

L'empathie altère-t-elle les décisions des gestionnaires?

<https://www.revuegestion.ca/lempathie-altère-t-elle-les-decisions-des-gestionnaires>

Par Alexandre Rousseau, Jean-François Bertholet

L'empathie est devenue une qualité essentielle chez les gestionnaires. On attend d'eux qu'ils soient à l'écoute, qu'ils comprennent leurs équipes et qu'ils tiennent compte d'elles dans leurs décisions. Pourtant, cette faculté largement valorisée ne fait pas l'unanimité. À trop vouloir comprendre, risque-t-on parfois de prendre de moins bonnes décisions?

Au début de l'année 2025, Elon Musk déclarait en entrevue¹ que «la faiblesse fondamentale de la civilisation occidentale était l'empathie», allant jusqu'à évoquer un potentiel «suicide civilisationnel». Rien de moins.

En s'attaquant à une valeur largement reconnue, tant dans nos sociétés que dans les organisations, cette sortie a vivement fait réagir, d'autant plus qu'elle venait d'un dirigeant souvent décrit comme peu empathique et connu pour ses prises de position polarisantes sur la scène politique américaine.

En entreprise, l'empathie occupe une place prédominante. Elle fait partie des qualités que l'on attend des gestionnaires, qui sont appelés à comprendre la situation de leurs équipes et à ajuster leur manière de décider en conséquence. Cette sensibilité est aujourd'hui associée à des enjeux bien réels, comme la mobilisation, la rétention de personnel et la santé psychologique.

Bien que ce constat semble faire consensus, il crée un certain inconfort. Sur le terrain, beaucoup de gestionnaires peinent à afficher concrètement ce que signifie «être empathique». Faut-il tout comprendre? Jusqu'où doit-on s'adapter? Comment concilier l'écoute et la nécessité de prendre des décisions parfois déchirantes, voire impopulaires?

Un concept omniprésent... mais flou

Cette difficulté tient en partie à une réalité souvent sous-estimée : l'empathie demeure difficile à cerner. Ce terme n'a pas de définition scientifique unique et couvre des situations variées, allant de la sensibilité aux émotions des autres à la capacité de se mettre à leur place.

Les travaux² convergent toutefois vers une idée dominante : l'empathie est une compétence multidimensionnelle qui mobilise à la fois des dimensions cognitives, affectives et comportementales. Elle consiste à comprendre l'autre, à ressentir ce qu'il vit et, dans certains cas, à ajuster son comportement en conséquence.

Pour y voir plus clair, il faut distinguer différentes formes d'empathie. Lorsqu'elle est centrée sur soi, on peut être amené à porter les problèmes des autres sur ses épaules, par exemple, lorsqu'un gestionnaire ressent la détresse d'un employé au point d'en être lui-même affecté. Lorsqu'elle est tournée vers l'autre, elle favorise plutôt des comportements prosociaux, comme offrir du soutien ou adapter les conditions de travail à une situation particulière. Enfin, une forme d'empathie plus cognitive renvoie à la capacité de comprendre le point de vue de l'autre, sans nécessairement partager ses émotions.

Une compétence devenue centrale

Si l'empathie occupe aujourd'hui une place aussi importante, c'est qu'elle produit des effets bien documentés³. Dans les organisations où elle est faible, l'esprit d'équipe et la performance ont tendance à souffrir de ce manque. À l'inverse, lorsqu'elle est présente, elle favorise la productivité, l'engagement et la rétention, tout en contribuant à contrer l'épuisement professionnel.

Elle agit aussi plus subtilement, en influant sur le vécu des employés au travail, notamment leur sentiment d'équité et la qualité de leurs relations.

On voit dès lors pourquoi les employés recherchent des leaders à l'écoute⁴, ouverts et capables de les comprendre. Ces qualités sont associées à des milieux de travail où ils se sentent assez en confiance et en sécurité pour s'exprimer.

Un paradoxe organisationnel

Malgré l'importance accordée à l'empathie parmi les attentes envers les gestionnaires, un paradoxe persiste : les qualités relationnelles qui lui sont associées ne facilitent pas nécessairement l'accès à des postes exigeant du leadership. Une recherche fascinante⁵ montre d'ailleurs que les gens dont le profil valorise l'écoute, la compréhension et l'attention aux autres sont moins attirés par des postes en gestion.

Ce constat révèle un écart entre le discours et la pratique. L'empathie est présentée comme essentielle pour mobiliser les équipes et créer des environnements de travail sains. Pourtant, les processus de sélection et de promotion continuent souvent de privilégier des profils plus assertifs, plus compétitifs ou plus orientés vers la performance individuelle.

Cette contradiction entretient certaines tensions. L'empathie est valorisée dans les attentes, mais n'est pas toujours prise en compte dans les critères qui influencent réellement l'accès aux postes de leadership.

Les limites de l'empathie

Si l'empathie est aujourd'hui largement valorisée, elle n'est pas sans angles morts. Elle est notamment marquée par des biais importants : ainsi, on tend à ressentir davantage d'empathie envers ceux qui nous ressemblent, ce qui peut renforcer certaines dynamiques d'exclusion ou de clivage.

Elle a aussi un coût : se mettre à la place des autres mobilise des ressources cognitives et émotionnelles qui peuvent, dans certains contextes, mener à une forme de fatigue ou d'évitement.

Enfin, une empathie mal calibrée peut brouiller le jugement. Elle peut donner lieu à des interprétations erronées ou à des décisions influencées par des réactions émotionnelles immédiates. Certains travaux⁶ suggèrent d'ailleurs que chez un leader, un degré trop faible ou trop élevé d'empathie peut poser des problèmes, laissant entrevoir une relation non linéaire entre empathie et efficacité.

L'empathie, une véritable faiblesse?

En associant empathie et faiblesse, Elon Musk met en lumière une dérive bien réelle : celle d'une empathie mal comprise qui peut fausser le jugement ou freiner l'action.

Cependant, y voir une faiblesse fondamentale constitue un raccourci. Réduire l'empathie à ses dérives, c'est confondre l'outil avec son usage.

Comme le souligne le psychologue canado-américain Paul Bloom dans un ouvrage⁷ dédié à ce sujet, le problème ne réside pas dans l'empathie elle-même, mais dans la manière dont elle est mobilisée ou instrumentalisée.

L'empathie ne dispense pas de juger et de décider. Elle permet de mieux comprendre les situations. Utilisée seule, elle peut altérer le jugement. Mais combinée à des principes comme l'équité et la responsabilité, elle contribue au contraire à éclairer et à humaniser les décisions.

Les trois visages de l'empathie

L'empathie n'est pas une compétence unique. Elle se décline en trois formes complémentaires qui n'ont pas les mêmes effets dans un contexte de gestion.

EMPATHIE COGNITIVE Comprendre sans se laisser envahir Il s'agit de la capacité à se mettre à la place de l'autre pour saisir son point de vue.  Utile pour analyser une situation avec du recul et prendre des décisions éclairées.  Peut conduire à surestimer sa compréhension de la situation ou à projeter ses propres interprétations.	EMPATHIE COMPORTEMENTALE Agir en conséquence Elle consiste à adapter ses actions en fonction de ce que vit l'autre.  Permet d'offrir un soutien concret et de répondre à des besoins réels.  Peut inciter à créer des traitements inéquitables ou à éviter des décisions difficiles.
EMPATHIE AFFECTIVE Partager le ressenti de l'autre Elle renvoie au fait de partager, en partie, les émotions d'autrui.  Favorise la confiance, la création de liens et la qualité des relations.  Peut entraîner une surcharge émotionnelle et faire perdre en objectivité.	LE POINT D'ÉQUILIBRE Une saine gestion repose sur une combinaison de ces trois formes d'empathie, sans en laisser une seule dicter la décision.

 ATOUTS  RISQUES

Notes

- 1 - Pour entendre l'intégralité de l'entrevue, voir l'épisode n° 2281 du balado The Joe Rogan Experience, 28 février 2025.
- 2 - Pour une revue de la littérature sur l'empathie en leadership, voir, notamment, Muss, C., Tüxen, D., et Fürstenau, B., «Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations», *Management Review Quarterly*, vol. 76, 2025, p. 333-369.
- 3 - Nowack, K., et Zak, P., «Empathy enhancing antidotes for interpersonally toxic leaders», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 72, n° 2, 2020, p. 119-133.
- 4 - À ce sujet, voir Leon, R., et Bailey, E., «The preeminence of communality in the leadership preferences of followers», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 129, n° 2, 2025, p. 226-243.
- 5 - Ibid.
- 6 - Nowack, K., et Zak, P., op. cit.
- 7 - Bloom, P., *Against Empathy: The Case for Rational Compassion*, New York, Ecco, 2016, 304 pages.

Alexandre Rousseau

MBA, avocat, chargé de cours au Département de management de HEC Montréal et consultant en affaires.

Jean-François Bertholet

Conseiller en ressources humaines agréé, chargé de cours au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal et consultant en développement organisationnel.