petit enfant¹.»

Si l'expression de ce besoin évolue avec l'individu qui grandit, il n'en demeure pas moins tout au long de l'existence.

«Dans la toute petite enfance et l'enfance, "aimé" signifie non seulement être accueilli, soigné, nourri mais également être l'objet d'une attention soutenue, de paroles, de caresses. Pour se sentir aimé l'enfant a besoin également de sentir posé sur lui un regard totalement positif.

Plus tard quand il grandit, l'individu a besoin d'être écouté, entendu, il a besoin de présence, de lien, de communication et d'être toujours l'objet d'affection et de tendresse².»

Une fois adulte, si le besoin d'affection, d'amour qui dans le domaine social notamment se décline à travers celui de reconnaissance n'est pas comblé, l'individu éprouve de la tristesse, de la mélancolie, de la colère plus ou moins exprimée. L'individu peut également ressentir de la surprise au sens profond du terme et une certaine déstabilisation, s'il s'attend à être «aimé» et qu'il ne l'est pas ou vice versa. A contrario, si le besoin d'amour et ses déclinaisons sont comblés, l'émotion correspondante est la joie, le ravissement, l'enchantement.

À SAVOIR

Le besoin de reconnaissance, de valorisation, d'affection, d'échange, de respect, d'écoute correspond au besoin d'« amour ».

Quand l'individu ne se sent ni reconnu ni respecté dans sa vie professionnelle – si on l'isole, si on lui fait des promesses que l'on ne tient pas, si l'on ne reconnaît jamais ce qu'il fait de positif, si on l'utilise, si on le manipule, si on ne le tient pas informé, si on ne le remercie jamais, si l'on diffère cinq fois un rendez-vous qui lui a été fixé –, son besoin « affectif » se trouve frustré.

On voit ici comment des négligences, des maladresses, des intentions peu claires, un manque réel de respect, finissent en se répétant par produire des dégradations tant chez l'individu que sur la relation avec lui.

L'inverse est également vrai. C'est quand il se sent apprécié, quand cette reconnaissance est prouvée, exprimée que l'individu éprouve de la joie, qu'il se motive avec l'envie de «faire», d'agir...

Comme pour le besoin de sécurité, certaines situations frustrant objectivement ce besoin d'«amour» : les trahisons, les coups bas, les changements impliquant des séparations comme les licenciements, les conflits, les tensions générant amertume, rancœur, impatience, haine parfois, etc.

1. Sarah Famery, *op. cit.*, p. 83.

2. Sarah Famery, *op. cit.*, p. 84.

Non-« reconnaissance » et principaux états émotionnels

Ressentis négatifs : sentiment d'injustice, abandon, trahison
 Déstabilisation
 Anxiété
 Angoisse
 Somatisation

LES ATTITUDES À AVOIR

- Être attentif.
- Écouter.
- Respecter.
- Reconnaître.
- Valoriser.
- Faire confiance.
- Soutenir.
- Communiquer.

Le besoin d'appartenance

Tout être vivant a besoin pour se développer de se sentir appartenir à une communauté, à une fratrie et d'y être intégré même s'il s'agit d'une communauté d'asociaux : il a besoin de se reconnaître et d'être reconnu quelque part.

On peut considérer ce besoin d'appartenance et d'intégration en partie comme une forme dérivée du besoin d'amour, surtout dans l'enfance.

C'est pourquoi toute exclusion, tout refus de la différence peut être vécu plus ou moins comme un rejet affectif, souvent teinté aussi d'un sentiment d'insécurité.

À SAVOIR

Un licenciement, un refus de promotion ou une mauvaise évaluation, surtout dans une culture d'entreprise très élitiste, un changement de métier imposé, entament la satisfaction du besoin d'appartenance, que le « rejet » soit réel ou simplement projeté par l'individu.

De même une personne atypique, décalée, mise à l'écart ou qui se sent exclue, en difficulté professionnelle, en situation d'échec, ressent tôt ou tard, de l'écoeurement, de la peine, de la crainte aussi de perdre cet « amour » des autres, en tout cas une sécurité affective et parfois aussi en fonction des circonstances, matérielle.

Non-appartenance et principaux états émotionnels

Honte
 Culpabilité
 Ressentis négatifs : sentiment d'injustice, abandon, trahison
 Déstabilisation forte
 Angoisse
 Somatisation

LES ATTITUDES À AVOIR

- Reconnaître les différences.
- Favoriser l'intégration.
- Faire participer.
- Favoriser l'adaptation.
- Éviter les situations d'exclusion, de rejet, d'isolement.
- Veiller à donner les bons niveaux d'informations.
- Éviter les situations d'échec.

Le besoin de « puissance »

Le besoin de « puissance », selon qu'il est satisfait ou non, est à l'origine de très grandes satisfactions ou de frustrations psychologiques.

Chez l'enfant, le besoin de pouvoir ressentir et exprimer sa « puissance », c'est-à-dire sa puissance de vie tant physique que psychique, sa puissance vitale au sens profond du terme, est un besoin fondamental. « Ce besoin relève d'une pulsion de base globale et vitale que l'enfant, tout comme plus tard l'adulte, a besoin de satisfaire entre autres pour se sentir vivant, se sentir en vie¹. »

C'est en partie à travers le « pouvoir » qu'il découvre posséder sur les choses, sur lui-même et éventuellement sur les autres, que petit, l'enfant exprime et ressent cette puissance, ce pouvoir de vie.

C'est ce même besoin de puissance que l'adulte plus tard, cherche à satisfaire entre autres à travers les actions et les influences qu'il peut avoir sur son environnement humain et matériel, comme à travers l'expression de son être tout entier : désirs, envies propres, talents, potentiels, etc.

1. Sarah Famery, *op. cit.*, p. 94-95 : « La pulsion est la poussée d'énergie qui alimente l'activité psychique inconsciente et provoque la motricité de l'organisme... »

Si ce besoin de puissance ne s'exprime pas vraiment – pour l'enfant comme pour l'adulte –, il se transmute en désir de pouvoir sur les autres, sur la matière, sur l'environnement.

C'est malheureusement souvent ce qui se passe.

On imagine aisément que ce besoin insatisfait soit à l'origine de très profondes frustrations et par conséquent d'une forte colère, notamment la violence, la rage, la haine, surtout si cette puissance personnelle est comprimée trop longtemps, que ce soit au plan privé ou professionnel.

À SAVOIR

Les besoins d'influence, d'expression personnelle, de réalisation personnelle, de plaisir, sont liés au besoin de *puissance*, et plus « en creux » à un besoin de pouvoir.

Ainsi enlever un projet à quelqu'un, lui refuser une promotion, ne pas tenir compte de ses idées, ne pas exploiter ses potentiels, ne pas favoriser ses initiatives, sa créativité, vouloir le dominer, peut déclencher des vagues de colère très violentes, et/ou une complète démotivation.

De même, une rétention d'informations qui lui retire sa capacité d'action, des systèmes très hiérarchisés, les relations de pouvoir – où par définition l'un cherche à réduire la « puissance » de l'autre –, la perte de pouvoir, l'absence d'opportunités, une impossibilité de s'exprimer, l'annonce d'un licenciement que l'individu subit, déclenchent les émotions du même type.

En milieu professionnel, ce besoin de puissance est en réalité souvent frustré.

Besoin de puissance insatisfait et principaux états émotionnels

Colère et dérivés ++
Angoisse
Dépression
Somatisation

LES ATTITUDES À AVOIR

- Tenir compte le plus possible des motivations.
- Donner un champ de responsabilité.
- Donner des moyens d'action.
- Offrir des opportunités.
- Donner des perspectives.
- Reconnaître des potentiels.
- Favoriser les évolutions.
- Donner les moyens de réagir.
- Donner les moyens de réussir.
- Expliciter les contraintes.
- Toujours donner les informations nécessaires.
- N'exercer que des pressions utiles.
- Laisser une marge d'autonomie, de liberté.
- Laisser s'exprimer.
- Éviter les relations de pouvoir.

Entre colère et dépression

Fabienne est une femme de caractère, de conviction et de décision et, même si elle irrite parfois un peu son entourage, elle est reconnue pour la qualité de ses initiatives, la pertinence de ses interventions et la persévérance de ses efforts. Toutefois, depuis presque cinq ans déjà, elle fulmine car son patron très frileux et très politique ne lui laisse pas les coudées franches, cherche par tous les moyens à la retenir, ayant besoin d'elle, sans parallèlement la soutenir, voire en critiquant et en remettant régulièrement en cause certaines de ses vues ou manières de procéder. De plus, elle a quelque peu fait le tour de son poste et même dans un contexte plus favorable, plus porteur, elle ne s'y épanouirait sans doute plus. Elle aimerait donner un tournant un peu différent à son parcours professionnel, mais à présent elle se cherche. Ainsi Fabienne, ce qui n'est pas dans sa nature, se trouve-t-elle impuissante aussi bien à « faire bouger » son environnement qu'à changer. Profondément frustrée, elle alterne entre une très forte colère et une « dépression », quand elle ne voit pas comment elle va s'en sortir.

Le besoin d'estime de soi

Il existe des besoins purement psychologiques, entre autres le besoin d'estime de soi, lié en partie à l'image que l'on a de soi-même et à celle que les autres nous renvoient.

Selon que ce besoin est satisfait ou non, l'individu est plus ou moins stable émotionnellement.

De même, selon que son comportement, ses réussites, ses acquis lui paraissent ou non adaptés à l'image qu'il a de lui-même et à celle qu'il veut donner et à ses valeurs, ce besoin est plus ou moins comblé.

Quand le besoin d'estime de soi n'est pas satisfait, le sujet peut être en partie triste, morose, amer de ne pas être reconnu ou de ne pas réussir à être à la hauteur de ses exigences; il risque aussi d'être irrité, impatient, exaspéré, furieux tant contre lui-même que contre les autres.

Il peut également, si la frustration est profonde, avoir peur du rejet (non-amour) et de l'exclusion (non-appartenance) qui peuvent elles-mêmes glisser rapidement vers la peur de perdre sa sécurité.

De fait, s'il ne se sent pas à la hauteur, le sujet craint d'être rejeté, exclu et de se retrouver à proprement parler en état d'insécurité.

C'est également le besoin d'estime de soi plus ou moins satisfait qui est en partie à l'origine d'émotions sociales comme la honte ou la fierté, dans la mesure où l'individu porte alors sur lui-même un certain regard, où il s'évalue, se juge.

Ce besoin peut aussi, selon qu'il est comblé ou non, générer des émotions comme le mépris ou la jalousie: ne réussissant pas à s'estimer lui-même, l'individu peut en effet mépriser les autres ou être en colère contre lui-même, il peut jalouser – la jalousie étant une forme de colère détournée – ceux qui ont – ou dont il croit qu'ils ont – l'estime d'eux-mêmes.

À SAVOIR

C'est entre autres en assouvissant le plus possible son besoin de puissance, notamment à travers sa réalisation personnelle, que l'on assouvit celui d'estime de soi.

Une personne non reconnue, mal évaluée, niée pour ce qu'elle est, à qui on ne donne pas de réponse, qui n'est pas promue sans qu'on lui explique clairement pourquoi, que l'on fait attendre, que l'on n'augmente pas, qui est en échec, qui perd du pouvoir, de l'influence, qui est ou se sent en échec, a tendance – sauf à avoir un niveau suffisant d'estime de soi et à se valoriser – à devenir morose, à se déprimer ou à avoir la rage, à être exaspéré.

Besoin d'estime de soi insatisfait et principaux états émotionnels

Perte de confiance en soi
 Culpabilité
 Honte
 Jalousie
 Mépris
 Déstabilisation fréquente
 Somatisation
 Anxiété

LES ATTITUDES À AVOIR

- Reconnaître le travail de chacun.
- Favoriser les progrès individuels.
- Favoriser les réalisations personnelles.
- Positiver les échecs, sanctions, refus.
- Encourager.
- Favoriser les réussites.
- Ne pas laisser une personne en situation d'échec.
- Chercher à compenser une perte de pouvoir, de statut.

DES BESOINS INTERDÉPENDANTS

Au plan psychologique, les besoins sont en partie interdépendants :

- si le besoin de *puissance* est satisfait, c'est-à-dire si l'individu exprime ses potentiels, se réalise, etc., il se sent davantage en sécurité, davantage appartenir à tel ou tel groupe, et il a une meilleure estime de lui-même ;
- si le besoin d'affection est satisfait, l'individu se sent davantage en sécurité, son besoin d'appartenance est davantage comblé et il s'estime davantage ;
- si le besoin de sécurité est comblé, l'individu peut a priori davantage satisfaire son besoin de puissance et il a une meilleure estime de soi...

Ainsi, un vécu émotionnel négatif ou positif – même objectivement relativement mineur –, peut aboutir, notamment quand il est négatif, à de véritables déflagrations pour l'individu et/ou pour son environnement mais aussi à des somatisations ou à des contre-émotions souvent très perturbantes pour le sujet.

La honte et ses effets

Nicole a quelque peu raté la présentation qu'elle avait à faire à son directeur ou, plus exactement, elle n'a pas été aussi pertinente qu'elle aurait pu l'être. Elle entre dans son bureau comme une furie, s'effondre, se met à pleurer, s'insulte, imagine que tout est fichu : ce projet, ses souhaits d'évolution, la confiance que son patron a en elle... Compte tenu à la fois de son éducation très stricte et de son besoin de perfection, de la valeur qu'elle attribue au travail bien fait et à l'excellence de ses résultats et d'un très fort besoin de sécurité lié à son histoire familiale, toutes ses angoisses remontent à la surface à l'occasion d'un fait aussi anodin ; Nicole est assaillie et ne contrôle plus rien. Il lui faudra des heures de conversation téléphonique et un week-end de trois jours pour réussir à se calmer et à redonner aux faits leur importance objective.

Les facteurs personnels et les réactions inattendues ou excessives

Certaines réactions peuvent surprendre ou ne pas être comprises, d'autres peuvent apparaître complètement disproportionnées par rapport à la situation objective.

S'il existe des universaux, le déclenchement d'une émotion et son intensité varient en fonction de facteurs personnels : buts, motivations, valeurs.

Il est bon de les connaître pour pouvoir comprendre ou anticiper certaines réactions, nous y reviendrons.

Un désir de promotion, sera lié pour l'un, à la perspective d'un confort supplémentaire, et pour l'autre, à un besoin de reconnaissance et d'intégration ; rien d'étonnant à ce que la réaction soit – a priori – différente.

Par ailleurs nous ne sommes pas tous tristes ou en colère dans les mêmes circonstances ni exactement pour les mêmes raisons.

La structure psychique

Selon la manière dont il s'est construit, structuré psychiquement pour combler ses besoins, et ce notamment en fonction de son environnement familial, affectif, de son passé, etc., chaque individu réagit différemment à des circonstances analogues.

Le narcissique est en colère s'il est traité comme tout le monde ou si on lui exprime ouvertement un désaccord, le paranoïaque, si on le critique, l'obsessionnel, si l'on dérange ses plans et le borderline, s'il a l'impression d'être abandonné ou trop contrôlé¹.

Les motivations et les besoins personnels

Le lien entre une motivation individuelle et un besoin de base, explique pourquoi un même refus, une même indifférence, la même contrainte provoquent chez l'un un léger agacement et chez l'autre une déflagration émotionnelle; tout dépend de ce que sa motivation ou son but «cache» en réalité pour lui.

Si un collaborateur vise depuis un certain temps une évolution de carrière ou réussir à faire passer ses idées, il sera mécontent ou agacé s'il n'y parvient pas; mais si derrière ce souhait, il cherche à combler à quelque niveau que ce soit son besoin de reconnaissance ou celui de puissance, il y a fort à parier que son irritation dégénère en révolte, en écoëurement, etc.

Une «fixette»

Sylvie du service Qualité, veut absolument être promue et passer selon la grille de son entreprise dans la catégorie professionnelle supérieure. Bien qu'ayant du mal à atteindre ses objectifs, elle revient régulièrement, obstinément à la charge depuis quatre ans. Plutôt que de se concentrer pour voir comment améliorer ses résultats ou bien de réfléchir à une orientation professionnelle qui lui conviendrait peut-être mieux et dans laquelle elle pourrait être plus performante, Sylvie s'entête, accuse régulièrement l'injustice du système, la malveillance de ses supérieurs. Même si elle devine, étant intelligente, qu'elle a mieux à faire et que sa position n'est pas entièrement juste, elle ne veut rien entendre et même quand sa DRH ou son manager pense l'avoir un peu convaincue, elle revient de plus belle à la charge la fois suivante.

Élevée seule par sa mère qui a beaucoup misé sur elle et sur ses études, ayant grandi dans l'idée qu'il était essentiel de bien gagner sa vie, avec un fort besoin de réussite, d'intégration et de «normalité», Sylvie est aveuglée et ne peut accepter que sa demande soit refusée sans être complètement déstabilisée émotionnellement.

1. Christophe André, *La force des émotions*, Odile Jacob, 2003, p. 40.

Elle boude

Valérie, très intéressée par son métier, est une très bonne professionnelle et donne à son poste beaucoup de sa personne. Toutefois, elle a un besoin important, presque vital, de se sentir indispensable. D'origine paysanne et de famille nombreuse, elle a énormément aidé ses parents depuis l'enfance sans jamais parallèlement s'être vraiment sentie aimée pour elle-même. Habitée à rendre service et carencée au plan affectif, Valérie a le besoin de se rendre indispensable, mais elle se bloque quand elle n'obtient pas les signes explicites de la reconnaissance pour ne pas dire de l'« amour » attendus et dont elle a manqué : compliments, remerciements, travaux supplémentaires confiés à d'autres, même si l'objectif est de la soulager, etc.. Valérie alors se bloque soudainement, boude et se met en retrait.



Les fragilités personnelles

C'est la manière dont un individu ressent et perçoit certains faits, dont il vit la satisfaction ou la frustration de tel ou tel besoin – et ce à quoi l'une ou l'autre le renvoie –, qui est à l'origine d'émotions parfois intenses, violentes, excessives ou récurrentes voire d'une disposition émotionnelle.

La question n'est plus ici de savoir ce qui rend triste une personne mais pourquoi cela la rend triste à ce point.

Quand dans son passé, dans son enfance, l'un des besoins fondamentaux de l'individu n'a pas été comblé, il réagit en général bien plus violemment à la frustration dans la mesure où il est alors renvoyé à sa carence, à sa frustration et à son manque d'origine.

Plus il y a eu dans l'histoire de l'individu, insatisfaction de l'un de ses besoins vitaux, moins il supporte la frustration et plus ses émotions sont violentes et/ou récurrentes.

POUR PROGRESSER

Avoir présent à l'esprit l'impact d'une fragilité personnelle, sur l'intensité de certaines émotions, peut permettre de penser à sensibiliser l'intéressé sur la nécessité par exemple, de faire un travail sur lui.

Une moindre résistance à la frustration

De plus, selon qu'un besoin fondamental a été plus ou moins comblé dans son enfance, l'individu a précisément tendance à chercher à le satisfaire à travers les actions qu'il mène, les buts qu'il se donne, les motivations qui l'animent, d'où sa plus forte déception par exemple, quand il n'arrive pas à ses fins.

Un hyper angoissé

Patrick a été gravement malade étant enfant, ce qui l'a énormément marqué psychologiquement. Se sentant très fortement en danger, il a non seulement développé une peur de la vie elle-même, ce qui l'a coupé de ses émotions les plus profondes, mais s'étant trouvé pendant de longs mois impuissant, limité, totalement à la merci des autres, il ne supporte pas, encore aujourd'hui, la moindre contrainte, le moindre obstacle à la réalisation de ses désirs, la moindre frustration. Angloisé, très irritable et toujours impatient, ses collègues ont beaucoup de mal à le comprendre.

Des ressentis plus intenses

L'individu dont la carence d'origine est importante, ressent et vit chaque signe de reconnaissance ou de non-reconnaissance, une gentillesse, un silence, un mensonge, un retard, etc., de manière plus aiguë que la moyenne des gens.

De fait les ressentis ne sont pas alors forcément en adéquation avec la réalité d'abord parce qu'ils sont par nature toujours subjectifs mais surtout parce que l'individu perçoit la réalité en fonction de son antériorité, de son vécu, de ses certitudes même fausses, de ses doutes et de ses craintes.

Une anticipation négative ou positive

Enfin l'individu dont l'un des besoins vitaux a été fortement frustré, s'attend toujours à ce qu'il ne le soit pas, tout comme il s'attend à l'inverse, s'il a été satisfait, à ce qu'il le soit à nouveau.

L'individu a en effet tendance à anticiper sa frustration ou sa satisfaction, et réagit là encore notamment quand il s'agit de frustration, au moindre signal et/ou éprouve des émotions sans qu'aucun fait concret se soit parfois encore produit.

Peurs et émotion

Un individu dont les besoins ont vraiment été frustrés dans l'enfance, en nourrit toujours une véritable peur : peur de l'insécurité, peur de ne pas être aimé, reconnu, respecté, entendu, peur de subir, peur de ne pas pouvoir se réaliser, etc., toujours à l'origine de ressentis aigus, d'émotions excessives et/ou d'états émotionnels souvent instables, voire encore d'anxiété, de tension ou d'anxiété permanentes.

TRAINING | *Décoder une émotion*

1. Repérez, observez, analysez ce que la personne est en train de vivre.
2. Faites objectivement le lien avec les différents besoins concernés.
3. Repensez à vos propres émotions, besoins, frustrations dans le même type de situation ou d'autres.
4. Essayez de mieux connaître les motivations, buts, valeurs de votre collaborateur...
5. Essayez de mieux comprendre la nature de sa frustration ou de sa satisfaction.
6. Essayez de savoir si quelque chose d'important l'a marqué antérieurement.
7. Mettez-vous alors à sa place et essayez de vous représenter ce qu'il peut ressentir et pourquoi.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, and the fourth part discusses the conclusions and implications of the findings. The paper concludes with a summary of the key points and a list of references.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was carried out using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the conclusions are based on the evidence gathered.

The findings of the study have important implications for the field of research, and they provide valuable insights into the issues being studied. The research also highlights the need for further investigation in this area, and it suggests some potential areas for future research.

The paper is well-structured and easy to read, and it provides a comprehensive overview of the research. The writing is clear and concise, and the arguments are well-supported by evidence. The paper is a valuable contribution to the field of research, and it is recommended for reading by anyone interested in the topic.

PARTIE 4

Agir avec empathie et créer un climat et des relations de confiance

Même si on ne le répètera jamais assez, l'empathie est avant tout un état, et relève d'une authentique intention de comprendre et de soulager l'autre, il n'en reste pas moins vrai que le fait d'être conscient de l'immanence de la dimension émotionnelle et de l'intégrer à son raisonnement, permet de favoriser l'acceptation de certaines situations, de désamorcer des tensions, de réduire les stress du collaborateur et d'éviter des risques psychosociaux.

Dans les contextes de restructuration, de fusion, de changement, etc., cette conscience permet de mieux prévoir les réactions des collaborateurs, d'anticiper les risques de dérapage émotionnel, voire de situation bloquée, de savoir plus spontanément gérer les situations délicates, et d'être en mesure de provoquer un dialogue plus constructif. Cela permet aussi d'avoir plus facilement le réflexe d'exprimer son empathie notamment quand cela est vraiment nécessaire.

Ces trois attitudes permettent de créer ou de maintenir dans tous les cas un climat et des relations de confiance.

Comment «prévoir» les réactions de l'autre? Quels sont les éléments à prendre en compte? Comment mieux connaître les besoins d'un collaborateur? Comment anticiper les risques? Comment gérer les situations délicates? Comment favoriser l'expression des ressentis? Comment désamorcer les réactions négatives? Comment concrètement exprimer son empathie?

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, and the fourth part discusses the conclusions and implications of the findings. The paper concludes with a summary of the key points and a list of references.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was carried out using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the conclusions are based on the evidence gathered.

The findings of the study have important implications for the field of research, and they provide valuable insights into the issues being studied. The research also highlights the need for further investigation in this area, and it suggests some potential directions for future research.

In conclusion, the study has shown that the research is of high quality and that the findings are reliable. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the conclusions are based on the evidence gathered. The research also highlights the need for further investigation in this area, and it suggests some potential directions for future research.

Anticiper les risques

Comment agir plus humainement
et plus efficacement ?

*Nous pouvons visualiser l'état émotionnel
d'une autre personne afin de comprendre et même prédire
comment celle-ci pourrait se sentir et agir¹.*

Le degré le plus élevé d'empathie, est la possibilité d'anticiper l'émotion d'autrui.

Par conséquent être attentif, informé sur l'état émotionnel de l'autre et/ou imaginer ce que peut produire sur un collaborateur ou sur son équipe, un changement, une annonce, un événement, etc., permet plus aisément d'anticiper et de mieux évaluer par exemple, l'opportunité ou non d'intervenir, de proposer si cela est possible une compensation, de mieux choisir son moment, ses mots, etc.

Il est d'autant plus important de pouvoir anticiper que, comme nous l'avons vu, une déstabilisation, un ressenti négatif parfois inévitable, peut se transformer en une émotion violente; c'est dire si l'on peut dans les cas extrêmes, participer de façon naïve, à la dégradation de l'état intérieur d'un collaborateur mais également de toute une équipe.

De même être attentif, par exemple, au stress ou à la résistance d'un collaborateur permet, outre le fait de chercher à le soulager, d'éviter en boomerang absentéisme, tensions, blocages, inerties, voire dépressions.

Or la plupart du temps, on ne tient pas assez compte de tous ces signes, ou bien on espère par méconnaissance ou par facilité, de manière peu réaliste et illusoire, qu'il n'y aura pas de réaction, pratiquant ainsi une sorte de politique de l'« autruche » rarement bénéfique.

1. Claude Steiner, *op.cit.*, p. 53.

Les éléments génériques à analyser

Rien ne remplace l'attention à l'autre et la sensibilité qu'elle suppose.

Toutefois pour mieux anticiper les réactions d'autrui, il existe différents éléments à prendre en compte: le besoin potentiellement impacté, les facteurs objectivement frustrants ou satisfaisants, et les paramètres individuels du collaborateur.

De même, penser tout simplement à la manière dont on réagirait soi-même, est la plupart du temps un excellent moyen d'information, même s'il est nécessaire d'être attentif à des projections erronées.

Le contexte objectif

Certains événements, certains contextes, certains environnements et modes de relations comblent ou frustrant de toute évidence les besoins de l'individu, générant à quelque nuance près, presque invariablement, les mêmes émotions, les mêmes ressentis, les mêmes sentiments.

Nous l'avons développé dans le chapitre précédent; il n'est donc pas nécessaire de revenir dessus.

L'essentiel est d'avoir le réflexe d'intégrer cette réalité à sa réflexion pour mieux prévoir, mieux anticiper, mieux communiquer, agir plus efficacement et plus humainement!

Les frustrations types

Sans pouvoir être exhaustif, il existe a priori toujours un lien entre:

- le besoin de sécurité et l'environnement;
- le besoin de reconnaissance, d'affect et la relation à l'autre;
- le besoin de *puissance* et la sphère d'influence, le champ d'expression de l'individu.

Toutes les combinaisons sont possibles mais dès que le changement, l'annonce, la situation, l'événement, le mode de relation impacte l'environnement matériel, affectif ou la sphère d'influence, on est presque certain que l'un des besoins de base est concomitamment affecté.

Si l'environnement change et si l'on est incertain sur son avenir, nul doute que l'on se sente insécurisé; si une personne nous tient à distance ou trahit notre confiance, nul doute que notre besoin d'«amour» en pâtisse; enfin si les

contraintes se multiplient, s'il nous est impossible de réaliser ce qui nous est le plus cher, nul doute encore que notre besoin de puissance se voie atteint.

FRUSTRATIONS TYPES

- Perte de confort, de bien-être, instabilité, incertitude, etc. → frustration du besoin de sécurité
- Moindre valorisation, moindre intégration, relation de pouvoir ou absence d'affection, etc. → frustration du besoin de reconnaissance
- Perte de moyens, d'influence, de « pouvoir », etc. → frustration du besoin de puissance

Savoir à quoi s'attendre

J'annonce à un collaborateur pour la troisième fois l'impossibilité de donner une réponse positive à son souhait d'évolution, je dois m'attendre à sa frustration et peut-être à sa colère quelle qu'en soit l'expression même si en apparence il ne réagit pas, voire s'il semble accepter sans trop de difficulté...

J'annonce à mon équipe un changement d'organisation même très bien argumenté: nul doute qu'il suscite des craintes même si pour moi ce changement n'en génère aucune, ou si je le refoule, surtout si les personnes concernées n'ont jamais vécu ce type de changement, s'ils induisent des incertitudes quant à leur avenir, ainsi que de la colère s'ils ont l'impression de le subir, etc.

POUR PROGRESSER

Faire le lien entre le contexte objectif et le besoin type frustré.

Les déclencheurs types

Transversalement à la nature de la frustration, il existe, quel que soit le besoin concerné, des déclencheurs types:

- l'obstacle génère plutôt la colère et l'absence d'obstacle, le plaisir;
- la perte, la séparation, quel qu'en soit l'objet, entraîne la tristesse et les « retrouvailles », la joie;

- le manque provoque l'insécurité, donc la peur, ou son contraire, l'audace. En croisant les frustrations et les déclencheurs types, il est donc possible d'avoir des informations relativement précises sur les «risques» encourus: leur conjugaison démultipliant bien entendu l'intensité de l'émotion.

Anticiper les déclencheurs

Compte tenu des besoins de base et du mécanisme émotionnel communs à tous, il est possible, en se mettant à la place de l'autre, même avec des différences irréductibles, d'être mis sur la voie de ce qui, en termes émotionnels, risque d'advenir.

Quand on lance une action, quand on annonce un refus, quand on mène une politique, penser à la manière dont on vivrait soi-même des événements analogues, une situation identique, peut éviter certaines erreurs de présentation, de communication, d'attitude.

Évident!

S'il existe au dernier moment après de nombreux efforts et beaucoup de persévérance pour monter ce projet, un refus de la part de mon banquier quant à ma demande de prêt professionnel nécessaire à sa réalisation, je fulmine; si la banque me rappelle pour me dire qu'il y a eu une erreur et que le prêt est accordé, je jubile.

Si je crains de perdre mon emploi, j'ai peur. Si la probabilité d'un plan social s'amenuise, je retrouve l'envie de me lancer dans mes projets professionnels et personnels.

Le moment déclencheur de l'émotion

C'est toujours le fait de savoir qu'un événement s'est produit, d'apprendre une nouvelle ou de la projeter d'un côté, et de l'autre, l'évaluation que l'individu en fait, qui déclenche ou non l'émotion.

Si je ne sais pas que ma demande est refusée ou que mon jardin a été saccagé et/ou si je ne l'anticipe pas, je n'ai aucune raison de me mettre en colère.

Bien entendu, l'urgence, la gravité de la situation, déterminent en partie l'intensité de l'émotion ressentie et la rapidité de la réaction émotionnelle.

Il est donc important d'être attentif au moment et à la manière dont les faits sont annoncés, ainsi qu'à celle dont l'individu peut évaluer cette annonce en

fonction de ce que l'on connaît soi-même du contexte objectif d'une part et de la situation individuelle du collaborateur de l'autre.

ÉLÉMENTS GÉNÉRIQUES À PRENDRE EN COMPTE

- Contexte objectif.
- Frustration type.
- Déclencheur.
- Information.
- Réaction/émotion probable.

Les paramètres individuels

Même s'il est difficile d'anticiper avec précision une réaction individuelle dans la mesure où l'on ne connaît jamais complètement quelqu'un et où sa réaction peut toujours nous surprendre, il est toutefois important de considérer les motivations, les buts, les priorités du collaborateur, la manière dont il cherche à combler ses besoins de base, d'observer s'il a tendance à réagir davantage à l'obstacle, à la perte ou au manque, et de prendre en compte un passif éventuel qui impactera et/ou amplifiera ses réactions.

Si par exemple il a déjà connu des échecs ou bien si on lui a déjà fait plusieurs promesses non tenues, sa réaction risque d'être d'autant plus vive.

L'ensemble de ces paramètres permet ainsi de savoir ce qui a le plus de valeur pour lui, quel besoin il cherche plus particulièrement à combler, à quoi il risque d'être le plus sensible.

Cela permet le cas échéant, parallèlement aux arguments objectifs, de mieux «préparer» sans le figer ce que l'on va dire, de quelle manière, de pouvoir nommer plus précisément ce que l'on croit avoir compris de ses motivations, donc de son insatisfaction, d'évoquer ce que l'on pense être un problème, une frustration pour lui, et de mieux savoir comment, notamment à travers les mots utilisés, limiter la frustration: «ne crois pas que...», «tu vas sûrement le prendre mal...», «avant toute chose, je tiens à te dire que ce n'est absolument pas toi qui es en cause...», etc.

DE L'INTÉRÊT DE CREUSER

Un individu peut ne pas du tout s'expliquer ses émotions parce qu'il n'y a pas réfléchi ni pris conscience du but réel qu'il poursuit ou parce qu'il croit poursuivre un but quand inconsciemment, il en poursuit en réalité, un autre.

Ainsi une émotion «attendue», peut-elle ne pas se produire ou au contraire à l'étonnement de tous, même de l'intéressé, se produire telle une explosion. Il est alors d'autant plus nécessaire de creuser.

On a parfois des surprises

Le but (désir) inconscient de Jean-Philippe est d'avoir un niveau de responsabilité plus important, mais comme il n'a pas confiance en lui, il répète souvent qu'il ne comprend pas pourquoi autant de monde court après le pouvoir. Toutefois quand il apprend que François vient d'être promu, il sent monter une colère noire qu'il ne s'explique pas.

Christine explique à tous ses collègues que son désir après avoir eu le projet d'en partir, est de rester salariée dans l'entreprise où elle travaille et y voit pour elle des tas d'avantages, mais quand Adrien lui annonce qu'il est sur le point de partir pour créer sa petite société, elle fait tout pour le décourager et réalise qu'elle est jalouse.

Au tour de Claire d'être promue, obtenant ainsi ce qu'elle désirait, ayant même bataillé dur pour obtenir ce poste. Alors qu'elle vient d'apprendre la nouvelle, elle m'avoue qu'en fait, sans comprendre pourquoi, elle est complètement stressée, exaspérée et triste. Elle prend conscience en en parlant et en fondant en larmes qu'en réalité elle souhaitait au contraire travailler un peu moins et avoir une meilleure qualité de vie.

Les actes et les intentions : indicateurs de motivations

«La capacité à détecter les intentions d'autrui à travers ses actions peut aussi contribuer à la compréhension empathique de ses émotions¹.»

On peut connaître les motivations (intérêts, préférences, buts, etc.) d'un collaborateur parce qu'on le connaît, parce que l'on a échangé avec lui mais les détecter également en étant attentif à ses actes, à ses actions.

1. Elisabeth Pachérie, *op. cit.*, p. 173.

En effet en observant les actes de quelqu'un – quand, comment, dans quel but il agit –, on peut en partie comprendre et déchiffrer ses intentions, savoir pourquoi il agit et quel besoin derrière il cherche à assouvir.

Nous avons évoqué l'intérêt de connaître ses propres intentions: plus on est au clair avec les siennes, plus on sait les analyser, les identifier et plus on est en mesure de déchiffrer celles des autres.

Or, c'est quand on connaît les intentions d'une personne que l'on comprend mieux ses motivations et qu'il devient par conséquent possible d'anticiper ses réactions.

L'évaluation de sa situation par le collaborateur

La réaction émotionnelle d'un individu est liée bien sûr, à la situation objective mais également à son intention et à ses motivations.

Si la réaction dépend de la connaissance par le sujet d'une situation ou de son anticipation, elle dépend aussi de l'évaluation qu'il en fait pour lui-même. Cette dernière est inévitablement liée à la nature de ses motivations et à l'intensité de ses besoins.

Si ce que l'individu apprend, ne le touche pas, ne le concerne pas ou peu, s'il ne l'évalue pas pour lui comme une frustration importante présente ou à venir, il n'a aucune raison d'être triste ou angoissé.

L'émotion est en effet toujours déclenchée et proportionnelle à ce que l'individu sait ou anticipe et à la manière dont il évalue pour lui cette nouvelle donnée.

Frijda¹, dans son analyse du processus d'évaluation par un individu, a distingué trois étapes :

- premièrement, l'individu évalue par rapport à ses dispositions motivationnelles si la situation est pertinente ou non ;
- deuxièmement, si elle n'est pas pertinente, elle ne déclenche aucune émotion ; si elle l'est, elle contribue soit à la satisfaction soit à la frustration du sujet ;
- troisièmement, si la situation est jugée pertinente, le sujet évalue alors ce qu'il peut faire ou non pour répondre à la situation ; selon qu'il peut agir ou non, son émotion sera différente.

1. Nico Frijda, *The Emotions*, Cambridge University Press, 1987.

Cette dernière étape offre un élément supplémentaire à prendre en compte dans la mesure où en fonction cette fois de l'analyse de ses moyens par le collaborateur, son émotion sera différente. « Ainsi une même motivation, jugée mettre en péril la satisfaction des motivations de l'agent, pourra donner lieu à une réaction de colère ou de peur selon qu'il s'estime ou non capable d'affronter le danger! »

Pour mieux anticiper, il convient donc autant que possible de tenir compte dans son analyse à la fois des motivations de l'autre et des moyens qu'il a pour réagir.

Trois cas à suivre...

Pour signer un important contrat, il vient d'être demandé à demi-mot à Francis à la fois de promettre à un client des délais qui ne peuvent objectivement être tenus et d'établir des devis qui ne pourront être respectés qu'au détriment de la qualité du produit fini. Francis, responsable d'affaires, compétent, rigoureux, passionné par son métier, honnête intellectuellement, est un homme pour qui le respect du client et de ses engagements est une valeur. Si l'on tient compte du fait que l'année précédente un projet ayant démarré sur des bases identiques a été difficilement mené à terme, avec d'énormes pressions sur les équipes, il est probable que Francis soit en colère, indigné, écœuré et relativement anxieux quant à cette nouvelle affaire.

Florence est déçue, blessée de ne pas avoir été nommée au poste de responsable de formation (pour des raisons apparemment politiques), ce qui est compréhensible si l'on tient compte de la manière dont elle s'est investie depuis plusieurs années pour atteindre cet objectif. Avec un DESS, un parcours qualifiant au sein de l'entreprise, une formation au management, deux mobilités géographiques... cette promotion représenterait pour elle non seulement une reconnaissance professionnelle mais une véritable étape dans l'affirmation d'elle-même.

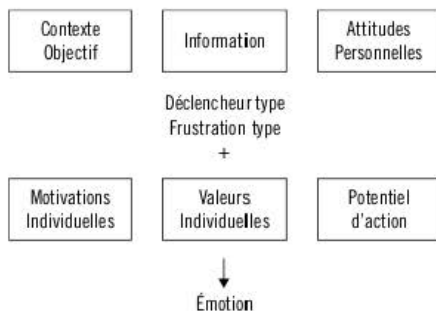
Maxime est très anxieux, légèrement obsessionnel et il a à cœur de réussir parfaitement tout ce qu'il entreprend. Il y met un point d'honneur. Cela est d'autant plus vrai qu'il a un fort besoin de reconnaissance et qu'il est assez orgueilleux. Ainsi, chacune de ses « réussites » calme à la fois son besoin de réassurance, apaise et flatte son égo. Irène vient de demander à Maxime, dans l'urgence, avec des données manquantes, de faire une proposition d'intervention pour la fin de la semaine. Maxime est naturellement très inquiet, en colère contre cette « désorganisation » permanente et un peu bloqué.

1. Elisabeth Pacherie, *op. cit.*, p. 159.

ÉLÉMENTS INDIVIDUELS À PRENDRE EN COMPTE

- Contexte objectif.
- Motivations individuelles (via connaissance + actes + intentions).
- Valeurs individuelles.
- Évaluation du potentiel d'action.

Si le mécanisme émotionnel dans son processus est très simple, c'est toujours la combinaison de ces différents paramètres qui rend la compréhension des émotions et de leur alchimie si délicate.



L'interactivité: veiller à ses attitudes personnelles

Pour anticiper le mieux possible, il reste à tenir compte de ce que nos propres comportements, attitudes, réactions, émotions, pensées peuvent déclencher chez l'autre en général et dans une situation en particulier a fortiori déjà stressante pour le collaborateur.

Si l'on est bien entraîné et si on a le sens de la relation, on peut même deviner ce que nos attitudes vont produire comme effet sur l'autre; c'est le degré le plus sophistiqué de l'empathie¹.

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 54.

Faire un petit retour sur soi

Les réactions émotionnelles des autres dépendent en partie de notre attitude, comme les nôtres des leurs.

Pour anticiper, il est important de penser à ce que nous pouvons nous-même déclencher à travers notre propre attitude, nos actes ou non-actes, nos propos ou non-dits, la relation que nous instaurons avec l'autre ; égalitaire ou de pouvoir, etc.

Cela est d'autant plus précieux dans un contexte tendu, difficile, où le collaborateur se sent remis en question par exemple.

Conscient de frustrer ou de risquer de frustrer quelqu'un par l'une de nos attitudes, de nos réactions, par notre propre besoin de reconnaissance ou de sécurité, etc., on peut de facto plus facilement anticiper ses réactions et par « empathie » chercher à le soulager.

Il y a par nature des modes de relations, des attitudes, des propos et des actes qui frustreront directement ou indirectement les besoins d'autrui et qui déclenchent à plus ou moins long terme des émotions négatives et des déstabilisations.

Si le contexte, la situation est déjà déstabilisant pour le collaborateur, nul doute que les effets sur lui vont être exponentiels, et ses réactions s'amplifier.

Interactivité relationnelle

	Besoins impactés	Émotions
Modes de relation		
Rapports de pouvoir Domination Surprotection Infantilisation Manipulation Séduction	Puissance	Colère
Attitudes		
Dévalorisation Exclusion Injustice Utilisation	Estime de soi/amour Appartenance/estime de soi Amour/estime de soi	Tristesse + colère
Agressivité Manque de clarté Manque de franchise	Sécurité	Peur + colère

	Besoins impactés	Émotions
Actes		
Ne pas faire ce que l'on a dit Changer en permanence d'avis Ne pas tenir ses promesses Ne pas mettre de limites	Sécurité Sécurité Sécurité/amour Sécurité	Peur
Ne pas tenir compte de l'autre Créer des inégalités Manquer d'écoute	Reconnaissance, respect, amour Amour, estime de soi Reconnaissance, amour	Colère, tristesse
Propos		
Paroles blessantes Mots durs (même involontaires) Termes négatifs (même justifiés) Langage trop technique (hors de portée)	Amour/estime de soi Amour/estime de soi Estime de soi Sécurité/puissance	Tristesse, colère, peur

Pour vraiment anticiper, il peut être nécessaire d'identifier ce que d'une manière générale et/ou plus spécifiquement dans un contexte difficile, on doit changer dans son attitude, dans ses actes, dans les propos tenus, les mots employés, en tout cas à quoi il convient d'être vigilant et comment il est souhaitable éventuellement de compenser.

À défaut de pouvoir changer, on peut par exemple s'expliquer en faisant en sorte que l'autre ne prenne pas forcément contre lui, ladite attitude ou ledit propos.

POUR PROGRESSER

Essayer d'identifier vos systèmes de « protection » et de mieux vous connaître.

Pouvoir « gérer » ses émotions

Il existe une sorte de malentendu et une confusion entre un contrôle que l'on peut appeler négatif et un contrôle positif de ses émotions.

Le contrôle qui consiste à étouffer, refouler, nier ses émotions, a plutôt des effets négatifs sur soi et sur son environnement.

Celui qui consiste à les gérer, c'est-à-dire à les accueillir, les accepter, à savoir le cas échéant, les exprimer à son interlocuteur, voire à en comprendre l'origine pour mieux s'en libérer notamment si elles sont récurrentes et gênantes, a lui dans tous les cas, des effets positifs.

De fait dans la mesure où il y a peu de moments où l'on ne connaisse pas soi-même, consciemment ou non, d'émotions positives ou négatives déclenchées soit par un événement, un contexte ou directement par le comportement de l'autre, il est important de pouvoir en partie les «gérer», les apprivoiser, les comprendre et les dépasser surtout si elles sont récurrentes – colère, agacement, culpabilité, peur, etc. –, a fortiori à l'égard d'une même personne.

Cela est d'autant plus important que l'autre perçoit toujours chez son interlocuteur, l'émotion surtout si elle n'est pas du tout gérée, se sentant alors d'autant moins accueilli, entendu, a fortiori si l'émotion perçue est liée à lui.

« Contrôle des émotions »	Gestion des émotions
Blocage	Accueil
Déni	Reconnaissance
Rationalisation	Expression
Refoulement de leur origine	Compréhension de leur origine
Récurrence	Dépassement

Ainsi nos propres émotions, réactions peuvent-elles déclencher chez l'autre des réactions négatives et de nouvelles émotions qui viennent se superposer et «étouffer» les émotions initiales supposées devoir être perçues.

Si je suis destabilisé et que je ne le gère pas, je peux par exemple me fermer, me durcir ; si l'autre en fonction de sa sensibilité se sent alors agressé, par exemple, il risque lui-même de se mettre en colère alors que son émotion initiale était la nostalgie.

Par ailleurs les émotions croisées se renforçant alors l'une l'autre, elles risquent d'envenimer l'échange et/ou la relation.

Un cercle vicié

Nadia violemment et fréquemment humiliée dans l'enfance craint toujours de ne pas être reconnue, entendue ; de ce fait, elle est agressive et se met très souvent en colère ; Ève sa collaboratrice a tendance chaque fois alors à se fermer, à se bloquer, ce qui déclenche en général chez Nadia une agressivité accrue, dans la mesure où Ève ne répondant pas à sa demande, elle est d'autant plus destabilisée. Si de plus, on sait qu'Ève vit de son côté particulièrement mal l'agressivité et qu'elle a tendance à finir par rejeter les personnes un peu dures, il n'est pas étonnant qu'après de longs mois de col-

laboration Nadia ait complètement perdu le contact avec Ève, ce qui contribue là encore d'autant plus à l'irriter et à l'insécuriser et ainsi de suite...

Imaginons quand les deux personnes ont la même peur – celle de ne pas être reconnue, par exemple – et la même émotion – la colère, voire le stress – quels en sont les effets! Nul doute que l'on aboutit alors à des malentendus, des conflits, des blocages, en tout cas à une empathie fortement, pour ne pas dire totalement réduite et complètement brouillée.

Savoir gérer ses propres émotions, notamment dans des situations tendues, lors de face-à-face difficiles, favorise par ailleurs l'état d'empathie dans la mesure où l'on est rarement à l'écoute des émotions et des ressentis d'autrui quand on est submergé par les siens.

AUCUN SYSTÉMATISME

Il peut bien sûr en fonction des circonstances, être bon de « contrôler » ses émotions, de les taire et inversement de ne pas les « gérer », c'est-à-dire de leur laisser libre cours afin que l'autre puisse prendre conscience de ce qu'il génère.

Identifier sa propre « peur »

Pour soi comme pour l'autre, toute émotion est l'expression d'une frustration, d'un désir, d'une attente, et/ou l'expression d'une peur, celle notamment que le besoin, désir ou attente en question ne soit pas comblé. J'ai besoin d'être reconnu, je me mets plus facilement en colère ou je suis triste si je ne le suis pas; si j'ai particulièrement besoin d'avoir une bonne image de moi, j'aurais plus fréquemment honte de rater quelque chose.

Pour mieux gérer, contrôler, voire dépasser ses émotions parfois violentes ou récurrentes, il suffit souvent, comme on peut aider quelqu'un d'autre à le faire, d'identifier la peur qui est derrière, dans la mesure où c'est toujours une peur qui déstabilise et fait perdre le contrôle: la peur d'être contesté, la peur de déplaire, la peur du conflit, la peur de ne pas être à la hauteur, etc.

POUR PROGRESSER: MIEUX GÉRER SES ÉMOTIONS EN SITUATION

Repérez ce qui vous fait entrer dans l'émotionnel : situations, personnes, etc. Identifiez ce qui alors vous fait réagir ou vous déstabilise ; culpabilité, sentiment d'impuissance, crainte d'être remis en question, etc.

Tentez de comprendre pourquoi.

Si c'est le cas, cherchez à identifier la nature de votre propre frustration ou celle de votre « peur ».

■ Les bonnes questions à se poser pour anticiper

Ai-je dans ce contexte suffisamment pris en compte la dimension émotionnelle ?

Ai-je repéré ses motivations ?

Sinon, comment pourrais-je en savoir plus ?

Quelle réaction aurais-je si j'étais dans une situation équivalente ?

Ai-je suffisamment pris en compte ses données personnelles ?

Ai-je pris suffisamment en compte sa situation globale ?

Faut-il avant de lui parler que je m'informe davantage ?

Quel moment dois-je choisir pour lui annoncer ?

Ai-je pensé à la manière de compenser ?

Dois-je modifier quelque chose dans mon attitude, dans ce contexte précis ou en général ?

Gérer les situations délicates

Nos émotions nous aident à répondre à nos besoins d'être vivant¹.

Aller au devant des situations et favoriser notamment en entretien l'expression des ressentis, sont deux réflexes simples mais essentiels à avoir a fortiori dans les situations délicates : contexte de changement, réorganisation, annonce difficile, refus de souhait exprimé, désaccord sur une évaluation, etc.

Aller au devant des situations

Aller au devant des situations, est une marque d'empathie dans la mesure où par définition on prend l'autre en compte et en considération.

Quand on sait que son équipe ou un collaborateur est dans une situation délicate ou risque de l'être, il est important certes en choisissant le bon moment mais sans attendre, de provoquer le dialogue.

Or, il est rare, il faut bien l'avouer, que l'on aille spontanément au devant des situations, soit parce que l'on n'est pas conscient de l'importance de la dimension émotionnelle et que l'on ne réalise pas l'intérêt de la prendre en compte, soit on a tendance à penser – souvent à tort – que les choses vont rentrer dans l'ordre toutes seules, qu'il n'est pas nécessaire voire dangereux, d'aller « se jeter dans la gueule du loup » surtout si l'on ne sent pas soi-même complètement à l'aise dans ladite situation.

Ne pas le faire, peut aussi retarder d'autant son analyse et réduire éventuellement son potentiel d'action, ce qui crée, pour soi, une frustration supplémentaire tant en termes de sécurité que de puissance.

Il convient également d'être le plus honnête possible, ce qui est une marque de respect, de reconnaissance et qui donne à l'autre davantage d'éléments pour analyser la situation.

L'éviter c'est parfois laisser l'autre s'inquiéter, se stresser inutilement.

1. Michelle Larivey, *La puissance des émotions*, p. 18.

POUR PROGRESSER

Pensez à ce que vous attendriez vous-même de la part de votre interlocuteur.

Par exemple, quoi leur dire ?

À Francis :

« Je suis complètement conscient que ce que l'on te demande aujourd'hui heurte tes valeurs et n'est pas, il faut le reconnaître, complètement normal. Tu sais que ce contrat est important pour l'entreprise. Je sais que cela ne justifie pas tout.

Je comprends parfaitement que tu sois plus qu'irrité de certaines de nos pratiques, mais l'affaire en elle-même est intéressante.

Je m'engage à ce que ton équipe soit renforcée et que tu sois davantage soutenu au sein du staff.

Même si cela allait complètement à l'encontre de nos intérêts, je comprendrais également que tu refuses de te charger de ce nouveau contrat si tu devais trop mal le vivre. »

À Florence :

« Je comprends que tu sois hyper déçue et même un peu écoeurée. Je suis tout à fait conscient, pour ma part, de tes efforts et de tes mérites. Tu sais bien d'ailleurs que ce n'est ni toi ni ton niveau de compétences qui est en cause. Un certain nombre de personnes dans le service savent très bien que tu aurais pu avoir ce poste.

Il a été demandé à Luc de travailler étroitement avec toi sur tous les nouveaux programmes Management et je vais de mon côté tout faire pour te voir confier directement les ateliers de Développement personnel.

Ne le prends pas comme un lot de consolation. Je sais que ce n'est pas ce que tu souhaitais et que te confier l'élaboration et la programmation de toutes ces sessions n'est pas suffisant, mais nous allons voir comment les choses évoluent.

De toute façon, cela ne remet pas en cause tout le travail que tu as fourni, ni ta propre évolution ; ça, tu le récupéreras toujours. C'est pour toi ! »

À Maxime :

« Maxime, ne stresse pas. Je sais que tu détestes travailler dans l'urgence et sans avoir toutes les données.

On est tous conscients de la contrainte et de la gêne que représente le fait de travailler dans ces conditions, mais on te fait entièrement confiance. De toute façon, il s'agit d'un premier jet, d'un document de travail interne. Personne ne t'en voudra s'il est incomplet ou approximatif. C'est déjà super si l'on peut avoir quelques axes vendredi. Une fois encore, je réalise tout à fait l'effort que cela te demande et je t'en remercie.»

On craint souvent, en évoquant ce que l'on sait être un problème pour l'autre, de lui donner des arguments, de lui «faire mal», voire de retourner le couteau dans la plaie, et l'on préfère s'engouffrer dans les solutions.

En réalité, nous nous protégeons nous-même la plupart du temps plus ou moins consciemment de ses réactions; on ne fait pas a priori souffrir davantage une personne en lui disant: «je sais ce que tu endures». Je crois plutôt qu'on la soulage parce qu'on la comprend.

Ce n'est parfois sans doute pas la douleur à ce stade que l'on soulage mais la personne.

C'est leur intérêt commun : dépasser rivalités et contentieux

Liliane est nommée chef du laboratoire à la place de Florence, son homologue, qui attendait ce poste. Les deux femmes ne s'apprécient ni au plan de leur personnalité, ni au plan professionnel. Quelques tensions, pour ne pas dire conflits, se sont déjà produites. Liliane si elle est ravie de cette nomination, craint ayant été plusieurs années au même niveau que ses collègues, notamment que Florence, de ne pas savoir s'imposer et ce d'autant que sa nomination n'a pas été bien amenée ni clairement explicitée. Anxieuse, elle redoute aussi un peu d'isolement. Toutefois, assez mûre et généreuse, ne souhaitant surtout pas rentrer dans des conflits ni y perdre de l'énergie, elle se met tout de suite à la place de Florence, comprend son désarroi, sa jalousie, d'autant que Florence est plus âgée de quelques années, vit seule avec un enfant, alors qu'elle-même est mariée et qu'elle s'investit énormément dans son travail pour pouvoir mieux élever sa fille. Même si elle redoute cet entretien, deux jours après sa prise de poste, Liliane décide de parler à Florence. Elle se met à sa place et elle la comprend. Elle-même dans des circonstances similaires ne réagirait probablement pas, du moins au départ, de manière très différente ! Liliane précise que c'est leur intérêt à toutes les deux que le laboratoire tourne et que les choses se passent bien. Leur conversation permet au moins d'éviter que la relation ne s'envenime.

LES ERREURS À ÉVITER

- être fuyant ;
- s'en tenir au strict nécessaire ;
- se protéger en se retranchant derrière son rôle, son statut.

LES ATTITUDES À AVOIR

- rester disponible et le dire ;
- compenser par une présence, un dialogue plus fréquent, un mot d'encouragement, un remerciement, etc. ;
- être dans l'empathie.

Savoir favoriser l'expression

*Si vous voulez savoir ce qu'éprouvent les autres,
il faut le leur demander et vérifier¹.*

L'expression d'un individu sur ses états émotionnels, sur ses réactions – notamment négatives – est essentielle à la fois pour lui permettre de les reconnaître lui-même, de prendre du recul, d'évacuer plus vite, le cas échéant de mieux en comprendre la raison, et de se sentir pris en compte en tant que personne. Évoquer ses ressentis, ses déstabilisations, pouvoir en parler, les « partager », permet toujours même si la situation objective reste parfois totalement identique, de se « défouler » et/ou de se détendre.

À partir du moment où l'autre déjà a pu s'exprimer, où l'on sait plus précisément quel est son état émotionnel, quel besoin en lui est particulièrement frustré, il devient aussi plus facile en ayant les bonnes informations de le rassurer, d'apporter des réponses, de trouver les arguments pertinents, de voir comment compenser pour limiter la frustration et/ou combler autrement le besoin insatisfait.

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 107.

On peut également approfondir la connaissance que l'on a de lui en découvrant derrière ses émotions quelles sont ses motivations, ses sensibilités, ses peurs, ses a priori, ses valeurs.

Savoir favoriser l'expression de l'autre, est d'autant plus important si l'on est soi-même directement impliqué dans son émotion, sa réaction dans la mesure où il devient plus facile alors de se comprendre et de lever ainsi un éventuel blocage.

Si l'évocation des émotions positives quant à elle est moins cruciale, elle suscite cependant toujours un moment de satisfaction, de joie, de bonheur partagé, véritable ciment de toute relation.

Créer les conditions du dialogue

On ne cessera de rappeler que de nos attitudes intérieures dépend souvent parallèlement la qualité des échanges.

La nature des intentions, le jugement ou non porté sur l'autre, la distance mise entre lui et soi, la liberté avec ses propres émotions, faiblesses, désirs, etc., induisent, déclenchent certaines confidences ou à l'inverse, certaines «défenses»: rationalisation à outrance, froideur, mutisme, «mensonges», retrait voire agressivité, etc.

Nous savons bien et nous avons tous expérimenté que sans savoir pourquoi, il y a des personnes avec qui spontanément nous nous sentons davantage en confiance, à qui nous avons davantage envie de nous confier, avec qui nous nous autorisons davantage à être nous-même, à qui nous nous permettons de dire des choses que parfois nous n'avons jamais dites à personne, voire que nous ne nous étions jamais énoncées à nous-même, auprès de qui nous sommes plus facilement enclin à nous ouvrir.

On peut bien entendu donner des explications rationnelles et au demeurant réelles: «il/elle est sympathique», «il a le don de valoriser», «elle a un vraiment un contact facile», «j'étais en forme...», mais si l'on creuse davantage, on sent qu'il y a autre chose de plus profond.

Il y a des personnes sympathiques à qui l'on n'a pas envie de se confier, des personnes qui valorisent dans les mots mais auprès de qui l'on ne se sent pas plus «grand», etc.

Utiliser le pouvoir de l'authenticité

Plus on sait être vrai, authentique, en d'autres termes moins on s'identifie entièrement au rôle que l'on a à jouer, moins on est prisonnier de l'image que

l'on cherche à donner, moins on met des barrières avec l'autre pour se protéger, et plus on invite l'autre à faire de même.

En effet notre propre manière d'être, d'exister face à lui détermine – suivant, là encore, la loi des interactions relationnelles – en partie la sienne.

Si les contextes professionnels nécessitent que l'on veille au rôle que l'on a à jouer, cela n'empêche pas que pouvoir être vrai, authentique, sans trop de barrière, favorise la même attitude chez l'autre.

Il ne s'agit jamais là non plus d'un hasard s'il y a des personnes avec qui l'on s'autorise à être plus naturel, à qui l'on montre de soi ce qui peut être considéré comme des faiblesses, des contradictions, à qui l'on dévoile certaines de ses difficultés, de ses désirs ou de ses peurs.

Repérer ses attitudes de « défense »

Pour éviter d'être déstabilisé, remis en cause, de devoir répondre à des « attaques » justifiées ou non ou d'avoir à entendre des vérités qui dérangent, nous mettons tous en place, en fonction des circonstances, des attitudes de défense qui déjà peu propices à l'écoute, peuvent générer chez l'autre le maintien ou la « fuite » dans la rationalisation, une agressivité, un blocage.

Ces attitudes croisées se produisent notamment au moment où les protagonistes peuvent s'opposer, s'affronter ou si l'un voire les deux ressent(ent) spécialement le besoin de se protéger, de se défendre.

Parmi les principales attitudes de défense, on note :

- l'intellectualisation, l'explication, la rationalisation ;
- la distance, l'évitement ;
- l'agressivité ;
- l'humour défensif ;
- le mitraillage de questions ;
- la froideur, l'indifférence, la dureté ;
- le cynisme.

Du pire effet

Patrice doit annoncer à son équipe l'arrêt d'un projet qui leur tenait tous à cœur. Malheureux lui-même, se sentant en partie responsable, il souhaite que ses collaborateurs acceptent ce changement sans trop résister, y voient des aspects positifs. Il veut tellement les rassurer que non seulement il ne les

laisse pas parler, en leur assénant sans une seule pause tous les arguments qui lui semblent valables, mais il prend (comme il en a l'habitude chaque fois qu'il est mal à l'aise) le registre de l'humour et de la légèreté, ce qui cette fois est du pire effet sur la réaction de ses interlocuteurs.

Éviter le rapport de «force»

Compte tenu que chacun a tendance à se protéger – notamment en situation tendue, a fortiori quand il est impliqué dans la réaction de l'autre et/ou s'il se sent fragilisé –, il convient de rester très vigilant pour ne pas tomber dans le «piège» du rapport de force.

Quand on ne réussit pas par exemple à tomber d'accord, quand on ne se sent pas légitime, on peut soi-même instaurer un rapport de force pour garder la main en se protégeant derrière le statut de hiérarchique.

Toutefois notre interlocuteur peut aussi nous y conduire, même si notre intention de départ est tout autre, en nous attaquant par exemple plus ou moins honnêtement sur notre efficacité ou en cherchant à nous culpabiliser parce qu'il est en colère ou parce qu'il a peur.

Il est clair qu'à un moment on risque de se durcir, de ne plus écouter et de vouloir simplement avoir raison, ou gain de cause.

Si le collaborateur pour se protéger ne montre par exemple ni émotion ni réaction, affichant de surcroît un cynisme ou un petit air de supériorité parce qu'il est en réalité blessé, il convient là aussi de ne pas sortir soi-même son armure sous peine de voir le dialogue se durcir et/ou manquer de vérité, d'authenticité.

Chaque fois que notre interlocuteur «ferme» le dialogue, l'échange réel, il est essentiel de résister et de se recentrer chaque fois sur la personne, pour faire tomber les barrières et permettre que les choses importantes se disent.

Il y a toujours le choix

Nathan a pris rendez-vous avec Arnaud pour lui annoncer le refus de sa promotion ; c'est Cécile qui va prendre le poste. Quelques minutes avant de recevoir Arnaud, il se sent parfaitement calme, serein, légitime dans sa décision ; il a l'intention de dialoguer avec Arnaud, de l'aider à prendre conscience de certains de ses points faibles, de sonder la manière dont il vit la situation, afin de voir avec lui comment envisager positivement l'année à venir. Arnaud refuse de prendre une quelconque responsabilité et choisit de se mettre dans le rôle du salarié victime :

- Si tu m’avais formé, si on m’avait laissé le temps...
- Je comprends que tu sois déçu, mais...
- N’importe comment, j’ai été embauché avec cette perspective d’évolution...
- Je ne le nie pas, mais aujourd’hui je ne suis pas sûr que nous allons beaucoup progresser si tu le prends comme cela...
- De toute façon, je vais aller voir les partenaires, je ne vais pas en rester là...
- Écoute, je comprends ta réaction, mais je pense que tu as juste besoin de te renforcer sur la technique...
- Et puis tu ne m’as rien dit lors de mon entretien d’évaluation...

Deux réponses possibles :

– Excuse-moi, mais je te rappelle que nous avons évoqué cette question et que je t’ai dit très clairement que tu ne me paraissais pas entièrement mûr pour prendre ce poste. D’ailleurs, si on reprend ce qui s’est passé depuis plus de six mois, il est clair que tu n’as pas aujourd’hui le niveau requis, etc.

ou

– Je suis à peu près certain de t’avoir dit, il y a presque un an, que tu avais des points à améliorer pour tenir ce poste. Je comprends, une fois encore, que tu sois déçu, en colère même, mais je ne vois pas pourquoi tu es aussi négatif, etc.

Se mettre à l’écoute des émotions

C’est toujours risqué d’écouter les gens... car parfois on pourrait les entendre!

Pour bien écouter, notamment en matière d’émotion, encore faut-il être «branché», «connecté» sur la vie émotionnelle et désirer entendre, savoir, comprendre ce que vit et ressent l’autre ainsi que ce qui a déclenché son émotion a fortiori si l’on est soi-même directement concerné.

Or, même quand d’une manière générale nous «écoutons», plusieurs facteurs nous empêchent d’être pleinement à l’écoute des émotions.

D’une part – nous l’avons déjà évoqué –, nous avons tendance a fortiori dans le monde professionnel, à écouter les faits, les arguments et les idées plus que les états d’âme et les émotions.

1. Jacques Salomé, *op. cit.*, p. 35.

Même quand quelqu'un exprime son émotion, son ressenti, nous n'avons pas toujours le réflexe de saisir la perche; soit on n'«entend» pas ce que l'autre cherche à dire en laissant ainsi l'évocation s'éteindre, soit on rationalise aussitôt en cherchant à rassurer la personne sans la laisser dérouler son discours, ses paroles.

«Notre première réaction lorsque nous entendons parler quelqu'un est une évaluation immédiate, un jugement plutôt qu'un effort de compréhension. Si une personne exprime un sentiment, une attitude ou une opinion, nous avons tendance à penser aussitôt: "c'est juste", ou "c'est stupide", ou encore "c'est anormal", "ce n'est pas raisonnable", "c'est faux", "ce n'est pas bien". Il est rare que nous nous permettions de comprendre exactement le sens qu'ont ses propres paroles pour celui qui les exprime. Il me semble que cela provient de ce que la compréhension comporte un risque. Si je me permets de comprendre vraiment une autre personne, il se pourrait que cette compréhension me fasse changer.¹»

Off-On

Jean est en train de finaliser l'entretien de licenciement avec Guy, l'un des collaborateurs.

– Cela me fait vraiment drôle au bout de vingt-cinq ans...

– Non, vingt-quatre ! rectifie-t-il en lisant le dossier qu'il a sous les yeux.

Bernard reçoit Jean-Pierre, l'un de ses collaborateurs qui vient d'apprendre que sa femme le quitte. Jean-Pierre sort ses dossiers comme si de rien n'était, mais Bernard lui dit :

– Je ne suis pas sûr que nous soyons efficaces aujourd'hui... je te propose de repousser notre réunion à la semaine prochaine ; il n'y a rien d'urgent. Si tu le souhaites, même si je n'ai pas de compétences particulières pour cela, on peut parler aussi un peu de ce qui t'arrive...

Je te le répète

Olivier vient d'annoncer à Hélène la décentralisation d'une partie de son service en Province. Elle est fortement pressentie pour partir :

– De toute façon, tu vas déjà aller voir, cela peut être une bonne expérience. D'une certaine façon, c'est même le moment pour toi de changer.

1. Carl Rogers, *op. cit.*, p. 15-16.

- Tu m'apprends ça comme ça...
- Il y a un moment que c'était dans l'air...Tu devais bien t'en douter.
- D'accord, mais là, c'est quand même...
- Tu sais, les politiques de décentralisation se généralisent...
- OK, et pourquoi moi ?
- Tu n'es pas la seule, la moitié du service est concerné... De toute façon, tout est prévu pour l'accompagnement des mobilités et le reclassement des conjoints, vous n'avez pas encore d'enfant.
- Je suis la première à qui tu en parles ?
- Non, tu es la troisième personne...
- Pourtant, lors de mon entretien, il n'y avait pas de problème...
- Je te le répète, ce n'est pas une question de compétences, c'est vraiment un problème de charges.
- Je ne suis pas obligée d'accepter.
- Ne sois pas rigide; tu as tout intérêt, je crois, à y réfléchir.
- Je trouve que c'est un peu brutal quand même, surtout que tu n'as pas dû l'apprendre hier...
- ...
- Et si j'accepte de bouger...
- Je sais ce que tu vas me dire: que l'on peut demain te redemander de faire la même chose en sens inverse.
- Écoute, je vais réfléchir, en discuter avec mon mari. On en reparlera plus tard...

À aucun moment Olivier n'entend, ne « comprend » la surprise, l'inquiétude, la colère d'Hélène. Il ne pose aucune question sur ce qu'elle ressent, ce qu'elle craint, ne rebondit pas sur les mots comme « quand même », « je suis la première », « pourquoi moi » ; il la coupe et n'a manifestement aucune envie d'entendre ce qu'elle pourrait avoir à dire. Craignant probablement d'être déstabilisé, n'ayant pas de solution alternative à proposer, peu habitué sans doute à aller sur le registre émotionnel, souhaitant fortement qu'Hélène accepte sa mutation, et peut-être inquiet pour lui-même, Olivier a du mal à être à l'écoute d'Hélène et qui plus est, de ses émotions.

POUR PROGRESSER

Repérez combien vous êtes à l'écoute des émotions d'autrui selon que vous êtes vous-même en proie ou non à vos propres émotions.

Se centrer sur la *personne* et pas sur le problème

Nous avons tendance tout comme nous écoutons les faits plus que les émotions, à nous centrer sur la situation, sur le problème plus que sur la personne. Nous nous posons en effet plus fréquemment la question de savoir : de quoi l'autre me parle-t-il ? qu'est-il en train de m'expliquer ? qu'est-ce que je comprends de ce dont il parle ? plutôt que : que vit-il exactement ? Que ressent-il ? Qu'est-ce qui est important pour lui ? À quoi cela le renvoie-t-il dans ses projets, dans son histoire, etc. ?

Questionner autrement

Virginie raconte à Marianne son conflit avec Marie-Pierre. Au fond d'elle-même, Marianne trouve ces conflits puérils et complètement stériles. En tant que manager elle sait toutefois que pour l'efficacité et le climat du service, ses deux collaboratrices ont besoin de bien fonctionner ensemble. À Virginie, qui lui raconte dans le détail les faits, en essayant bien entendu de charger Marie-Pierre, Marianne répond : « Mais vous, vous le percevez comment ? Pourquoi avez-vous du mal à le supporter ? Quelle impression cela vous donne-t-il ? Cela vous renvoie à quoi ? Comment souhaiteriez-vous idéalement que cela se termine ? »

Penser à changer de registre

Conscient du fait qu'il existe de fortes chances pour que se produise une émotion, une réaction, il convient d'être à l'écoute, pour saisir la perche si l'individu exprime ses ressentis, sans chercher tout de suite à proposer des solutions même si elles existent, à trop argumenter ; on peut penser aussi à le questionner sur ses ressentis s'il n'en parle pas spontanément.

Cela ne fait pas perdre de temps au contraire ; les ressentis non exprimés, les émotions contenues minent l'intéressé et/ou reviennent inévitablement en boomerang.

Par ailleurs si j'ai par exemple face à moi une personne bloquée qui refuse toute solution proposée, plutôt que de rester sur un terrain rationnel, je peux avoir le réflexe de penser que ce comportement cache une émotion refoulée et explorer avec elle la nature de cette émotion; peut-être s'agit-il d'une colère rentrée contre une injustice passée, une tristesse liée à un deuil qui n'a pas été fait, etc.

Favoriser l'expression des émotions

À faire	À ne pas faire
Être authentique.	Se mettre en position de « défense ».
Ouvrir le dialogue.	Éviter les « jeux » de rôle.
Se centrer sur la personne.	Se centrer sur le problème.
Se brancher sur l'écoute des émotions.	N'écouter que les faits.
Accueillir.	Juger.
Poser des questions directes sur le registre émotionnel.	Rester sur le registre rationnel.
Creuser ce que dit l'autre.	Chercher immédiatement à le « rassurer ».

Savoir poser les bonnes questions

Si l'empathie peut être définie comme une sorte d'intuition, de sixième sens, elle manque « comme toute intuition de précision et a peu de valeur tant que nous ne développons pas des façons de confirmer objectivement son exactitude ».

Nous développons notre pouvoir d'empathie en posant des questions et en obtenant du feed-back.

Les émotions étant liées aux besoins, aux motivations, aux buts et à l'histoire personnelle de l'individu, il est important de savoir poser les bonnes questions.

S'informer sur la situation

Une émotion est toujours liée à une situation présente, passée ou si l'individu anticipe, à venir.

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 50.

Si nous avons tendance à nous attacher aux faits, aux données plus qu'à la manière dont l'autre les vit, il est malgré tout important de poser des questions sur les faits objectifs, les événements qui ont déclenché les émotions, tout autant que sur la manière dont l'intéressé les a retenus et perçus.

Il ne faut pas hésiter parfois à rentrer dans le détail et à poser des questions précises sur les circonstances exactes, le contexte général, les propos échangés, la manière dont ils ont été énoncés, etc.

Le procédé est le même si l'individu anticipe la situation; il convient de lui demander de décrire le plus précisément possible les éléments objectifs et la manière dont il les projette.

Aller sur le ressenti

On peut définir l'expression du ressenti comme «la description en une phrase des émotions que nous ressentons à la suite de l'action d'une personne¹» ou d'un événement.

Au-delà même de ce qu'une personne exprime spontanément, la faire s'exprimer sur ses ressentis consiste simplement sans se croire indiscret, à lui poser des questions. Rappelons-nous: nous sommes sur l'émotionnel, pas sur le privé!

De plus l'autre a toujours le choix de ne pas répondre.

Plus on pose de questions directes avec de surcroît des mots du registre émotionnel, plus on aide l'autre à s'exprimer.

Si quelqu'un est en colère, on peut poser des questions du type: Qu'est-ce qui te met le plus en colère? Pourquoi? Que ressens-tu face à cette personne? Quelle impression cela te fait-il? Comment te sens-tu toi-même dans cette situation? Que vis-tu le plus mal? Qu'est-ce qui te fait mal? Qu'est-ce que tu ne supportes pas? Pourquoi? Etc.

Si on a vraiment envie de comprendre et si on est authentique, les bonnes questions viennent toutes seules.

Si l'autre ne s'exprime pas ou peu, il est également possible de révéler ses propres perceptions, intuitions, pressentiments, en lui demandant de les valider de façon à l'amener à s'exprimer le plus possible et le plus librement possible.

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 104.

Oser creuser

Il arrive que les personnes soient dans un état émotionnel négatif; malaise, tension, angoisse, sans même savoir de quoi il est question exactement.

Il est alors important d'encourager l'individu à décrire son état, à le cerner et à le nommer le plus précisément possible, d'où l'intérêt pour se mettre sur la voie, de questionner, de creuser sur les différents axes précédemment évoqués: événements récents, faits, perceptions, ressentis, motivations.

En remontant cette chaîne de cause à effet, il est rare de ne pas trouver des indices précieux qui aident à mieux définir et à comprendre l'état ressenti par l'interlocuteur.

Si la personne éprouve plusieurs émotions en même temps, il est bon pour les identifier précisément qu'elle les passe en revue les unes après les autres ou simultanément et qu'au besoin elle les hiérarchise.

On peut aussi surtout si on connaît la personne, ses motivations, la situation et/ou si l'on se met à sa place avec par conséquent la possibilité de se représenter ou d'imaginer les états émotionnels dans lesquels elle peut se trouver, énumérer, évoquer lesdites émotions et ressentis possibles ainsi que leur raison.

Même si l'on tombe à côté et a fortiori si l'on tombe juste, l'autre encouragé, guidé, en trouvant un accès plus direct à ses propres ressentis, est davantage en mesure alors de les préciser.

Aider l'autre à « comprendre » et à dépasser son émotion

Enfin il est possible dans certains cas quand nos relations avec l'autre sont plus étroites et/ou quand la situation nécessite qu'un blocage soit levé, une solution trouvée, d'aller un peu plus loin en essayant d'aider le collaborateur à dépasser son état émotionnel, à en comprendre lui-même l'origine.

En effet il est possible en entrant davantage dans son histoire et dans les résonances que tel ou tel événement a pour lui, d'essayer de comprendre avec lui, pourquoi la frustration de son besoin est si douloureuse et à quoi elle le renvoie.

Sans qu'il soit toujours nécessaire d'entrer dans le détail, ce qui relève alors d'une relation d'aide, poser parfois simplement cette question à l'autre, lui permet d'y réfléchir, comble à travers l'écoute et l'attention qui lui sont à ce moment-là portées, son besoin fondamental de reconnaissance avec à coup sûr une conséquence invariablement bénéfique: l'individu ne s'accorde pas

suffisamment d'intérêt et/ou n'accepte de se remettre en cause que lorsqu'il se sent accepté, reconnu, aimé.

S'il est important de favoriser l'expression des ressentis, de comprendre l'origine d'une déstabilisation, etc., il ne s'agit pas de vouloir maîtriser une technique ni de réussir à tous les coups.

N'oublions pas que la plupart du temps ce que l'autre attend, et ce que nous attendrions nous-même, est qu'un dialogue soit créé, de pouvoir s'exprimer, partager, d'être « accueilli », entendu, « compris », éventuellement d'être mis sur la voie : sa voix.

■ Les bonnes questions à se poser en situation

Suis-je suffisamment réceptif ?

Suis-je suffisamment authentique ?

Ai-je vraiment envie qu'il s'exprime ?

De quel type est mon écoute ?

Suis-je à l'« écoute » de ses émotions ?

À sa place, qu'attendrais-je moi-même ?

Est-ce ce que je fais ?

Suis-je centré sur la *personne* ?

Suis-je en train de mettre en place des défenses ?

Est-ce que je pose les bonnes questions ?

Vais-je suffisamment sur le registre émotionnel ?

Est-ce que je creuse suffisamment ?

Ai-je vraiment envie de savoir ce qu'il ressent et pourquoi ?

■ Mémo

Réflexes à avoir	Erreurs à éviter
Choisir le moment.	Laisser à l'autre le soin de « deviner ».
Provoquer le dialogue.	Attendre.
Oser « tout » dire.	Ne pas aborder les points difficiles.
Aborder la dimension émotionnelle.	Évacuer la dimension émotionnelle.
Questionner sur le ressenti.	Rester sourd au ressenti.
Rester ouvert.	Se protéger.
Veiller à compenser.	S'en tenir à l'existant.

Oser exprimer son « empathie »

L'étude des situations de conflits, au travail ou en famille, montre que l'expression d'empathie diminue l'hostilité de l'interlocuteur, tandis que son absence l'augmente¹.

On n'y pense pas toujours, voire on n'ose pas toujours, mais exprimer tout simplement son empathie, en étant sincère, évite la dégradation des relations et renforce au contraire des liens constructifs.

Dire, s'exposer, et poser des actes sont trois manières très concrètes d'exprimer son empathie.

Les mots du « cœur »

Quelle que soit la gravité de la situation, à partir du moment où l'on signifie à son interlocuteur par un mot, un geste, un regard que l'on « comprend » sa réaction, où on lui explique que si cela avait été possible on lui aurait donné satisfaction, où l'on reformule l'événement à l'origine de sa frustration, où l'on nomme ce que l'on pense être son ressenti, c'est-à-dire en d'autres termes où l'on exprime son « empathie », il a tendance à se détendre, à se calmer.

Souvent ce qu'un individu vit mal, ce n'est pas tant d'être frustré mais que cela paraisse normal aux autres et/ou que sa frustration ne soit d'aucune manière prise en compte, par conséquent, qu'il ne soit pas pris en compte.

Exprimer à l'autre que l'on comprend son besoin et sa frustration diminue dans tous les cas la tension. « Quand la conversation s'échauffe, reformulez le point de vue de l'autre en lui demandant de le confirmer. Vous verrez qu'il ou elle sera aussitôt moins tendu(e)². »

1. Christophe André, *op. cit.*, p. 368.

2. Christophe André, *op. cit.*, p. 371.

Au-delà de cet effet, qui en apparence peut sembler presque mécanique, c'est en réalité parce que l'autre se sent reconnu dans ses besoins et de près ou de loin comme une *personne*, qu'il se détend.

Dire tout simplement, que l'on comprend

Quentin, DRH, lors d'une transaction de départ : «Voilà, notre négociation est terminée et je suis satisfait que nous ayons pu répondre positivement à l'ensemble de vos requêtes. Maintenant, de vous à moi, je comprends que cela ne soit pas facile à accepter et que vous puissiez être en colère contre l'entreprise. »

Auréli, avocate : «Je comprends que vous soyez inquiet pour votre procès, dont je mesure l'importance, mais il est inutile de m'appeler : faites-moi confiance, je m'occupe de vous et je vous contacterai dès que j'aurai du nouveau... »

Claire, manager, en entretien avec Nicolas qui, suite à une fusion et une réorganisation, se voit nommé responsable d'un type de projet dont il n'a jamais eu la charge, même s'il en a le potentiel, avec un degré hiérarchique en moins : «J'imagine que tu n'es peut-être pas complètement à l'aise et je comprends aussi que tu sois agacé ; on te donne plus de responsabilités, tu es davantage exposé et en même temps il va y avoir une personne de plus pour te chapeauter... En tout cas, concernant le "business" lui-même, je suis certaine que tu vas très bien t'en sortir, c'est aussi une opportunité pour toi. Pour le reste, il faut, je crois, laisser un peu de temps au temps... »

Les modes d'expression de l'empathie

Une fois encore, l'intention réelle est toujours pressentie : si je suis vraiment désolé, ennuyé ou heureux pour l'autre, si je «comprends» vraiment sa réaction en me mettant à sa place, il le pressent, ce qui contribue déjà à le détendre et le met davantage en condition de s'exprimer.

Très concrètement, on peut reconnaître la frustration de l'autre de différentes manières.

Exprimer directement son empathie :

- «Je comprends que tu sois déçu» ;
- «Je comprends que tu n'aies pas envie de partir ce soir », etc.

Reformuler ce que l'autre vient d'exprimer plus ou moins confusément :

- « Si je comprends bien, tu es agacé parce que je n'aurai pas le temps de m'occuper des courses samedi pour l'anniversaire d'Émilie »;
- « Si je résume ce que tu viens de dire, tu m'en veux d'avoir confié le dossier à Laurent », etc.

Utiliser un registre de vocabulaire émotionnel :

- « J'aurais vraiment été heureux de pouvoir vous donner satisfaction »;
- « Malheureusement la solution que tu proposes ne va pas pouvoir être mise en place cette année »
- « Désolé de ne pas avoir pu te prévenir de mon retard », etc.

Nommer ce que l'on sait être le besoin, l'envie, la préférence de l'autre :

- « Je sais que tu aimes faire des déplacements à l'étranger, mais ce poste est plutôt sédentaire »;
- « Je suppose que tu préférerais avoir une visibilité plus importante, mais cette mission temporaire est très intéressante »;
- « J'ai conscience que tu aurais préféré partir pour Noël, mais on ne pourra partir qu'en janvier », etc.

Nommer ses propres contraintes :

- « Ce n'est pas pour vous ennuyer, mais il m'est impossible de vous donner satisfaction aujourd'hui : il me manque encore pas mal d'informations »;
- « J'ai bien entendu votre demande, mais je ne pourrai pas vous rappeler avant la fin de la semaine »;
- « J'aurais aimé avoir un peu plus de temps pour rester avec toi, mais il va falloir que je parte rechercher Auguste », etc.

Nommer ce que l'on a tenté de faire :

- « J'ai bien essayé d'accélérer le processus pour obtenir son accord, mais nous allons devoir envisager autre chose »;
- « J'ai interrogé toutes les personnes que je connais autour de moi pour voir comment on pouvait t'aider et pour l'instant personne n'a de stage à te proposer », etc.

Nommer ce que l'on aurait souhaité faire :

- « J'aurais vraiment aimé pouvoir vous aider ; n'hésitez pas une autre fois à me recontacter »;
- « Je pensais sincèrement trouver une solution plus rapidement ; j'espère que vous ne m'en voudrez pas », etc.

Nommer ce que l'on perçoit de l'état émotionnel de l'autre :

- «Je vois bien que tu es déçu, en colère...»;
- «Vous ne dites rien, mais j'ai l'impression que vous êtes malgré tout très déstabilisé», etc.

Dire qu'à sa place sans doute, nous réagirions de la même façon:

- «Honnêtement, j'aurais probablement eu la même réaction à ta place»;
- «Votre révolte ne me surprend pas ; je serais moi-même dans cette situation très en colère», etc.

Anticiper:

- «Vous allez sans doute mal le prendre, mal le vivre, mais je vous fais part des résultats de l'investigation»;
- «Ne crois pas que je n'ai pas pensé aux conséquences pour toi en te proposant cette solution», etc.

Mettre une limite... et dire parfois à l'autre que toutes données égales par ailleurs, il exagère peut-être un peu!

Dans tous les cas, rester sincère.

Pouvoir expliciter ses contraintes, ses intentions

Nous savons bien que manager conduit parfois à se trouver dans certaines contradictions, à devoir gérer certains paradoxes.

Dès que c'est possible, il peut être très bénéfique d'énoncer ses contraintes, ses objectifs, voire ses intentions. Les énoncer à soi-même d'abord – nous l'avons vu – pour prendre le recul mais éventuellement au collaborateur ou au collègue de manière à ce que lui-même puisse se mettre à votre place.

C'est une manière de reconnaître l'autre, de lui parler plus clairement et de montrer au collaborateur ou à l'équipe que l'on n'a pas non plus tous les pouvoirs, que l'on ne maîtrise pas tout, que l'on ne cherche pas forcément à le manipuler,

La forme d'honnêteté et de sincérité dont témoigne cet effort, ne manque jamais d'être perçue par l'autre, favorisant dans tous les cas quelle que soit la nature du contexte, l'instauration ou le maintien d'un niveau de confiance de l'autre vers soi, acceptable.

Mettre tout à plat

Éric, commercial : « Même s'il y a un problème dont nous sommes en partie responsables, je me sens moins coupable vis-à-vis du client, moins mal à l'aise en sachant qu'au-delà de la solution que nous allons essayer de trouver, je peux compatir et exprimer sans craindre que le client en profite par exemple pour renégocier, que sa réaction me semble justifiée. »

Accepter de s'exposer

Quand on a une responsabilité même minime, a fortiori importante, directe ou indirecte, à l'origine de l'état émotionnel d'autrui, le seul moyen de l'amortir – surtout si le collaborateur ou l'équipe compte tenu du contexte, ne peut pas être complètement entendu, satisfait ou bien s'il n'est pas en position de « force » –, c'est d'accepter de s'exposer, c'est-à-dire de reconnaître la responsabilité que l'on peut avoir, s'excuser pour ses erreurs, dire sa propre émotion. « Je reconnais que j'aurais dû t'en parler avant de prendre la décision et je comprends que tu te sentes maintenant mis devant le fait accompli. Je n'ai pas sur l'instant réalisé les conséquences que cela pouvait avoir pour toi. J'ai eu tort, j'ai peut-être été un peu rapide. À présent, je me sens mal à l'aise de te mettre dans l'embarras et très ennuyé de te sentir en colère... »

Accepter de s'exposer, c'est aussi pouvoir accepter de la part de son interlocuteur une déclaration de sa déstabilisation, de son ressenti vis-à-vis de soi, sans se sentir agressé ou jugé.

Or pour cela il est important de savoir faire la distinction entre les ressentis et les pensées qu'exprime l'autre et de ne retenir, de n'entendre derrière sa pensée, son idée, son jugement, son interprétation, que ses ressentis et ses « sentiments ».

Quand nous tentons d'exprimer un sentiment, nous exprimons souvent à la place une pensée : « lorsque tu as interrompu notre conversation, j'ai senti que tu étais en colère », ou « lorsque tu as interrompu notre conversation, j'ai senti que ce que je disais ne t'intéressait pas ».

Il ne s'agit pas ici de sentiments mais d'interprétation.

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 107.

L'expression de son sentiment par l'autre serait plutôt par exemple : « Je me suis senti frustré et mal à l'aise quand tu as interrompu notre conversation, je n'ai pas compris pourquoi et je me suis senti tout à coup très seul ! »

Si l'on n'est pas prêt à entendre le sentiment de l'autre, on risque de réagir à sa pensée ou à son interprétation, en risquant alors d'entrer dans une probable polémique et montée en puissance émotionnelle réciproque.

Certes accepter ce type de déclaration justifiée ou non, requiert une certaine humilité, une vraie prise en compte de l'autre, la gestion de ses émotions et parfois la capacité à se remettre en cause.

C'est en ce sens toujours un bon test pour savoir où l'on en est de son « empathie ».

POUR PROGRESSER

- Reconnaître la responsabilité que l'on peut avoir.
- Accepter une déclaration action/ressenti.
- S'excuser pour ses erreurs.
- Dire comment on se sent soi-même.
- Dire sa propre émotion.
- Demander pardon.

Développer son comportement empathique

Quand il existe un conflit, une tension, un blocage, une différence importante dans le fonctionnement réciproque, se mettre vraiment à la place de l'autre au sens basique du terme, voire le lui faire savoir, permet à la tension la plupart du temps de décroître et aux relations de s'harmoniser.

Qu'il s'agisse d'une différence de fonctionnement ou d'une situation conflictuelle, se décentrer pour tenter de comprendre et se représenter à partir de ses intérêts, contraintes, besoins, frustrations le point de vue de l'autre, avoir le réflexe de s'interroger sur le pourquoi de sa réaction au lieu de prendre pour soi, ou plutôt contre soi, la remarque, la demande, le refus, la tension, de jouer

1. Claude Steiner, *op. cit.*, p. 107.

l'indifférent, voire de se mettre soi-même en colère, permet dans la majeure partie des cas de faire tomber la pression.

Si même en se représentant, en imaginant son point de vue, on ne parvient pas à comprendre les besoins, les motivations de l'autre, on peut l'interroger directement pour savoir ce qu'il ressent, comment il vit les choses, quels sont ses besoins : en matière relationnelle, on n'est jamais devin ! Parallèlement à la dimension universelle des besoins et de leur frustration, il est rare si l'on veut vraiment mieux comprendre l'autre dans ses fonctionnements, ses comportements, ses réactions, de pouvoir faire l'économie de lui poser franchement la question.

Si l'on est vraiment en conflit déclaré ou larvé avec lui, en état de tension relationnelle importante, il est souhaitable de lui énoncer également ses propres besoins, frustrations, contraintes pour qu'il puisse lui aussi, faire preuve d'empathie.

L'humilité – nous le réalisons – est importante et nous voyons comment il est nécessaire notamment dans une relation hiérarchique et/ou d'autorité statutaire, d'oublier un temps ses objectifs, ses intérêts, de sortir de son rôle, de sa fonction surtout s'ils confèrent à ce moment-là un certain pouvoir sur l'autre, tant pour se représenter son point de vue que parfois pour exprimer le sien.

Poser des actes

Exprimer son empathie ne se limite pas à des propos tenus.

À partir du moment où l'on sait qu'un besoin risque d'être frustré et qu'il va a priori se produire une réaction émotionnelle de telle ou telle nature, il est souhaitable d'identifier :

- au niveau de la communication, quoi dire, comment, à quel moment ;
- au niveau de l'attitude, laquelle adopter ;
- au niveau des faits, des actes, comment compenser.

Poser des actes notamment pour compenser une frustration ou sa perspective, est une manière très puissante d'exprimer son empathie.

En effet, penser concrètement à compenser en fonction de la situation, à travers tout type d'aménagement, de négociation, de contrepartie, etc., et si cela n'est pas possible, dire que l'on y a pensé et expliquer pourquoi il n'y a pas de solution ou de compensation possible, est une façon d'exprimer son empathie.

Enfin il est toujours souhaitable dans la mesure du possible de penser à rassurer le ou les collaborateurs sur l'ensemble des moyens qu'il(s) a (ont) pour réagir, notamment ceux proposés par l'entreprise, l'institution, le processus, etc.

Même s'il les connaît – a fortiori si ce n'est pas le cas –, les évoquer témoigne du fait qu'on le(s) « comprend ».

TRAINING | *Les bonnes habitudes à développer*

Repérez en général, et en fonction des situations, votre principal axe de progrès et comment progresser.

Exprimer mon empathie...

comment ?

.....

.....

M'exposer...

comment ?

.....

.....

Chercher à savoir...

comment ?

.....

.....

Poser des actes...

lesquels ?

.....

.....

Conclusion

C'est toujours en reconnaissant l'autre, en le respectant et en interpellant en lui la *personne* que l'on obtient le meilleur et que l'on peut éviter le pire !

Ainsi, à défaut de pouvoir être systématiquement empathique, et même si, comme tout ce qui touche à l'humain, tout ou presque se rejoue à chaque fois, choisir en conscience le plus souvent possible, a fortiori quand cela s'avère incontournable, de l'être davantage, relève d'une responsabilité vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis de l'autre.

Décider d'être plus empathique en sachant que l'on en est toujours plus efficace est un atout tant pour l'autre, pour l'entreprise, pour des relations et un climat différents, que pour soi-même. Nous aimerions souvent que le monde soit plus humain, sans toujours faire l'effort de l'être un peu plus nous-même !

Annexes

Fiches mémo de mise en condition et de progrès personnel

FICHE N° 1

Se défaire de ses idées fausses

Avoir des émotions n'est pas une faiblesse.

Parler des émotions est une force.

Nier une émotion ne l'empêche pas d'exister.

Chercher à comprendre l'émotion de quelqu'un n'est pas rentrer dans sa vie «privée».

L'écoute, tout comme l'action, est une valeur.

Être empathique fait gagner du temps.

On «contrôle» mieux une situation quand on est dans l'empathie.

L'empathie ne fait pas perdre son «pouvoir» et donne même plus de «puissance».

On est davantage en «sécurité» si l'on fait tomber les barrières.

On n'a pas à être parfait ni à tout comprendre pour être empathique.

FICHE N° 2

Se connecter sur la *personne*

Pensez toujours vous-même à la manière dont vous aimeriez être accueilli, reconnu.

Souvenez-vous que l'autre «perçoit» et ressent tout.

N'oubliez pas que chaque individu est unique; vous le regarderez mieux.

Autorisez-vous à être plus naturel, plus authentique.

Essayez de vous libérer de l'image que vous voulez donner aux autres.

Essayez d'être conscient des masques que vous portez.
Valorisez-vous vous-même en dehors de vos rôle, statut, fonction.
Essayez au-delà de vos objectifs de voir en l'autre la *personne*.
Essayez au-delà de ce que l'autre vous donne à voir, de considérer la *personne*.

FICHE N° 3**Être plus libre avec les émotions**

Intégrez l'idée que l'on ne peut pas vivre sans émotion.
Apprenez à faire confiance à vos sensations, à vos ressentis.
Communiquez avec vos émotions.
Pour mieux les accueillir, attendez-vous toujours à ce qu'elles surviennent.
Ne cherchez pas à les nier ou à les contrôler à tout prix.
Entraînez-vous à les analyser et à les exprimer.
Repérez ce qui vous fait entrer dans l'émotionnel : situations, personnes, etc.
Identifiez ce qui alors vous fait réagir ou vous déstabilise.
Tentez de comprendre pourquoi.
Cherchez toujours à identifier derrière vos émotions la nature de votre frustration ou celle de votre « peur ».

FICHE N° 4**Savoir « lire » les émotions**

Admettez vos propres émotions et états émotionnels.
Soyez à l'écoute des signes émis par votre corps.
Repérez régulièrement vos sentiments, ressentis, émotions, déstabilisations.
Essayez d'être attentif à vos contre-émotions.
Ressez, sondez la différence entre ces différents états.
Essayez de faire le lien entre eux.
Essayez chaque fois d'en trouver la (ou les) raison(s).
Essayez d'identifier avec le plus de précision possible de quelle « émotion » il s'agit.

Essayez de les nommer.

Faites de même avec les autres et cherchez à identifier la nature de leur « état » émotionnel.

FICHE N° 5

Développer sa « perception »

Quand cela est possible, déconnectez-vous du reste et entraînez-vous à n'être à l'écoute que de vos émotions et de vos ressentis.

Quand vous avez une émotion ; observez et analysez votre comportement ; défoulement, compensation.

Questionnez vos proches sur la manière dont ils réagissent quand ils ont telle ou telle émotion.

Demandez-leur à quoi ils sont sensibles pour repérer les émotions des autres.

Quand cela est possible, entraînez-vous à n'être à l'écoute chez l'autre que de ses émotions.

Entraînez-vous à relever dans l'expression verbale, les mots à charge émotionnelle.

Entraînez-vous à repérer l'état émotionnel de l'autre à travers l'ensemble de ses comportements.

Ayez le réflexe de faire le lien entre émotion et contre-émotion.

Ayez le réflexe quand il y a une tension, un blocage, une situation anormale, excessive, de penser « émotion ».

FICHE N° 6

Mieux comprendre les émotions d'autrui

Les émotions ont pour origine la satisfaction ou non des besoins fondamentaux de l'être humain.

La plupart des souhaits, buts, motivations individuels visent de près ou de loin la satisfaction de ces besoins.

Une émotion (la colère, la tristesse) peut correspondre à différents types de frustration.

Un même fait peut provoquer successivement plusieurs émotions: peur, colère, tristesse.

Une émotion peut en provoquer une autre.

Dans la mesure où les souhaits, buts, motivations sont différents, les individus ne réagissent pas de la même manière aux mêmes événements.

Plus la motivation et le but personnels visent directement ou indirectement à combler un besoin de base, plus l'émotion de l'individu est intense et durable.

En fonction de l'intensité et/ou de la récurrence de la frustration, l'émotion est plus ou moins vive.

En fonction de la manière dont l'individu vit la frustration, la même émotion est plus ou moins forte.

Plus il y a eu, dans le passé de l'individu, insatisfaction de l'un de ses besoins vitaux, moins il supporte la frustration et plus ses émotions sont violentes et/ou récurrentes.

FICHE N° 7

Favoriser l'expression des émotions

Se centrer sur sa personne.

Rechercher un vrai dialogue.

Se brancher sur les émotions.

Poser des questions directes sur le registre émotionnel.

Oser creuser ce que dit l'autre.

Être attentif à ses propres systèmes de protection et d'autodéfense.

FICHE N° 8

Développer son empathie: un travail sur soi?

On voit mieux en l'autre la personne si l'on sait se dégager et se «libérer» en partie de ses rôles.

On gagne en qualité de relation et de dialogue, quand on ose être plus authentique.

On écoute mieux l'autre si l'on n'a pas le « besoin » d'instaurer avec lui une relation de pouvoir.

On comprend mieux les émotions de l'autre si l'on reconnaît, si l'on fait appel à ses propres émotions, à ses propres vécus émotionnels, si on les analyse mieux.

On développe mieux son empathie, si l'on accepte de lâcher prise sur certaines croyances, notamment celle d'avoir à tout maîtriser, d'une part, et/ou d'avoir toujours des solutions, de l'autre.

The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, and the fourth part discusses the implications of the findings. The paper concludes with a summary of the main findings and a list of references.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data was collected from a representative sample of the population, and the analysis was carried out using appropriate statistical methods. The results of the study are presented in a clear and concise manner, and the implications of the findings are discussed in detail. The paper is well-written and easy to read, and it provides a valuable contribution to the field of research.

The findings of the study have important implications for the field of research, and they provide a basis for further research. The research has identified a number of key factors that are important in the study, and it has shown that these factors are related to the outcome of the study. This information can be used to develop interventions and policies that are based on the findings of the study.

The research has also identified a number of limitations, and it has shown that there are a number of factors that can affect the results of the study. These limitations should be taken into account when interpreting the results of the study, and they should be used to guide future research.

In conclusion, the research has provided a valuable contribution to the field of research, and it has identified a number of key factors that are important in the study. The findings of the study have important implications for the field of research, and they provide a basis for further research.

Index

A

affectif 12, 35, 37-45, 75, 89, 102, 148-149
affection 36, 38, 45, 125, 148, 154
altruisme 23, 37, 85
attitudes de défense 184

B

besoins 44, 52, 93, 146, 154, 156

C

compassion 13
confiance 49, 111, 146, 161
conscience émotionnelle 110

E

écoute 42-44, 186, 189, 193, 207, 209, 211
écoute empathique 32
état émotionnel 24-25, 112, 115, 131, 133,
144, 192, 198
expression de l'empathie 196

F

fusion 36

I

imagination de l'émotion 26, 45
intentions 85-87, 89, 170, 198
intuition 41, 44, 102, 191

L

lien affectif 38-40, 45

M

motivation 23, 48, 156, 170, 210

P

perception 22, 68, 124, 131, 191, 209
personne 48-50, 55, 61, 65, 68, 72, 75,
189, 207
peur 118, 132, 140, 143, 177
projections 28, 166

R

relations de pouvoir 76, 89-90, 92, 151
représentation 24-25, 28, 54
ressenti 24, 36-37, 76, 124-125, 128, 158, 191

S

sujet 11, 136, 139-140
sympathie 36-37, 40

Bibliographie

- ALBERT E., *Le Manager durable*, Éditions d'Organisation, 2004.
- ALBERT E., *Le manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998.
- ANDRÉ C., *La Force des émotions*, Odile Jacob, 2005.
- BALINT M., *Le Médecin, son malade et la maladie*, Petite Bibliothèque Payot, première édition anglaise, 1957.
- BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Sand, 1970.
- BERTHOZ A. et JORLAND G. (sous la direction de, avec DECETY J., PACHERIE E....), *L'Empathie*, Odile Jacob, 2004.
- BRUNEL M.-L. et COSNIER J., *L'Empathie, un sixième sens*, PUL, 2012.
- COLLECTIF, *Le Guide des émotions*, Red Éditeur, www.redpsy.com
- CORCOS M. et SPERANZA M., *Psychopathologie de l'alexithymie*, Dunod, 2003.
- CROWLEY K. et ELSTER K., *Travailler avec toi, c'est l'enfer !: Identifier et déjouer les pièges émotionnels de la vie au bureau*, Village Mondial, 2007.
- DAMASIO A. R., *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.
- DE WAAL F., *L'Âge de l'empathie*, Les Liens qui Libèrent Éditions, 2010.
- FAMERY S., *Se libérer de ses blocages*, Eyrolles, 2010.
- FAMERY S., *L'Empathie, l'art d'être en relation*, Eyrolles, 2012.
- FRIJDA N., *The Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.
- GARNEAU J., LARIVEY M. et LA PLANTE G., *Les Émotions source de vie*, Red Éditeur, 2000.
- GOLEMAN D., *L'Intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2001.
- LARIVEY M., *La Puissance des émotions*, Les Éditions de l'Homme, Canada, 2002.
- LE BRETON D., *Les Passions ordinaires. Anthropologie des émotions*, Petite Bibliothèque Payot, 2004.
- LEDoux J., *Le Cerveau des émotions*, Odile Jacob, 2005.
- LÉGERON P., *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 1993.
- LELORD Fr. et ANDRÉ C., *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob, 2000.
- MASLOW A. H., "Our malignant animal nature", *Journal Of Psychology*, 1949.

- MUCCHIELLI R. (sous la direction de), *L'Entretien de face à face dans la relation d'aide*, ESF, première édition, 1966.
- OLIVENSTEIN C., *Le Non-dit des émotions*, Odile Jacob, 1988.
- PAGES M., *L'Orientation non directive*, Dunod, 1965.
- PIERSON M. L., *L'Intelligence relationnelle*, Éditions d'Organisation, 2003.
- RIRKIN J., *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, vers une civilisation de l'empathie*, Les Liens qui Libèrent Éditions, 2011.
- ROGERS C., *La Relation d'aide et le Psychothérapie*, ESF, 1985.
- ROGERS C., *Le Développement de la personne*, Dunod, 1998.
- ROGERS C., *A way of Being*, Houghton Mifflin, 1980.
- RUSINEK S., *Les Émotions, du normal au pathologique*, Dunod, 2004.
- STEINER C., *L'A.B.C. des émotions*, Dunod-InterÉditions, 2005.
- STEINER C., *L'Autre face du pouvoir*, Desclée de Brouwer, 1995.
- TISSERON S., *L'Empathie au cœur du jeu social*, Albin Michel, 2010.