



# Le leadership positif

## Chapitre 6 : Empathie

Rédigé par Dr Craig Dowden  
Mars 2026

# Chapitre 6: Empathie

« Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. »

– Stephen Covey

## Une introduction à l'empathie

Dans un monde de plus en plus complexe qui évolue rapidement, l'empathie est devenue un sujet d'actualité en leadership. Bien que sa pertinence ait toujours été généralement comprise, l'empathie et son rôle dans l'efficacité du leadership ont fait l'objet d'une attention croissante. En même temps, il existe une incompréhension face à ce qu'implique l'empathie. Cela peut conduire à une certaine confusion et à une réticence à exploiter son potentiel. Penchons-nous sur le modèle classique et largement accepté de l'empathie.

Les chercheurs ont cerné trois dimensions de l'empathie qui agissent de concert pour établir des liens profonds et favoriser la réussite de l'organisation<sup>1</sup>. Chaque dimension a un objectif différent et nécessite des compétences différentes pour être mise en œuvre.

### 1. Empathie cognitive

Il s'agit de la capacité à comprendre le point de vue d'une autre personne à un niveau intellectuel. Il ne s'agit pas de ressentir ce que l'autre ressent, mais plutôt de comprendre son état mental et son processus de pensée. C'est le « côté réflexion » de l'empathie.

À l'instar d'un bon joueur d'échecs capable d'anticiper plusieurs coups, un leader doté d'une grande empathie cognitive comprend comment les membres de son équipe pensent et traitent l'information. Il comprend leur point de vue, même s'il n'est pas d'accord avec eux.

### 2. Empathie émotionnelle

Capacité à ressentir et à partager les émotions des autres. Cela va au-delà de l'empathie cognitive. Il s'agit de créer un véritable lien émotionnel. Par exemple, lorsqu'un contretemps survient dans un projet, un leader doté d'empathie émotionnelle peut comprendre la frustration que ressent l'un des membres de son équipe. Cela permet d'obtenir des réponses beaucoup plus authentiques et plus profondes. La personne « se sent comprise ».

### 3. Empathie compassionnelle

L'empathie cognitive et l'empathie émotionnelle jettent les bases de la troisième dimension : l'empathie compatissante, qui transforme la compréhension et les sentiments en actions concrètes

---

<sup>1</sup> Goleman, Daniel, Annie McKee, Adam Waytz (2017). Empathy, Harvard Business Review, Emotional Intelligence Series; Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee (2013). Primal Leadership, Harvard Business Review, Emotional Intelligence Series.

(également connue sous le nom de préoccupation empathique). C'est là que l'empathie passe d'une qualité passive à un outil actif de leadership. Il ne suffit pas de comprendre et de ressentir; les leaders empathiques agissent sur la base de ces idées.

J'aime considérer le modèle ci-dessus comme l'équation suivante :

Empathie cognitive × Empathie émotionnelle = Empathie compassionnelle

Pensée × Sentiment = Action (appropriée)

## Les avantages économiques de l'empathie

De nombreuses recherches mettent en évidence les avantages d'une approche fondée sur l'empathie dans divers aspects du leadership. Voici quelques résultats clés d'une recherche qui revêt une importance particulière pour les cadres supérieurs de la fonction publique :

### 1. Augmentation de l'efficacité personnelle

L'une des études les plus importantes a porté sur plus de 500 000 leaders de tous les secteurs et les industries, qui ont utilisé des données d'évaluation à 360°. Sur les 22 compétences évaluées, l'empathie est le troisième prédicteur d'excellence en leadership (les deux premiers étant la réflexion stratégique et la communication <sup>2</sup>).

Une étude distincte de *Development Dimensions International* (DDI) a révélé que les leaders ayant beaucoup d'empathie présentent un niveau de rendement supérieur de 40 % à celui de leurs pairs<sup>3</sup>, qui s'est révélé dans des éléments déterminants de leadership tels qu'une meilleure capacité à mobiliser, encadrer, planifier et organiser de manière plus efficace. À la lumière de ces observations, voici les conclusions de Richard Wellins, vice-président principal du DDI : « Être capable d'écouter et de répondre avec empathie est, de loin, la compétence d'interaction qui surpasse toutes les autres compétences dont les leaders ont besoin pour réussir. ... La recherche montre qu'il n'y a pas d'autre compétence de leadership qui soit plus importante. »

### 2. Des niveaux plus élevés de mobilisation des employés

L'une des principales façons dont les leaders ayant un niveau élevé d'empathie favorisent l'excellence organisationnelle consiste à renforcer la mobilisation des employés. Cette tendance est particulièrement marquée chez les cadres supérieurs. Dans un sondage mené auprès de près

---

<sup>2</sup> Il est possible de démontrer de façon convaincante que l'empathie contribue à notre capacité à penser stratégiquement et à communiquer efficacement. En d'autres termes, comment pouvons-nous nous engager dans une réflexion stratégique si nous ne connaissons pas nos partenaires et comment pouvons-nous communiquer efficacement si nous ne comprenons pas les besoins de notre public?

<sup>3</sup> Development Dimensions International (DDI) Newsroom (2016). [What's the #1 Leadership Skill for Overall Success?](#)

de 900 employés américains de différents secteurs, ceux dont les leaders sont très empathiques ont fait état d'un taux de mobilisation de 76 %, contre seulement 32 % pour ceux dont les leaders sont moins empathiques <sup>4</sup>.

### 3. Des niveaux d'innovation plus élevés

Dans le même sondage cité ci-dessus, les résultats ont révélé que les employés qui travaillaient pour des leaders très empathiques étaient nettement plus susceptibles de se déclarer innovants (61 %) que ceux qui travaillaient avec des leaders peu empathiques (13 %). Avec des leaders très empathiques, les membres de l'équipe sont convaincus qu'ils seront soutenus lorsqu'ils feront part de leurs idées. Ces membres de l'équipe en sécurité psychologique se sentent en confiance d'oser proposer quelque chose de nouveau. Dans un environnement où règne la peur, il est beaucoup plus sûr de s'en tenir au statu quo et de ne pas faire de vagues <sup>5</sup>.

### 4. Inclusion et appartenance

Dans un sondage récent, 87 % des personnes interrogées ont déclaré que les leaders faisant preuve d'empathie sont essentiels pour favoriser un environnement inclusif <sup>6</sup>. Un autre enseignement important de cette étude est que sans une véritable empathie, les initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion peuvent sonner faux. Les employés peuvent avoir l'impression que les leaders ne comprennent pas ou ne se soucient pas vraiment des différents antécédents et besoins de leur personnel.

### 5. Résilience et bien-être

Les leaders très empathiques ont un impact positif sur la santé émotionnelle, psychologique et physiologique de leurs employés. Une étude <sup>7</sup> a montré que lorsque les leaders reconnaissent les inquiétudes ou les souffrances des employés et y répondent avec empathie, cela facilite la « guérison émotionnelle » et stimule le bien-être. Dans une autre étude, les subordonnés directs qui travaillent pour des leaders empathiques signalent moins de symptômes de stress somatique (comme des maux de tête ou de la fatigue) et une meilleure santé mentale au quotidien <sup>8</sup>. En reconnaissant les difficultés des employés et en faisant preuve de compréhension (par exemple, en ajustant la charge de travail ou en fournissant des ressources), les leaders empathiques fournissent une forme de premiers soins psychologiques, aidant le personnel à devenir plus résilient face aux défis.

---

<sup>4</sup> Catalyst (2021). [Empathic Leaders Drive Employee Engagement and Innovation.](#)

<sup>5</sup> D'autres recherches mettent en lumière le lien entre l'empathie et l'innovation. Les leaders très empathiques apportent du soutien émotionnel, ce qui permet aux employés de se sentir en sécurité pour expérimenter. Cela conduit à des niveaux plus élevés de résolution créative des problèmes et accroît la curiosité.

Ma, Guangya et al. (2024). [Empathetic leadership and employees' innovative behavior: examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance.](#)

<sup>6</sup> EY Newsroom, [New EY US Consulting study: employees overwhelmingly expect empathy in the workplace, but many say it feels disingenuous.](#)

<sup>7</sup> Jit, R., Sharma, C. S., and Kawatra, M. (2017). [Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership.](#)

<sup>8</sup> Scott, Brent A. et al. (2010). [A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being,](#) Science Direct.

La Nouvelle-Zélande, lors de la crise de la COVID-19, offre un exemple convaincant pour le secteur public. La première ministre Jacinda Ardern a mis l'accent sur l'empathie dans son style de leadership en communiquant avec compassion et en comprenant les difficultés rencontrées par les citoyens. Son approche « ne se limitait pas à toucher ses citoyens sur le plan émotionnel. Elle fonctionnait aussi remarquablement bien », ce qui a mené la population à respecter les mesures sanitaires<sup>9</sup>. Les citoyens ont eu l'impression que M<sup>me</sup> Ardern « était là pour les soutenir », ce qui s'est traduit par un niveau élevé de confiance dans son leadership en raison de son approche empathique. Le résultat a été l'une des réponses nationales les plus efficaces à la pandémie. Le journal américain *The Atlantic* a même proclamé avec audace que « la première ministre néo-zélandaise est peut-être la leader la plus efficace sur la planète à l'heure actuelle ». Les avantages économiques pour l'empathie sont clairs.

## Stratégies pratiques pour un leadership axé sur l'empathie

### 1. Solliciter les points de vue des autres

L'une des compétences clés des leaders très empathiques consiste à connaître le point de vue des autres, ce qui peut être considéré comme la mise en œuvre de l'empathie cognitive. Malheureusement, de nombreux leaders n'exploitent pas pleinement le pouvoir de cette pratique, car ils imaginent ce qu'ils ressentiraient ou penseraient dans une situation donnée. Cette approche est nécessairement limitée et probablement problématique, car d'autres personnes ne seront probablement pas comme nous ou n'auront pas besoin de ce dont nous avons besoin dans les mêmes circonstances.



Plutôt que de traiter les gens comme nous voudrions être traités, nous devons les traiter comme ils souhaitent être traités.

### 2. Poser des questions

De nombreuses recherches démontrent les avantages qu'il y a à poser des questions dans des contextes personnels et professionnels. Qu'il s'agisse d'accélérer l'apprentissage, d'augmenter le succès des rendez-vous amoureux ou d'améliorer la compréhension et le respect mutuel, la science est tout à fait claire<sup>10</sup>. Voici les meilleures pratiques :

- a. Utilisez des questions ouvertes : Utilisez les questions « quoi », « comment » ou « pourquoi » pour favoriser une réflexion large. Les questions ouvertes permettent de découvrir de nouvelles informations et révèlent souvent des réponses cachées auxquelles personne n'a pensé. Par exemple, au lieu de demander « Ce projet est-il en bonne voie? », demandez « Comment progressons-nous dans ce projet, et quels sont les obstacles que nous voyons? »

<sup>9</sup> Friedman, Uri (2020). New Zealand's Prime Minister May Be the Most Effective Leader on the Planet, The Atlantic.

<sup>10</sup> Consultez plusieurs ouvrages fondés sur des données probantes sur le sujet, notamment Wetzler, Jeff (2024). *Ask: Tap into the hidden wisdom in people around you for unexpected breakthroughs in leadership and life*; Berger, Warner (2018). *The Book of Beautiful Questions*; Adams, Marilee (2022) *Change Your Questions, Change Your Life*.

- b. Tirez profit des questions de suivi : Ne vous arrêtez pas à une seule question : approfondissez-la en posant des questions complémentaires telles que « Pouvez-vous m'en dire plus? » ou « Pourquoi pensez-vous que cela s'est produit? ». Lors d'une récente entrevue, l'auteur et conférencier TED Jeff Wetzler a recommandé de « continuer à creuser (avec des questions) jusqu'à ce que vous trouviez du pétrole. » Les questions de suivi montrent que vous êtes à l'écoute et que vous vous souciez des autres, ce qui donne aux gens le sentiment d'être respectés et entendus. Cela encourage les membres de l'équipe à s'ouvrir et à faire part d'informations sincères, plutôt que de donner des réponses superficielles.
- c. Explorez l'inconnu : Prenez l'habitude de poser des questions telles que « Qu'est-ce qui nous échappe? », « Quelles hypothèses faisons-nous? » ou « Que ferions-nous si nous pouvions repartir de zéro? ». Ces questions vous incitent, vous et votre équipe, à mettre à jour des hypothèses cachées, à découvrir les causes profondes et à envisager d'autres perspectives.
- d. Menez des séances de questions en rafale pour faire du remue-méninges : Lorsque vous êtes bloqué sur un problème difficile, essayez la technique de Hal Gregersen qui consiste à poser des questions en rafale. Rassemblez votre équipe et passez quatre minutes à ne générer que des questions sur le défi – pas encore de solutions <sup>11</sup>. Bien que ce questionnement rapide (environ 15 à 20 questions) puisse sembler inconfortable au début, il permet souvent de recadrer le problème d'une nouvelle manière et de faire jaillir au moins une idée nouvelle et utile.
- e. Favoriser une culture du questionnement :



Les leaders peuvent créer une culture du questionnement en montrant à leur équipe que les questions sont non seulement les bienvenues, mais qu'elles sont également valorisées.

L'un des meilleurs moyens d'y parvenir est de répondre par l'appréciation, et non par la défensive, lorsque les employés posent des questions difficiles ou remettent en question des idées. Les leaders peuvent également favoriser l'adoption de ces comportements en posant de manière proactive des questions telles que « Quelles sont vos questions ou vos préoccupations concernant ce projet ou cette proposition? » « Qu'est-ce qui m'échappe? » « Quel est le sujet dont nous n'avons pas encore discuté, mais qui le mérite? »

### 3. Adopter une attitude d'écoute active

Les auteurs du livre à succès *Crucial Conversations* fournissent un cadre pour s'engager efficacement dans l'écoute attentive. Ils constatent que cette approche est particulièrement efficace dans les situations de conflit ou comportant des enjeux importants. Elle est représentée par l'acronyme **DMPA** qui signifie :

<sup>11</sup> Brown, Eric (2018). [Asking the questions that unlock innovation](#), MIT News, Massachusetts Institute of Technology.

### **D : Demande**

La première étape, demander, permet de lancer le processus. En montrant un intérêt sincère pour ce qui se passe chez l'autre, nous pouvons mettre en lumière des problèmes potentiels. Quel meilleur moyen avons-nous de connaître le point de vue d'une autre personne que de lui demander?

### **M : Miroir**

Comme son nom l'indique, cette pratique consiste à tendre un miroir à l'autre personne. Vous reflétez ce que vous observez à partir de leur comportement et du ton de leur voix.

Voici un exemple de tendre un miroir : Si vous êtes assis en face de quelqu'un pendant une conversation et que vous remarquez que l'autre personne se penche soudainement en arrière, les bras croisés. Aucun mot n'est échangé, mais vous sentez que quelque chose ne va pas. Si l'on vous demande : « Comment allez-vous? » La réponse est souvent un « très bien, très bien » évasif.

Dans ce cas, l'effet miroir est un outil puissant pour explorer ce que nous venons de remarquer. Nous pouvons dire :

« Je vous entend dire que vous allez bien, mais votre langage corporel et le ton de votre voix me font penser que ce n'est peut-être pas le cas. Je reconnais que je peux me tromper. Je voulais vérifier avec vous parce que c'est très important pour moi. »

### **P : Paraphrase**

La paraphrase, ou la reformulation dans nos propres mots de ce que nous avons entendu, est l'un des moyens les plus puissants et les plus sous-utilisés de faire preuve d'empathie. Que notre paraphrase soit exacte n'a pratiquement aucune importance. Lorsque nous avons raison, l'autre personne se sent comprise. Lorsque nous nous trompons, l'autre personne nous corrige. Ce qui compte vraiment, c'est le fait que nous fassions l'effort de comprendre l'autre personne.

### **A : Amorce**

Faire une amorce signifie nommer « l'éléphant dans la pièce ». Si nous ne le faisons pas, les gens penseront probablement l'une des deux choses suivantes : soit nous ne nous intéressons pas au problème, soit nous ne sommes pas assez intelligents pour reconnaître qu'il y en a un.

Voici un exemple d'amorce d'une conversation difficile :

« Je suis conscient qu'il s'agit d'une conversation difficile pour chacun d'entre nous. Mon but est d'avoir un dialogue constructif, d'être aussi positif et tourné vers l'avenir que possible afin que nous puissions comprendre les perspectives de chacun et parvenir à une solution qui nous convienne à tous. Même si ce n'est pas parfait et qu'il peut y avoir des désaccords, je pense que c'est la bonne chose à faire et je compte sur le fait que nous pouvons le faire ensemble. Qu'en dites-vous? »

### P supplémentaire : Pause

Après avoir posé une question, faites une pause et écoutez vraiment la réponse sans interrompre ou vous dépêcher à répondre. Donnez aux gens le temps de réfléchir et de répondre; en cas de silence, résistez à l'envie de le combler. Les leaders doivent souvent lutter contre l'instinct qui les pousse à fournir des réponses rapides. Parfois, la meilleure chose à faire est d'« arrêter de parler et d'écouter <sup>12</sup> ». Une écoute attentive témoigne du respect que l'on porte à ce que disent les employés et permet souvent d'obtenir des informations qui ne seraient pas apparues autrement.

## 4. Offrir de la formation et du perfectionnement

Malgré son importance, très peu de personnes ont été formées à la science et à la pratique de l'empathie. Les cadres supérieurs peuvent investir dans le développement du leadership pour eux-mêmes et leurs subordonnés directs, en mettant l'accent sur l'intelligence émotionnelle et les compétences liées à l'empathie.

Cette formation peut inclure des exercices de jeux de rôle où les gestionnaires s'exercent à l'écoute active et à répondre aux signaux émotionnels des employés, ou une réflexion guidée sur la manière de gérer les situations avec compassion. La meilleure nouvelle : La recherche montre que [l'empathie est une compétence qui s'apprend](#) et qui s'amplifie avec la pratique<sup>13</sup>.

## L'empathie : la compétence qui relie l'intention à l'impact

L'empathie n'est pas une compétence comportementale, c'est un multiplicateur de force pour toutes les autres capacités de leadership. Dans l'environnement actuel de la fonction publique, où la confiance est fragile, les exigences élevées et la pression incessante, l'empathie devient le pont entre l'intention et l'impact. C'est le prisme au travers duquel nous pouvons tisser des relations plus profondes, communiquer plus clairement et diriger plus efficacement. La bonne nouvelle? L'empathie n'est pas un trait de caractère figé : c'est une compétence qui peut être cultivée et renforcée avec l'intention et la pratique.



**Leçon clé :** En tant que cadres supérieurs, votre capacité à faire preuve d'un leadership empathique n'est pas seulement un atout personnel, c'est un [catalyseur culturel](#). Lorsque les leaders font preuve d'une véritable compréhension, les gens se sentent vus, valorisés et en sécurité pour donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est alors que la transformation commence.

Pour plus de ressources sur le leadership positif, consultez la [Trousse du leadership positif de l'APEX](#).

<sup>12</sup> Somers, Meredith (2023). [How leaders can get the most out of asking questions](#), MIT Sloan.

<sup>13</sup> Reiss, Helen (2022). [Empathy can be taught and learned with evidence-based education](#), Pud Med.