

edito *Prenons soin des Millennials*

Nous avons cru notre jeunesse prête à « ubériser » le monde du travail, portée par son énergie conquérante et contagieuse. On la découvre épuisée et fragile, trop connectée, trop multi-tâches, bombardée de sollicitations et incapable de dire non. Le cabinet de ressources humaines Accountemps identifie précisément les 18-34 ans comme la tranche d'âge la plus exposée au burn-out.

Dans la cacophonie de l'open space, personne ne les entend sombrer. Leur souffrance quotidienne ne rencontre aucun écho, étouffée par la « langue de coton » managériale. Le surmenage est un « challenge » ; faire seul le travail de deux personnes réclame d'être « force de proposition » ; en cas de coup dur, plutôt qu'une main tendue, il faudra « revoir ses axes d'amélioration » sous peine de « nouvelles aventures ». Les mots de cette langue ne disent jamais l'angoisse qui tord les estomacs dès le réveil, les palpitations dues au stress, l'épuisement absolu, la perte d'estime de soi, l'abrutissement devant l'écran, le corps et la vie amoureuse qui lâchent.

La sphère économique, prompt à vanter les qualités des Millennials pour les aider à aborder le nouveau monde numérique, doit regarder le problème en face. Le recrutement de ces jeunes est trop souvent pensé comme un remède miracle pour des entreprises qui souhaitent se transformer : la pression qui incombe à ces leaders en devenir est alors écrasante. Le monde du travail est certes âpre et rude, et l'apprentissage des responsabilités se fait à l'épreuve du feu. Mais jamais au prix de devoir en sortir « carbonisé ».

Economiquement parlant, consumer ses meilleures recrues est même une aberration, sur un marché du savoir stratégique. Les solutions à apporter pour endiguer cette détresse sont à la fois techniques – combien de jeunes cadres sont recrutés sans véritable cahier des charges – mais aussi générationnelles. Si l'on veut que ces jeunes puissent irriguer de leur sang neuf nos structures vieillissantes, investir dans la transmission – concept parfois oublié à l'ère de l'économie de la rupture – est vital, pour les soutenir et les aider à grandir dans l'entreprise.

Un talent a encore plus de valeur si on sait le faire fructifier.

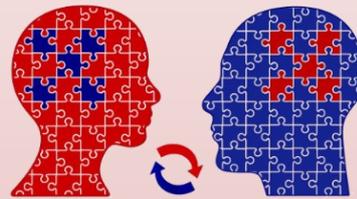
L'empathie, une qualité managériale

En entreprise, motivation, implication, fidélité ne représentent plus les qualités premières des nouvelles générations de collaborateurs et les managers, souvent démunis, doivent développer de nouvelles compétences pour insuffler motivation et coopération au sein de leurs équipes. Par ailleurs, nombre de neuroscientifiques se sont intéressés à la faculté d'empathie de la personne humaine et ont montré ses effets bénéfiques sur le management.

Mais qu'est-ce que l'empathie ? Le terme empathie a été employé pour la première fois en 1873 par un psychologue allemand. Aujourd'hui, il revêt différentes définitions, mais la plus répandue est la suivante : « L'empathie est la faculté consciente de **se mettre à la place d'autrui**, de **se représenter son point de vue (composante cognitive)** et de **percevoir ce qu'il ressent (composante émotionnelle)** ».

Mais dans le contexte professionnel, les freins à l'empathie sont nombreux. La figure historique du chef qui dirige, impose et attend obéissance et respect de ses collaborateurs est en voie de disparition. Les changements sociétaux des dernières décennies nous montrent clairement les limites du système de management autoritaire. Les plus évidentes sont un encouragement implicite à agir sans réfléchir, sans recul, sans esprit critique. Les réactions chez les collaborateurs peuvent être diverses : obéissance aveugle, résistance, rébellion, démission symbolique, toutes réactions ne favorisant pas l'autonomie, la progression. Par ailleurs, le leader autoritaire se prive des idées, de la vision de ses collaborateurs et perd ainsi une grande part de la réalité du « terrain ».

Le manager débutant a un style de management naturel qu'il applique de la même façon à tous ses collaborateurs. Ce style naturel lui vient de sa personnalité et de sa perception du management de ses anciens managers. Il peut s'en inspirer ou faire le contraire. S'il est empathique, il va rapidement percevoir de façon intuitive les besoins de ses collaborateurs et adapter son style à chacun. Ainsi, certaines personnes vont donner le meilleur d'elles-mêmes si le relationnel avec leur manager est chaleureux, encourageant. D'autres vont préférer un style plus réservé : elles vont s'agacer de trop de « bravos » et « mercis » enthousiastes et être plus sensibles aux signes de reconnaissance factuels et concrets.



L'empathie du manager avec un comportement d'ouverture sans jugement de l'autre, de ses idées, ses ressentis favorise l'émergence d'une confiance réciproque. En réunion de travail, l'empathie apporte à la fois efficacité et pérennité du travail effectué. L'empathie cognitive permet de mieux entrer dans le monde de l'autre et donc de comprendre ses intentions. Elle permettra de s'enrichir mutuellement

plus rapidement des apports de chacun et de fluidifier les échanges.

De plus, dans un environnement complexe, chacun a sa propre perception du contexte et détient une part de la vérité. Entrer dans la perception de l'autre et la comprendre permet d'entrer dans la complexité de la situation.

L'empathie émotionnelle en réunion de travail – ressentir ce que l'autre ressent – facilite la prise de décisions mutuellement acceptables et donc pérennes. Ainsi, le dirigeant ou le manager qui favorise l'empathie au sein des réunions de travail permet l'émergence de l'intelligence collective. Des fruits concrets en résultent : prises de décision, avancées techniques, collaboration au sein de l'équipe...

Mais comme toute faculté humaine, l'empathie peut être utilisée de diverses façons, y compris pour manipuler l'autre. Mais ce dernier s'en apercevra rapidement et le manager perdra sa crédibilité et surtout la confiance de son collaborateur.

Pour effectivement atteindre ses objectifs d'efficacité managériale, l'empathie s'appuie sur des valeurs de respect de l'autre, de tolérance et d'authenticité. La visée de la vraie empathie est humaniste et vise à améliorer les relations humaines. Le psychiatre [Irvin Yalom](#) nous rappelle que l'empathie est le « **ciment indispensable des relations humaines**, l'outil le plus puissant dont nous disposons pour entrer en relation avec autrui ». Ainsi l'empathie contribue à la construction d'une entreprise humaniste où croissance d'entreprise et croissance humaine vont de pair.