

RÉFLEXIVITÉ SUR LE THÈME DE L'EMPATHIE

Apports de l'empathie dans la pratique des métiers de coach et superviseur professionnel



Auteur

Norma Loeffel, Exécutive Coach et superviseur de dirigeants, coachs et équipes chez Coaching&Talent

Intention

Passionnée par « l'humain », Norma Loeffel nous livre une réflexivité sur le thème de l'empathie et de ses apports dans la pratique professionnelle de coach et de superviseur.

Contexte

Dans différents outils d'assessment, le niveau d'empathie est évalué, (Persona Global, Gallup...). Process Communication Management parle de phase « empathique ». On trouve de plus en plus d'articles, et de littérature sur ce thème. Dans cet article, Norma a voulu revisiter des moments vécus d'expériences professionnelles où l'empathie a été significatif et impactant.

Apports de l'empathie dans la pratique des métiers de coach et superviseur professionnel - novembre 21

Au préalable, quelques précisions (que j'ai retenues) sur l'empathie dans différentes lectures, sa différence avec la bienveillance et pour finir le lien entre l'empathie et la réflexivité :

1. L'empathie est la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. (Larousse)
2. Rogers théorise sa pratique psychothérapeutique. Il désigne l'empathie comme une variable significative de la relation d'aide. Il s'agit de percevoir de l'intérieur les réactions personnelles et les sentiments essentiels du client, tels qu'ils apparaissent au client lui-même, et de lui communiquer cette compréhension. Rogers écrit : « Être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible et avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du « comme si ». Le comme ci, la décentration me paraissent importants
3. J'ai trouvé la définition ci-après intéressante/ Le terme empathie (en allemand Einfühlung) est créé par le philosophe Robert Vischer en 1873 dans sa thèse de doctorat *Über das optische Formgefühl* pour désigner l'empathie esthétique, soit le mode de relation qu'un sujet entretient avec une œuvre d'art permettant d'accéder à son sens. Cela me fait penser, en extrapolant, dans la relation d'aide, accéder à l'essence de l'attente du client, à la demande cachée
4. L'empathie n'est pas la bienveillance. C'est un phénomène qui recouvre un champ autrement plus large et plus complexe que la bienveillance. Les confondre revient à mélanger un moyen et un résultat. Au sein d'une organisation humaine, quelle qu'elle soit, la bienveillance n'est qu'un des nombreux effets et plus d'une attitude empathique envers autrui. Toutes deux ont cependant un point commun. À l'instar de la bienveillance, l'empathie ne se décrète pas. ("L'empathie pour manager demain", Isabelle Vandebussche-Masclat). L'empathie sous-tend la capacité à trouver la juste distance entre soi et l'autre.

-
5. Empathie et réflexivité. J'ai vu sur des sites pédagogiques, la notion intéressante d'empathie comme posture éducative. Aussi nous pouvons considérer l'observation empathique comme posture. Il s'agit d'une posture d'observation non jugeante qui tient compte de l'observateur et de ses actions dans la description puis l'analyse des faits observés comme posture réflexive empathique.

Lien avec mon métier

Je commence par cet angle. J'ai revu un de mes clients ce jour - jour de démarrage de la rédaction de cet article- un client que j'accompagne, et qui a été par le passé « manager de transition » de haut niveau et nous avons collaboré ensemble pendant plus de 2 ans dans mon ancienne vie professionnelle. (il y a une quinzaine d'années)

Je l'avais rencontré suite à un accident professionnel qui l'avait anéanti, et j'ai vu au-delà des blessures apparentes, les qualités humaines, de savoir-être en plus des compétences techniques et managériales, qui il était et tout le potentiel qu'il avait. J'ai ressenti beaucoup de confiance en son potentiel, et il m'a semblé percevoir tout cela intuitivement.

Je lui ai fait confiance, je lui ai donné sa chance, je ne l'ai pas lâché et nous avons réussi ensemble à gagner un projet qui l'a remis en selle et lui a fait retrouver sa confiance en lui-même.

Quelques années plus tard, quand il a su que j'ai opté pour le métier de coach, il m'a contacté, et je l'ai accompagné. Il n'a pas voulu mettre fin à l'accompagnement quand je lui ai proposé de le faire. Il m'a dit, une séance tous les 2 à 3 mois, fait partie de ma qualité de vie professionnelle. Au début cela chatouillait mon éthique, ma volonté que mon client soit autonome. Avec le recul, je me rends compte que mon accompagnement auprès de lui était plutôt du registre de la supervision de dirigeant (accompagnement et supervision professionnelle et mentoring)

Ce matin, il m'a dit : Norma, je revois notre 1^e entretien, les clés que tu m'as données, tu m'as parlé de l'importance de « l'être », tu m'as « deviné », tu m'as redonné confiance en moi ; comme tu m'as donné

beaucoup de clés lors de ton accompagnement, qui ont été comme des déclics pour moi, et il m'a redit ce qu'il m'avait déjà dit : « tu as un don, la capacité de cerner les talents des personnes, leur donner les clés et les emmener à exprimer leur plus haut potentiel, leur donner la confiance pour réussir leurs challenges.. ».

Je me pose la question, est-ce lié à ma capacité d'empathie ? à mon intuition ? à l'intérêt que je porte aux personnes ? à l'humain ? à cette volonté qui m'anime de « regarder » à l'intérieur des gens, de rechercher l'authenticité, le potentiel caché, de les amener à grandir et à exprimer ce potentiel ?

Je me souviens d'un entretien avec un candidat qui m'a fait la réflexion suivante : je suis étonnée par l'intérêt que vous me portez en tant que personne humaine au-delà de mes compétences, je n'ai pas rencontré lors de mes entretiens précédents une telle approche...

En repensant à mon passé de manager, quand je me suis intéressée au coaching et que j'ai découvert cet horizon, j'ai travaillé avec des coachs et formateurs et les ai pilotés pour concevoir une approche de coaching d'équipe (eh oui, j'ai fait de l'ingénierie de coaching d'équipe) qui a abouti à une transformation d'une équipe de vente en moins de 6 mois (et par la même occasion à ma propre transformation) ; approche qui a été adoptée ensuite par toute l'organisation...Par la suite, j'ai dévoré des livres sur le coaching, et me suis attachée à adopter la posture de « manager coach » ; et j'ai le sentiment d'être devenue plus empathique.

Il me semble que l'empathie a donné plus de profondeur à mon style de management ; comme l'accueil de ma vulnérabilité devant mes équipes, m'a rendue plus humaine et plus accessible à leurs yeux ; je n'étais plus le manager « robot » les yeux rivés aux objectifs ; je suis devenue le manager que j'avais envie d'être, celle qui « fait » grandir ses équipes et permet à l'intelligence collective de s'exprimer, qui motive et entraîne...

Sur la durée, j'ai eu envie de devenir un marginal sécant...Le poids des objectifs et la relation hiérarchique me semblaient de plus en plus lourd, et antinomique avec la posture de manager coach ; j'avais envie de m'envoler vers un environnement qui me permettrait de m'épanouir et d'apporter plus à mon écosystème. A l'époque, les échanges les plus

riches étaient ceux que j'avais avec mes collaborateurs, avant de changer de poste, échanges authentiques et apprenants pour les 2 parties.

Pendant mes dernières années de « manager avec posture de coach », j'ai porté une grande attention aux objectifs qualitatifs que nous définissions en début d'année avec mes collaborateurs. Déjà dans la dernière entreprise que j'ai rejointe, à mon arrivée, j'ai fait renommer l'entretien d'évaluation en entretien d'évolution; j'attachais beaucoup d'importance à la partie « axes d'évolution » qualitatifs des équipes. J'observais mes équipes. Une de mes chefs de service était totalement dénuée d'empathie, et je mesurais les conséquences de ce manque d'empathie sur ses propres équipes. Je l'ai accompagnée à se rendre compte par elle-même de ce phénomène. Cela a été long, et il m'a fallu de la patience ; elle campait sur la position de ne pas mélanger le professionnel et le personnel et pensait que montrer de l'empathie était du registre du « personnel », du privé. J'ai réussi, à lui permettre de se rendre compte qu'il était possible de faire preuve d'empathie tout en restant dans le registre professionnel.

Je ne reviens pas sur les 2 formations qui ont été structurantes pour moi : l'école de coaching HEC et le coaching génératif avec R.Dilts et S.Gilligan qui ont répondu à mes attentes et m'ont transformées. Dès le début, les séances de coaching avec mes clients m'ont donné de l'énergie ; il y a une boucle vertueuse, j'accompagne mes clients, et ces accompagnements me « coachent » et me font grandir aussi. Certaines séances sont d'une richesses extraordinaire et font évoluer énormément ma pratique.

L'école HEC m'a apporté la posture de coach, et l'état « alpha » durant mes séances, qui m'ont permis d'avoir le lien, la connexion, l'écoute empathique, et cette veille, vigilance à percevoir et rechercher la vraie demande, celle cachée, celle que le client a du mal à formuler.

Ensuite le coaching Génératif,, l'état COACH (Centré, Ouvert, Alerte ici et maintenant, Connecté, et Hospitalier/bienveillant avec soi et avec les autres) cet état de connexion au client et au champ, m'a amené à OSER embarquer tous mes clients avec moi, vers cet état COACH, les emmener à activer toutes leurs intelligences, à adopter des rituels

quotidiens de gestion de leur énergie afin de mobiliser toutes leurs capacités, et prendre soin d'eux. Le coaching Génératif, c'est aussi, la puissance du concept, d'accueil et de transformation des obstacles, et de la cocréation avec les clients.

La supervision, m'a beaucoup apporté aussi, notamment la réflexivité, et les pratiques liées à la préparation de mes séances de coaching et de supervision (avant, pendant et après).

Réflexivité et empathie se marient à merveille. La formation de Superviseur IDSUP est venue compléter une boucle vertueuse et donner plus de sens encore à mon métier de coach, en l'emmenant vers la supervision de dirigeants et de coachs, et je me sens de plus en plus en place.

Dans cette histoire, ma pratique très régulière des jury de certification de coachs est très enrichissante : la lecture des mémoires est un voyage extraordinaire à la découverte des personnes, et les séances de certification qui sont riches et denses sont apprenantes et émouvantes, de partage entre les membres du jury, de découverte et partage avec les candidats à la certification et les participants... Que du bonheur, tout comme les partages de pratique entre pairs et les supervisions aussi bien individuelles que collectives...

Je reviens sur mon Histoire de Vie, faite lors de la formation IDSUP. Récemment, un de mes collègues qui écrit un livre sur le chemin de vie, a voulu m'interviewer, et je lui ai parlé de mon Histoire de Vie et de mon arbre de Vie que je me suis récemment amusée à faire. Interculturel, tolérance, le non-jugement, l'altérité, l'acceptation des différences, la richesse des différences ont été structurants pour moi.

En fait l'empathie est profondément ancrée en moi ; petite j'avais du mal à comprendre pourquoi toutes les personnes de mon entourage n'étaient pas empathiques. Ce sentiment, ainsi que le souci de l'altérité a probablement induit mon aversion pour l'injustice ! Evidemment avec le recul et mon travail de coach et de superviseur, j'accepte encore plus la différence et les autres tels qu'ils sont, j'accueille cette différence. Auparavant dans mon travail de manager, l'acceptation des autres tels qu'ils sont, et de la différence ont été des clefs et des piliers qui, comme

l'empathie ont fait grandir le manager en moi pour ne pas dire « leader ». L'essentiel pour moi a toujours été de motiver et d'embarquer mes équipes, d'entretenir la dynamique et l'intelligence collective.

Mon arrivée en France pour faire mes études, ma dimension interculturelle (origine libano-américaine et petite enfance au Sénégal), ma tolérance, mon acceptation de la différence ont certainement contribué au développement de mon empathie, qui était déjà présente.

Quelques lectures

J'ai feuilleté des livres sur l'empathie (les neurones miroir, l'âge de l'empathie) et beaucoup d'articles, aussi bien de HBR (<https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most>), Forbes (<https://www.linkedin.com/company/forbes-magazine/>), et bien d'autres encore comme « La compréhension empathique selon Carl Rogers ».

L'empathie est au cœur de l'intelligence émotionnelle; et fait partie des nouvelles "compétences" recherchées chez les dirigeants d'après une étude de l'Université Annenberg- Communication et Journalisme-, qui estime que pour réussir dans le monde digital et international d'aujourd'hui il est essentiel de:

- Faire preuve d'empathie.
- Démontrer de la curiosité intellectuelle.
- Avoir une pensée à 360 degrés.
- S'adapter facilement et rapidement.
- Faire preuve d'une grande intelligence multiculturelle.

L'empathie ne se décrète pas , elle serait en partie héréditaire, elle est dans les gènes, et se construit par l'expérience, dans l'enfance et lors de facteurs sociaux plus tard..

Conclusion

L'empathie devient encore plus essentielle dans le contexte actuel, avec l'importance du "prendre soin" aussi bien de soi-même, de son

entourage personnel et professionnel, des parties prenantes. Elle devient une composante intéressante des postures des accompagnants, qu'ils soient managers, accompagnants professionnels, éducatifs, soignants, coachs, superviseurs!

Comme toute autre chose, la modération a bien meilleur goût. Rien ne sert de basculer à l'extrême. Adam Waytz prévient qu'un "excès d'empathie peut mener, sur le long terme, à une forme de désensibilisation (compassion fatigue) qui se traduira éventuellement par une incapacité à justement faire preuve d'empathie."

Il est bon de se rappeler que l'empathie n'est pas une ressource illimitée.

L'écriture de cet article, m'a amenée, à prendre conscience de l'importance de prendre en compte en plus de l'écoute et l'observation empathique qui viennent enrichir la réflexivité et permet le cycle : *Observer/écouter/comprendre, traiter, répondre/ réaliser un suivi/poser la bonne question, et laisser de la place au client, au travers du silence à bon escient.*

Pour finir, connaissant mon niveau d'empathie, je l'intègre dans mes différentes pratiques, consciente de veiller à l'utiliser à bon escient et sans excès grâce à mon côté pragmatique, à mon intuition, et ma capacité de perception des signaux faibles, qui m'alertent sur les limites à ne pas dépasser !

Afin d'éviter le danger des « angles morts, il me paraît utile d'activer en plus de l'écoute empathique, les différents niveaux d'écoute, l'écoute systémique, intérieure, émotionnelle, et suivant le contexte, la sémantique et la cognitive.

Ma prise de conscience de l'avantage de mon côté empathique m'a alertée aussi sur le danger possible des « angles morts » si je n'active pas d'autres écoutes...Aussi, je veille au grain en m'attachant à positionner le curseur au mieux possible.