

## Les bienfaits de l'état empathique

L'état empathique en permettant à l'individu de se sentir pleinement *reconnu*, a de multiples effets positifs.

### Mobiliser toutes les re-sources humaines

Dès que l'on est dans l'empathie, *a fortiori* au sens rogérien du terme, l'autre se sent regardé, pris en compte autrement. Un être dont on « entend » et, par conséquent, dont résonnent les émotions, les ressentis, se sent davantage exister et davantage *vivant*, même sur un court instant, au-delà de son rôle, de sa fonction, de son statut, de l'enjeu même de la relation. Il peut donc plus facilement rebondir, retrouver, au sens propre du terme, confiance en lui, en ses capacités propres, en ses ressources, se sortir de situations difficiles, accepter des situations dévalorisantes pour lui, accepter de se remettre en cause pour évoluer.

Là sont les ressources. La personne existant ainsi par ce regard porté sur elle, en dehors de son « problème », de son « échec », de sa « difficulté » peut plus facilement dépasser ses blocages et trouver en elle les ressources nécessaires pour avancer. 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, par sa fonction si elle est menacée, par son statut s'il tombe malade, par son pouvoir s'il le perd, etc.

### Elle retrouve confiance en elle

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, est 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 est 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 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 de 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, reconvenue 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. »

### **Créer un climat de confiance**

C'est parce qu'il se sent *reconnu* que l'autre, non seulement, peut retrouver confiance en lui mais également qu'il est en confiance. En effet, si quelqu'un est suffisamment accueillant et ouvert, s'il sait à un moment s'oublier lui-même, oublier ses intérêts et ses objectifs et vous regarder, vous *reconnaître* comme une personne, alors on peut – au moins pendant un temps – se fier, voire se confier à lui. Il est, de fait, digne de confiance puisque ainsi il témoigne qu'il vous prend en compte et qu'il ne cherche pas seulement, selon les cas, à faire son devoir, à atteindre son objectif, à vous « utiliser », à se débarrasser du problème, etc.

Ainsi, l'empathie, ou plus précisément l'état empathique, crée la confiance. On entend parfois des managers dire avec une relative ambiguïté, « créer l'empathie » au lieu de dire, plus précisément, « être dans l'empathie » et « créer la confiance ».

### **(Re)donner l'envie et favoriser la motivation**

Si j'ai confiance en celui qui me « reconnaît », en ne me sentant pas considéré comme un « pion », je serai probablement davantage motivé et j'aurai 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 et qualités mises en œuvre, obtiennent-ils de meilleurs résultats quant à la motivation de leurs élèves, équipes, 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 profondément l'on peut motiver quelqu'un.

Au plan privé, l'état, le regard empathique, peu éloigné, en dehors du lien affectif, du regard de l'*amour*, produit aussi des effets non pas sur la motivation (terme à connotation essentiellement professionnelle) mais sur l'envie, le désir de grandir, de donner et de s'ouvrir.

### **Réduire le stress**

Enfin, si je me sens reconnu et si j'ai confiance en l'autre, le climat sera probablement plus détendu et je serai moins stressé, moins oppressé, plus heureux. N'oublions pas que « stress » signifie à l'origine pression, dans tous les sens du terme : ne pas *reconnaître* quelqu'un et ne pas lui inspirer confiance sont deux pressions importantes. Elles sont probablement aujourd'hui dans les entreprises et dans notre société l'une des causes majeures et profondes de stress. Or, s'il n'est pas toujours possible de réduire les pressions extérieures, du moins peut-on toujours avoir un regard empathique, être en état d'empathie !

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