

## **Etude d'un nouveau modèle de Leadership pour un monde difficile: le leadership emphatique**

*Inspirer aujourd'hui pour avancer vers demain en faisant appels aux racines de notre humanité.*

Cet article a pour ambition de proposer un nouveau modèle de leadership, qui je le crois répond aux problèmes de notre présent et nous aidera à nous préparer aux problèmes de demain.

Mais avant tout, tâchons de clarifier l'acception que nous avons du terme "leadership" et de ce qu'est un "leader" en général.

La racine étymologique du mot leader vient de l'Indo-européen "leith" qui signifie : "passer au-delà d'un seuil/ d'un obstacle et laisser derrière tout ce qui peut empêcher ce franchissement".

Une définition que l'on peut donner à ce terme peut être celle-ci : "les leaders sont ceux qui savent quoi faire quand personne d'autre ne sait ce qu'il faut faire".

Peut-on considérer que cette phrase suggère avant tout que le leader prend des décisions même lorsque cela ne paraît pas évident ou clair? Et dans le monde d'aujourd'hui, il est très facile de voir en quoi cela est si important! Dans quel monde vivons-nous ma bonne dame! Mais d'ailleurs ce monde il ressemble à quoi? Comment décririez-vous le monde actuel? L'armée américaine s'est posée la question dans les années 90. En effet, dans les années 1990, à la fin de la guerre froide, l'armée américaine a commencé à réfléchir à un cadre, une matrice, qui les aiderait à comprendre comment le monde changera à l'avenir. D'un monde bipolarisé, ils étaient maintenant confrontés à une scène internationale multi polarisée et à de nouveaux acteurs.

La matrice qu'ils ont finalement trouvée était celle-ci: le monde de cette époque était V.U.C.A., à savoir Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Cette matrice a été utilisée de façon excessivement utile et efficace dans le cadre du modèle du "Leadership adaptatif" qui, face à ces nouveaux défis, la préparé une réponse à cette nouvelle description du monde post-Guerre froide: Vision, Compréhension, Clarté, Agilité

Malheureusement, le monde tel qu'il a évolué aujourd'hui n'a pas répondu de cette manière à la situation de VUCA dans laquelle nous vivons au cours des dernières décennies.

Finalement, le monde dans lequel nous vivons est plus réel:

### **Rigide / Exclusif / Apathique / Logique:**

**Rigide** alors que nous essayons de plus en plus de limiter les mouvements et les échanges. Nous sommes perdus dans le labyrinthe de la complexité et nous ne développons pas une vision claire pour montrer la voie aux gens. Il nous manque des histoires claires<sup>1</sup> pour inspirer et aider les gens à aller de l'avant. Face à d'importants changements sociaux, économiques et culturels, nous avons essayé de renforcer le contrôle de tout, que ce soit dans nos organisations (les emplois liés aux

---

<sup>1</sup> Voir en cela l'excellente interview donnée par Yuval Harari, auteur du célèbre "Homo Sapiens": [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiXoMylqvfkAhVJJKwKHVg-BvsQyCkwAHoECAsQBA&url=https%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Ftalks%2Fthe\\_ted\\_interview\\_yuval\\_noah\\_harari\\_takes\\_us\\_into\\_the\\_past\\_and\\_reveals\\_the\\_real\\_dangers Ahead&usq=AOvVaw0wF8\\_RNtTp0IKw9NmtNFKI](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiXoMylqvfkAhVJJKwKHVg-BvsQyCkwAHoECAsQBA&url=https%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Ftalks%2Fthe_ted_interview_yuval_noah_harari_takes_us_into_the_past_and_reveals_the_real_dangers Ahead&usq=AOvVaw0wF8_RNtTp0IKw9NmtNFKI)

opérations de contrôle sont de plus en plus nombreux<sup>2</sup>) ou dans nos communautés/pays. Cette rigidité s'apprécie également dans notre façon de penser, où nous manquons parfois d'empathie et voyons le monde uniquement au travers de nos idées, de nos convictions. Nous faisons des raccourcis qui accordent la réalité à ce que l'on pense et non l'inverse.

**Exclusif:** en réaction à la mondialisation, nous sommes de plus en plus incités à rester avec les nôtres. Le modèle de diversité des dernières décennies a creusé le fossé entre les communautés et la peur du changement nous a incités à nous en tenir à ceux qui nous ressemblent<sup>3</sup>.

Le monde dans lequel nous vivons encourage nos préjugés et nos biais : les réseaux sociaux créent des algorithmes qui accroissent le biais de confirmation et la réduction du contenu de l'information ainsi que la rapidité de diffusion des messages facilite la limitation sur des cadres psychologiques qui encouragent notre tendance naturelle aux préjugés.

**Apathique:** l'environnement de travail pousse à plus de productivité, à plus de concurrence, à tel point qu'en 2013, selon un sondage Gallup, plus de 75% des travailleurs dans le monde (25 millions de personnes interrogées dans plus de 189 pays<sup>4</sup>) ont déclaré ils allaient travailler non pas pour des raisons de motivation, de bonheur ou d'émotions positives, mais parce qu'ils devaient être payés tous les mois.

**Logique:** les machines sont de plus en plus présentes dans nos effectifs. Si, pendant un certain temps, nous pensions pouvoir résoudre beaucoup de problèmes grâce à la technologie, les problèmes viennent maintenant de la technologie. À un point tel que les humains, nous perdons la partie. Amazon licencie maintenant des personnes sans contrôle humain, des cabinets d'avocats utilisent l'IA pour les affaires de divorce... Les données sont le nouvel or et, à travers l'analyse des données, nous visons à comprendre les besoins et la nature de l'homme.

C'est ce que le monde est devenu jusqu'à tout récemment.

Face à cela, il nous faut donc quelqu'un pour nous aider à passer les obstacles et à laisser de côté ce qui nous encombre.

Et il nous faut également proposer une réponse à ce monde **R.E.A.L.**

La réponse est la suivante, face à ce qui est **REAL**, soyons **REEL** aussi:

Et, grâce à cela, **Rétablissons** la clarté et la confiance: en travaillant sur nos communications, nous comprenons qu'il n'est pas facile de communiquer, même si cela semble naturel. Aidez vos employés à améliorer leur façon de communiquer en tant qu'êtres humains en se rappelant que communiquer signifie partager davantage que des données et des informations.

Créons un **Ensemble**: comme je le disais plus tôt, le modèle de diversité enseigné jusqu'à récemment a échoué. Pourquoi? Parce qu'il a souligné les différences pour l'améliorer sans s'aider mutuellement, nous nous rappelons qu'au-delà de nos couleurs de peau, de nos religions, de nos

---

<sup>2</sup> "The Bullshit-Job Boom", Nathan Heller, in *The New Yorker*, 2018 <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>

"Bullshit jobs: a theory", David Graeber, 2018, <https://www.amazon.com/Bullshit-Jobs-Theory-David-Graeber/dp/150114331X>

<sup>3</sup> "The Pathology of prejudice", Erika Hayasaki, in *The New Republic*, 2018, <https://newrepublic.com/article/152299/white-supremacists-learn-hate>

<sup>4</sup> <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

origines, nous sommes avant tout des êtres humains: nous partageons les mêmes peurs, les mêmes rêves et que tout ce que nous avons développé Les âges pour résoudre ces peurs et nourrir ces rêves sont des produits de notre environnement. En favorisant nos points communs les plus communs, nous pourrions ensuite découvrir comment nos différences peuvent nous enrichir.

Ce que l'on appelle "*l'intelligence collective*" à savoir la capacité à travailler ensemble, au-delà de nos différences... non, grâce à nos différences qui complètent notre vision du monde, nous serons plus en mesure d'éviter de tomber dans les pièges de certaines situations qui encouragent nos instincts les plus basiques.

Portons l'**Attention** sur notre lieu de travail: attention à nous-mêmes, à nos émotions et aux émotions des autres. Soyons attentifs au fait que, sur le lieu de travail, nous sommes des êtres humains et, à une époque où les machines prenaient le pouvoir, être en mesure de favoriser ce qui nous rend humains et créatifs, nos émotions, est une ressource très importante pour nos organisations.

Enfin, soyons **Logiques**: nous ne pouvons pas arrêter le monde dans sa course et souhaiter le retour du bon vieux temps. Les temps changent. Nous pouvons soit attendre les conséquences, soit anticiper et sortir du brouillard des multiples probabilités du Futures et commencer à créer le futur que nous voulons en agissant.

Et petit à petit, nous arrivons à comprendre l'importance de ce modèle du Leadership empathique.

\*\*\*\*\*

**Leadership pourquoi?** parce que face à l'instabilité, au changement, à la nécessité de voir clair, d'avoir une vision et de se focaliser sur ce qui importe, avoir un guide, un meneur qui montre la direction permet de limiter les risques de chaos insurmontable et permet à nos communautés d'avancer de façon organisée et efficace.

**Empathique pourquoi?** Parce que l'empathie est un élément clé de notre nature<sup>5</sup>. L'Empathie est la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu/être vivant, mais aussi de ses états non-émotionnels, de ses croyances. C'est littéralement se « *mettre à la place de l'autre* ».

L'empathie n'est pas uniquement abstraite et cérébrale, elle est biologique et génère chez nous des émotions positives comme négatives. Elle est induite par nos neurones miroirs qui favorisent par ailleurs l'apprentissage et inhibent les comportements agressifs qui sont générateurs de stress. On parle d'empathie lorsqu'on est capable de comprendre ce que l'autre peut ressentir dans une situation. Mais lorsque la simple compréhension émotionnelle se transforme en ressenti et que cela n'est plus maîtrisé, l'empathie peut se transformer en contagion émotionnelle (ex: le fou rire ou le stress).

Quel est donc le rôle et le pouvoir de l'empathie? Elle est la clé de notre apprentissage et de notre capacité à socialiser. C'est ainsi que les enfants à la maison et à l'école apprennent et se développent.

Ceci étant dit parlons de ces leaders emphatiques et je vais vous présenter des exemples de leaders empathiques.

---

<sup>5</sup> "Survival of the Friendliest: Homo sapiens Evolved via Selection for Prosociality", Brian Hare, *Annual Review of Psychology* Vol. 68:155-186 (Volume publication date January 2017), <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-010416-044201>

**Jacinda Ardern** a été l'un des premiers leaders à utiliser ce terme de Leadership empathique et à le pratiquer dans son gouvernement.

Jacinda Ardern est originaire donc de Nouvelle-Zélande, née en 1980. Elle est actuellement et depuis 2017, la première ministre de la Nouvelle-Zélande.

Elle est sous les feux des projecteurs depuis le massacre terroriste de Christchurch au cours duquel sa réaction a justement confirmé les bases du leadership empathique.

Mais son attitude de leader empathique elle la porte depuis sa jeunesse: ayant quitté sa religion car ayant des positions contraires aux siennes, elle a, pendant toute sa carrière politique, mené nombre d'actions caritatives: volontaire à la soupe populaire, syndicalisme...

Depuis qu'elle a été nommée première ministre elle a par ailleurs, dans l'ensemble de ses actions démontré clairement ses convictions et vécu en accord avec celles-ci.

Ainsi, enceinte de son premier enfant, elle a tenu à maintenir ses obligations familiales en prenant un congé maternité de 6 semaines. Mais elle a aussi organisé sa vie privée en conséquence, ayant choisi, avec son partenaire, que celui-ci prendrait soin de leur enfant. Ce qui ne l'a pas empêché d'assister à des réunions publiques, y compris aux Nations Unies, avec son bébé, démontrant ainsi son engagement pour le droit des femmes en politique.

En 2019, elle annonce pour la première fois un budget basé sur le bien-être. L'objectif de ce budget étant de "remédier à la disparité croissante entre les nantis et les démunis". Dès lors, la santé, la lutte les troubles psychologiques, contre les violences familiales, réduire la pauvreté infantiles, réduire les inégalités du fait des différences ethniques, accélérer le développement digital équitable et agir pour l'environnement deviennent les priorité du gouvernement, avant la croissance, les avantages fiscaux... Mettant ainsi la pratique en accord avec ses convictions.

**Bill Gates** a dédié son combat professionnel et personnel à la philanthropie, a donné plus de la moitié de sa fortune, agit au quotidien, grand apprenant et pédagogue (gros soutien de l'éducation), ne transmettra pas sa fortune à ses enfants<sup>6</sup>.

\*\*\*\*\*

Le leader empathique n'est pas un leader parfait dès le départ, ou qui se contente de suivre ce qui lui a été inculqué depuis son enfance. Chacun de ces exemples a évolué : on l'a vu Jacinda a quitté sa religion, Bill Gates a connu une approche très business/monopolistique, dominante avant de se recentrer sur ce qui était important. Mandela a d'abord choisi la violence avant de devenir non-violent.

Ce qui compte ici c'est bien le choix du chemin parcouru et les leçons prises de leurs expériences.

De cette expérience, de ce cas spécifique notamment de la première ministre néo-zélandaise, que peut-on tirer comme modèle.

---

<sup>6</sup> "Inside Bill's Brain: Decoding Bill Gates ", Davis Guggenheim, 2019, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi49uycrvfKAhULvKwKHW2wBF8QFJACegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.netflix.com%2Ftitle%2F80184771&usg=AOvVaw3gaOQ743AO\\_26OdqOb8lt4](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi49uycrvfKAhULvKwKHW2wBF8QFJACegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.netflix.com%2Ftitle%2F80184771&usg=AOvVaw3gaOQ743AO_26OdqOb8lt4)

Il va falloir ici distinguer les caractéristiques de base qui aideront à développer un leadership empathique, avant de s'intéresser aux actions à mettre en oeuvre dans le cadre de modèle.

Les caractéristiques du leader empathique sont les suivantes:

**Engagé / Maîtrise / sans Préjugés / Ancré·e & Altruiste / Tempéré / Holistique / Inclusif /  
Courageux & curieux**

### 1. Engagé·e

Le Leader empathique ne se contente pas de dire, il<sup>7</sup> fait, il agit. Il met en place ses idées. C'est ainsi que, après la tuerie de Christchurch, Jacinda Ardern a poussé à la mise en oeuvre d'une législation de contrôle des armes, ou bien encore qu'elle a mis en place le premier budget national au monde dédié au bien-être et non plus à la croissance économique pure.

### 2. Maîtrise

Le Leader empathique fait ce qu'il sait faire, apprend en permanence et ne se méprend pas sur ses compétences. Parce qu'il s'agit d'être efficace, le leader empathique ne prétendra pas savoir faire juste pour obtenir une promotion, ou pour briller en société. S'il sait il fera, s'il ne sait pas il apprendra. Il ne s'agira en aucun cas d'adopter une "posture" qui consiste à prétendre que l'on maîtrise les choses, que l'on sait de quoi l'on parle. Comme cela peut s'observer chez certains chefs d'Etats actuels. Il s'agira au contraire d'être prêt à dire "je ne sais pas" et ensuite à aller chercher les réponses, en travaillant en équipe, en ayant l'humilité de se placer en position d'apprenant même en position de pouvoir.

### 3. Sans Préjugés

Dans un monde où l'on vit de plus en plus sur les idées reçues et les informations incomplètes, le Leader empathique sait défier ses préjugés et maintenir la conscience de ses cadres et limitations. Il cherche à accueillir l'autre tel qu'il est et non pas tel qu'il pense qu'il est

### 4. Ancré·e & Altruiste

Le leader empathique est un leader de son époque. Il ne vit pas dans le passé et n'est pas trop dans le futur. Il est dans le temps d'aujourd'hui, en comprend les enjeux, les évolutions et sait analyser ce qui se passe autour pour en comprendre les tendances à venir. Et l'on parle bien d'ancré, pas de enraciné. Lorsqu'un navire jette l'ancre il n'en devient pas immobile à vie. Il peut lever l'ancre et avancer vers sa future destination. Mais il est présent.

Il évite ainsi les discours séducteurs du "*c'était mieux avant*".

Et le leader empathique est également altruiste. C'est la conséquence logique de son empathie. Il/elle fait en sorte d'accueillir l'autre et de se remémorer sa nature sociale.

### 5. Tempéré

Le leader empathique, parce qu'il est empathique, ne se laisse pas trop guider par ses passions, il ne voyage pas dans les extrêmes qui sont guidées par la peur, l'incompréhension et le manque de différences. Il sait maintenir un équilibre et, se mettant à la place de l'autre, cherche à comprendre avant de juger.

---

<sup>7</sup> Ici le pronom "il" est entendu comme générique incluant tant les hommes que les femmes ou tout autre genre identifié. Reconnaissant l'aspect discriminatoire d'un générique masculin, cette simplification sera assumée pour cet article à des fins de facilités rédactionnelles.

## 6. Holistique

Le leader emphatique ne fait pas la différence vie privée/vie professionnelle ou vie privée/vie publique. Dans le monde d'une information persistante et très présente, il n'est plus rare aujourd'hui de voir apparaître sur les réseaux sociaux des déclarations de certains leaders, notamment politiques, contraires aux affirmations de leurs discours publics. Ou des personnes donnant des leçons de morales et ayant des attitudes toute autre en privé. Le leader emphatique applique ses valeurs en permanence, vie de son éthique et ne se contente pas des façades.

**Exemple** : Jérôme Cahuzac, ancien ministre française, ayant des comptes off-shore alors même qu'il était ministre des finances en charge de la lutte contre l'évasion fiscale.

## 7. Inclusif

Le leader emphatique est inclusif. Il accueille chacun et s'assure de ne laisser personne sur le bord de la route. Il prend le temps d'expliquer, de communiquer et de s'adresser à chacun. Le leader inclusif sait s'adapter et adopter les codes de l'autre le temps d'une situation pour comprendre, accueillir et faire preuve d'empathie

**Bernard Werber** sur la tolérance, nous rappelle que : « *Chaque fois que les humains élargissent leur concept de « congénères » pour y inclure des catégories nouvelles, c'est qu'ils considèrent que des êtres estimés jusque-là inférieurs sont en fait suffisamment semblables à eux pour être dignes de leur compassion. Dès lors ce ne sont pas seulement ces êtres qui passent un cap, mais l'humanité toute entière qui franchit un niveau d'évolution* ».

## 8. Courageux/Courageuse et curieux/curieuse

Le leader emphatique sort des des jeux de pouvoirs et sait prendre des risques. Il vit par ses convictions et n'a pas peur de les affirmer .

**Exemple** : réponse de Jacinda à Trump face à Christchurch qui a eu un discours clair face à une situation de crise<sup>8</sup>, à l'opposée de celle de la compagnie Cathay Pacific à Hong Kong qui a préféré licencier son CEO qui ne souhaitait pas partager avec le gouvernement chinois les noms de ses personnels qui participaient aux protestations, ceci alors même que la compagnie valorise soi-disant la diversité des opinions<sup>9</sup>.

Au-delà de ces qualités, qui aideront à développer un leadership empathique, quelles seront les actions qui vont justement matérialiser ce nouveau modèle de leadership ?

Car si le leader emphatique est engagé, il se doit d'agir mais d'agir conformément à ses valeurs et convictions.

Dès lors le leader emphatique saura:

---

<sup>8</sup> Dans un tweet du 14 mars 2019 elle énonçait: "Ce qu'il s'est passé à Christchurch est un acte d'une violence extraordinaire et sans précédent. Cela ne saurait avoir lieu en Nouvelle-Zélande. Beaucoup de ceux affectés sont membres de notre communauté de migrants. La Nouvelle-Zélande est leur foyer, ils sont nous".

<sup>9</sup> Dans un tweet du 20 mai 2019, la compagnie énonce: "Rejoignez-nous pour célébrer la journée mondiale de la diversité. Nous sommes engagés à créer un environnement qui permet de célébrer la diversité et permet à nos personnels à Cathay Pacific d'amener au travail leur vraie personnalité dans son entièreté, permettant ainsi à nos passagers de se sentir accueillis à bord! #inclusion". En août 2019, de nombreux articles de presse révélaient la volonté de la compagnie de licencier ceux de son personnel qui avaient exprimé (publiquement ou personnellement) des idées en lien avec les protestantes de Hong Kong.

**Emanciper / Modérer / Protéger / Animer / Transmettre / assurer l'Homéostasie / Innover et  
Coopérer**

## 1. Emanciper

Tel Mandela il ne s'agit pas de limiter les individus à leurs plus petits dénominateurs communs ou à leur instincts les plus basiques. Jouer sur les peurs, la jalousie, la haine... Il s'agit au contraire d'aider les individus à s'élever, à se libérer de ces sentiments instinctifs qui ne sont plus au goût du jour dans notre monde d'aujourd'hui où nous avons construit des ensembles sociaux complexes.

### **Au niveau de nos organisations, à quoi cela ressemblera?**

Si l'on est manager, on tâchera d'accompagner nos équipes vers les promotions qu'ils/elles méritent. On partagera les succès avec l'ensemble de nos équipes, on prendra soin des membres de l'organisation à tous les niveaux de l'organisation.

## 2. Modérer

Dans cette optique, il n'attisera pas la haine et sera modéré dans ses propos. De façon intentionnelle il cherchera à ne pas valoriser ou stigmatiser de façon trop importante mais bien à prendre de la hauteur sur chaque situation et proposer un message cohérent pour tous.

C'est dans ce cadre que beaucoup de personnes aujourd'hui ont tendance à parler du fameux "politiquement correct". Mais il faut ici bien faire la différence. Il ne s'agit pas de ne pas dire les choses ou de tomber dans des discours vides de sens et d'éviter d'avoir des convictions. Comme je le disais le leader emphatique est de nature courageuse et croit en ses convictions.

Melody Hobson<sup>10</sup> nous invite au contraire à avoir le courage de nous laisser offenser par les idées des autres. Mais il saura les communiquer en tenant compte de la diversité des sensibilités qui s'expriment de façon plus diverses aujourd'hui qu'elles ne pouvaient l'être à l'époque

**Dans le cadre de nos organisations** ou de nous, individus, ce sera faire attention à ce que l'on dit : même si cela nous paraît drôle, est-ce que cela vaut la peine d'être dit? Qui l'entendra? Comment cela sera pris?

On se rappellera, pour ceux qui ont assisté à la 1ère conversation curieuse, la règle de "la Une du journal". On évitera les conflits inutiles (au volant par exemple).

## 3. Protéger

Le leader emphatique ne mettra pas en danger sa communauté pour d'autres raisons que la préservation de leur bien-être. Dès lors, la violence n'est pas un outil du leader empathique. Tant la violence est ce que l'on fait quand on ne sait pas quoi faire de ses souffrances.

Le leader emphatique fera également en sorte de ne pas stigmatiser pour attirer les peurs et la haine sur des segments spécifiques de sa communauté. Il saura se tourner vers les plus fragiles pour leur apporter la protection dont ils ont besoin

Le leader emphatique saura se rappeler que sa communauté est comme une chaîne: aussi solide que le plus faible de ses maillons.

---

<sup>10</sup> "Color bling or color brave?" Melody Hobson, TED Talks, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiMmKSHsPfkAhWOM-AKHVewAGcQyCkwAHoECAsQBA&url=https%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Ftalks%2Fmelody\\_hobson\\_color\\_blind\\_or\\_color\\_brave%3Flanguage%3Den&usg=AOvVaw3CAPUsf06y9GWBUL\\_oSFkC](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiMmKSHsPfkAhWOM-AKHVewAGcQyCkwAHoECAsQBA&url=https%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Ftalks%2Fmelody_hobson_color_blind_or_color_brave%3Flanguage%3Den&usg=AOvVaw3CAPUsf06y9GWBUL_oSFkC)

**Au niveau de nos communautés locales**, protéger c'est faire attention sur la route, c'est éviter de prendre des risques inutiles, c'est travailler pour la protection de notre écosystème, c'est éviter de prendre des décisions, au niveau de nos organisations qui risqueraient d'impacter la qualité de vie des autres.

On évitera de créer des conflits en mettant en avant notre ego. On fera attention à ne pas tomber dans les clichés rapides liés aux différences ethniques. On évitera de valoriser des individus ou des situations qui encouragent la violence (bagarres des jeunes en centre ville + exemple de la bagarre au Musée des îles). On ne se contentera pas d'assister, on agira pour protéger.

#### 4. Animer

Le leader emphatique mettra de l'âme dans sa communauté, il se rappellera que chaque membre est humain, avec ses émotions. Les environnements de travail prendront donc en compte le fait que les individus ont des émotions et que l'on ne peut donc pas attendre une performance continue, l'absence de réactions émotionnelles au travail. Il saura les prendre en compte, les accompagner pour permettre à chacun de mettre de sa personne dans le projet collectif

**Au niveau de nos organisations** ce sera éviter les discours du genre "on ne doit pas avoir d'émotions au travail", ce sera s'assurer que chacun dans nos équipes se sent à l'aise, que les conflits sont pris en charge.

#### 5. Transmet

Le leader emphatique est pédagogue, il transmet son savoir, ses compétences, sa vision et s'assure que ceux qui passeront après lui seront encore plus efficace, performant, empathique.

**Au niveau de nos organisations**, cela voudra dire de s'assurer que nos équipes sont formées suffisamment, et l'on hésitera pas à investir ce qu'il faut pour cela.

On fera en sorte de ne pas s'accroche à nos postes mais bien de s'inscrire dans une démarche de continuité. On évitera de faire croire à notre communauté que nous sommes les seuls à pouvoir "sauver le pays" ou "faire barrage" et que, "*après moi le déluge*" comme l'aurait dit Louis XV.

#### 6. Assure l'Homéostasie

L'homéostasie se définit comme la capacité d'une entité (organique ou sociale) à maintenir son équilibre global et à se réguler en conséquence quand le besoin se fait sentir. C'est au final la capacité du leader empathique à pousser au changement sans aller trop vite trop loin, à accompagner chacun et le groupe pour ne pas laisser trop de vide entre chaque, à gérer les conflits pour éviter des explosions trop importantes dans ses équipes, à identifier chaque zone de sensibilité et à prendre en charge la situation pour maintenir un niveau suffisant de challenge.

**Pour nos organisations**, cela voudra dire que si on parle d'innovation, de changement technologique, on trouvera le moyen de l'expliquer avec les codes culturels locaux pour éviter que certains soient distancés. On tâchera d'assurer les échanges entre les différentes cultures présentes dans l'environnement de travail. C'est aussi se tenir au courant de ce qui se passe autour de nous (chez nos concurrents, dans d'autres secteurs...) pour s'adapter au rythme global.

#### 7. Innove

Le leader empathique innove, essaie, expérimente. Il ne se repose pas sur ses habitudes, sur tout ce qui a pu être fait avant. Il prend des risques et tâche de trouver les solutions qui répondent le

mieux aux problèmes de son temps. Sa curiosité le pousse à chercher d'autres façon de faire, de penser.

On évitera de continuer à faire du "c'est comme ça" ou du "on a toujours faire comme ça". On hésitera pas à challenger le statut quo pour proposer des solutions nouvelles, des idées nouvelles.

## 8. Coopère

Et pour ce faire, parce que le leader emphatique est altruiste, il ne se contente pas de réfléchir seul dans son coin. Nous ne sommes plus dans l'époque du chef solitaire qui sait tout et qui fait tout. Le monde va trop vite et est trop complexe pour qu'une seule personne ait toutes les clés et toutes les questions. Il saura donc s'entourer suffisamment pour créer de façon collective et efficace.

**Au niveau local**, la coopération c'est de ne pas travailler en silo, de ne pas se dire que on ne peut pas travailler ensemble ou partager le marché, de chercher à monopoliser une situation ou empêcher les autres de se développe. On travaillera en mutualisant les moyens plutôt qu'en les concentrant.

Pour faciliter la compréhension de ce modèle de leadership, il est possible de faire usage du tableau récapitulatif ci-après:

Parce que le Leader emphatique:	Il/Elle peut dès lors plus facilement:
Est Engagé-e	Animer ses équipes et Agir en fonctions de ses convictions
Maîtrise ses compétences	Transmettre son savoir, assurer l'équilibré (Homéostasie) entre tous les membres de son équipe et répartir les rôles en conséquence et de façon réaliste
S'assure de ne pas avoir de Préjugés	Protéger chaque individu, Coopérer de façon ouverte et Emanciper car il croit au potentiel de chacun sans stéréotype négatif
Est Ancré-e dans la réalité	Il peut Agir efficacement mais aussi Modérer les conversations et attitudes en ayant une approche basée sur les faits
Est Altruiste	Protéger chaque individu et le groupe en même temps, Coopérer naturellement et Transmettre son savoir, son héritage, sa position
Est Tempéré-e	Modérer les conversations, les comportements et encourager à l'équilibre émotionnel, assurer l'Homéostasie et éviter ainsi les conflits ou les changements trop brutaux
A une approche Holistique	Assurer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle/publique, Innover car il envisage le problème sous tous les angles, Emanciper car il envisage l'ensemble de l'individu et non seulement les façades
Est Inclusif/Inclusive	Protéger chacun en créant un sentiment d'appartenance plus large, Emanciper chaque individu et leur donner leurs chances, Innover car la Diversité est source de richesse
Est Courageux/ Courageuse	Protéger et se battre pour ce qui est juste de façon non violente, Emanciper les autres car il/elle n'a pas peur de perdre son poste, Innover car cela nécessite de prendre des risques
Est Curieux/Curieuse	Innover car la curiosité aide à trouver des solutions originales, Animer car ses émotions seront sources de réflexion, Emanciper car il aura l'envie de voir s'épanouir le potentiel de chacun

Dans la réponse au monde REEL d'aujourd'hui, le leadership empathique s'avère nécessaire pour:

- Lutter contre l'incompréhension qui nous mine,
- Lutter contre l'exclusion qui nous déshumanise
- Encourager la diversité qui nous enrichit
- Focaliser sur notre humanité qui nous maintient encore en position d'avantage par rapport au machines.

Ces éléments sont fondamentaux et doivent être encouragés par tous!

Et l'avantage de ce nouveau modèle est qu'il repose sur des qualités qui sont justement intrinsèques à notre humanité. Il ne demande donc qu'un peu de volonté pour avancer sur le chemin du leadership empathique.

\*\*\*\*\*

*Le Développement humain vous intéresse et vous souhaitez actionner la croissance de votre organisation en lien avec ces thématiques?*

*Contactez-nous pour en savoir plus sur nos ateliers pour un accompagnement dédié pour valoriser les individus :*



[philippe@pacificventury.com](mailto:philippe@pacificventury.com)



+689.89.757.353



+1 (808)765-9020



[www.pacificventury.com](http://www.pacificventury.com)



@phlemonnier



@pacific ventury



@phlemonnier



@plemonnier



[www.linkedin.com/phlemonnier-pacificventury](http://www.linkedin.com/phlemonnier-pacificventury)



[www.youtube.com/channel/UC2\\_8qlbp3XVmGtJlo75UOBQ](http://www.youtube.com/channel/UC2_8qlbp3XVmGtJlo75UOBQ)