

## Le retour de l'empathie: Du construit psychologique original à l'empathie organisationnelle perçue

Dominique Guedon<sup>1</sup>

Jean-Luc Bernaud<sup>2</sup>

Université de Rouen, France

### Abstract

*If the notion of empathy can be examined as one of the historic lines of research in psychology in the 20th century, its conceptual positioning and the change in work setting brings some questions on its legitimacy. This paper aims at presenting a critical synthesis on the construct of empathy, its measurement, its development and its relationships to the emotional intelligence. It also suggests to go beyond an approach strictly focusing on the individual to take into account the organizational empathy, the operationalisation of which is evoked towards conceptualizations and recent empirical works in occupational psychology. As a conclusion, perspectives and research priorities are suggested.*

**Key words:** *empathy, perceived organizational empathy, emotional intelligence, psychological climate, citizenship behaviour, perceived organizational support.*

### Rezumat

*Dacă noțiunea de empatie poate fi examinată ca una dintre direcțiile de cercetare în psihologia secolului al XX-lea, poziționarea sa conceptuală și schimbările survenite în mediul muncii ridică o serie de întrebări cu privire la legitimitatea sa. Articolul își propune prezentarea unei sinteze critice asupra constructului de empatie, asupra măsurării, dezvoltării și relațiilor sale cu inteligența emoțională. Se sugerează de asemenea depășirea unei abordări strict focalizate pe individ pentru a se lua în considerare empatia organizațională, a cărei conceptualizare este discutată raportat la dovezile empirice recente din domeniul psihologiei muncii. Ca o concluzie, sunt sugerate o serie de perspective și priorități de cercetare.*

**Cuvinte cheie:** *empatie, empatie organizațională percepută, inteligență emoțională, climat psihologic, comportament cetățenesc, suport organizațional perceput*

### Introduction

Si l'on devait sélectionner les 100 notions qui ont le plus marqué la psychologie du 20<sup>ième</sup> siècle, sans doute, de par sa force et son caractère transversal, la notion d'empathie y figurerait-elle. Le concept d'empathie a été initialement développé dans le champ du counseling et de la psychothérapie. Après le constat d'un certain essoufflement du construit (Duan & Hill, 1996), on peut observer que les questions émotionnelles préoccupent désormais fortement les organisations

(Ashforth & Kreiner, 2002), notamment en ce qui concerne leur lien avec le leadership, le bien-être subjectif et avec la performance au travail. Cet article vise donc à présenter une synthèse du construit<sup>3</sup> d'empathie, à discuter l'opportunité de sa mesure, à évaluer sa plasticité et à étudier ses liens avec l'intelligence émotionnelle. Nous envisagerons également d'élargir la réflexion à la notion d'empathie organisationnelle, en évoquant les relations entre gestion des émotions, climat de

---

Adresa de corespondență:

<sup>1</sup>dominique.guedon@univ-rouen.fr

<sup>2</sup>jean-luc.bernaud@univ-rouen.fr

---

<sup>3</sup> Par « construit » (« construct » en anglais), on entend ici un « concept permettant de décrire et d'expliquer des différences individuelles. Cette notion a fait l'objet d'une littérature scientifique abondante, notamment en ce qui concerne la notion de validité de construit (« construct validity »).

---

travail, conduites de citoyenneté et soutien organisationnel, avant de présenter des perspectives de recherche. L'orientation choisie dans cet article associe donc deux niveaux dans l'analyse du concept d'empathie. Le niveau individuel, qui caractérise le fonctionnement de chaque individu, est traditionnel dans la perspective différentielle. Il conduit à analyser l'empathie selon différents angles d'approche: soit comme un état ou comme un trait, ou bien de façon plus composite, comme l'expression d'une compétence sociale. Le niveau collectif ou organisationnel adopte une autre perspective: il ne s'agit plus de caractériser un individu ou de relever des différences entre les individus mais d'analyser des phénomènes ayant une portée plus générale ayant trait au groupe, à l'organisation et au climat social. Le passage d'un niveau à l'autre n'est pas sans poser des difficultés car la signification des concepts, des processus et des objets étudiés prend une coloration différente en fonction des niveaux d'analyse (Lehesvirta, 2004). On peut en fait repérer trois classes de recherches qui abordent ces questions. Certains travaux considèrent les construits comme équivalents pour décrire des individus ou des phénomènes plus généraux. McCrae et Terracciano (2005) ont, dans ce sens, étudié les différences entre les nations pour ce qui concerne le modèle de la personnalité des big-five. Ce sont les mêmes items et les mêmes dimensions qui caractérisent les individus et les groupes choisis pour décrire le fonctionnement de chaque pays: l'hypothèse d'universalité des concepts constitue un préalable sans lequel leur légitimité en serait contestée. A l'opposé, le parti pris peut être de considérer comme inconciliable l'analyse individuelle et le phénomène plus général. C'est le cas pour la notion d'internalité, développée comme un trait de personnalité selon Rotter, puis envisagée comme une norme sociale dans les travaux des psychosociologues français (Dubois & Beauvois, 2005). Dans ce cas, la notion de trait est déconsidérée et évaluée au regard de son utilité sociale dans un contexte socio-politique libéral. Enfin, certaines positions visent à considérer le passage de l'individuel au collectif ou à l'organisationnel comme une œuvre possible mais nécessitant une adaptation des concepts et une analyse en relief des processus. Certains travaux récents en psychologie du travail ont adopté cette posture (Tummers, Van Merode, Landeweerd, & Candel, 2003; Papaioannou, Marsh, &

Theodorakis, 2004) et nous choisissons, dans cet article, de nous inscrire dans cette dernière perspective.

#### Origines et définitions du construit d'empathie

Aujourd'hui encore, dans le sens commun, l'empathie est volontiers rapportée à la sympathie. Peut-être faut-il voir dans ce rapprochement l'effet de la confusion qui règne autour du terme d'empathie. Force est de constater, d'une part, que l'étymologie des deux termes confirme leur proximité sémantique et, d'autre part, que la définition de l'empathie est loin d'être univoque. Au plan étymologique, les deux termes partagent la même racine d'origine grecque « pathie » qui signifie « ressentir » et ils ne se distinguent que par leur préfixe: le « em » d'empathie signifiant « à l'intérieur » pendant que le « sym » de sympathie signifie « avec ». L'origine des termes suggère donc que l'empathie renvoie à une capacité à ressentir ce qu'autrui ressent « à l'intérieur » pendant que la sympathie renvoie à une capacité à partager « avec » autrui ce qu'il ressent. En d'autres termes, l'empathie devrait exclure toute implication affective personnelle alors que la sympathie impliquerait une proximité affective avec celui ou celle qui en est l'objet.

Dans un dictionnaire usuel de la langue française, l'empathie est définie comme une capacité à s'identifier à autrui, à éprouver ce qu'il éprouve. Dans le grand dictionnaire de la psychologie Larousse (1991, p.265), le terme d'empathie appelle deux propositions de définitions. D'une part, dans la perspective de la psychologie générale et de la psychanalyse, l'empathie est considérée comme un « *mode de connaissance intuitive d'autrui, qui repose sur la capacité à partager et même à éprouver les sentiments de l'autre* ». D'autre part, dans la perspective de la psychologie différentielle, l'empathie est envisagée comme une « *réaction émotionnelle suscitée par l'état ou la conduite d'autrui et entraînant une attitude d'acceptation, de compréhension* » (Reuchlin, 1991, p.265). Ces distinctions dans la définition de l'empathie, bien que relevant d'approches différentes, illustrent parfaitement la confusion qui règne autour de la notion. Bien que l'empathie a maintenant une longue histoire dans le champ de la psychologie, le terme n'apparaît que secondairement dans cette discipline. Initialement en effet, l'empathie relève de la philosophie. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle en Allemagne, dans cette dernière

discipline, les tenants du courant esthétique adoptent avec Vischer, en 1873, le terme "Einfühlung" qui se décline aussi comme une sensation organique susceptible de se manifester lors de la confrontation à toute œuvre d'art évocatrice. Si cette notion peut être vue, selon Vischer (cité par Duan & al., 1996), comme « *une tendance panthéiste propre à la nature humaine de ne faire qu'un avec le monde* », elle désigne également la projection humaine spontanée du ressenti psychique vers les gens et les choses qu'ils perçoivent. L'idée était que les gens se répondent les uns aux autres à travers l'"Einfühlung" qui est précédé par la projection et l'imitation et que, puisque l'imitation des affects augmente, l'"Einfühlung" augmente aussi (Duan & Hill, 1996). Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, le psychologue britannique Titchener (1924, p.417) propose, comme traduction d'"Einfühlung", le terme d'empathie qu'il définit comme « *un processus d'humanisation des objets, de lecture ou de ressenti de nous-mêmes en eux* ». Depuis lors, l'empathie est l'objet de nombreuses tentatives de définition s'étendant de la perspicacité sociale à la capacité de comprendre le statut affectif et cognitif d'autrui en passant par l'expérience des émotions semblables à celles d'autrui (Muncer & Ling, 2006). Ce sont plus de 200 définitions distinctes dans l'histoire de la psychologie et de la psychanalyse qui sont recensées par Brunel (1989). Malgré ses définitions diverses, l'empathie, singulièrement à la suite de Rogers dans les années cinquante, fait l'objet de travaux de recherche scientifiques, ce qui lui donne un second souffle dans diverses sous-disciplines de la psychologie. Ces travaux aboutissent à l'émergence de trois construits distincts (Duan & Hill, 1996):

1- Certains auteurs (par exemple, Book, 1988; Hoffman, 1982; Danish & Kagan, 1971) s'inscrivant dans une perspective dispositionnelle, assimilent l'empathie à un trait de personnalité ou à une capacité générale. Ces auteurs définissent l'empathie à travers des termes comme « disposition empathique », ou « orientation interpersonnelle ». Dès lors que l'empathie est considérée à l'égal d'un trait de personnalité, elle est supposée relativement stable dans le temps comme à travers les situations et constituée comme un continuum, sur lequel on peut situer tout individu. Dans cette perspective, on suppose nécessairement que certains individus, se montreront plus

empathiques que d'autres. Cette conceptualisation de l'empathie favorise donc les recherches visant à analyser les différences interindividuelles et à comprendre le développement de l'empathie. Parmi les psychologues qui considèrent ainsi l'empathie, on trouve globalement les psychologues-psychanalystes, les psychologues-chercheurs en thérapie et les psychologues développementaux et sociaux. Dans cette perspective, de nombreuses recherches tentent de construire des échelles d'empathie permettant d'opérationnaliser la mesure auto-rapportée du trait.

2- D'autres auteurs (Barrett-Lennard, 1962; Rogers, 1949, 1959) s'inscrivant dans une perspective plus situationniste, considèrent l'empathie comme un état cognitivo-affectif particulier à une situation. L'empathie est alors envisagée comme une réponse vicariante<sup>4</sup> à un stimulus. Cette perspective privilégie des recherches sur les effets de facteurs situationnels sur les différences interindividuelles dans l'empathie (Duan & Hill, 1996).

3- Le troisième construit est plus descriptif qu'explicatif et participe à la confusion qui règne autour de l'usage d'un même terme pour différents construits. Les auteurs (Katz, 1963; Rogers, 1975) intéressés par la question de savoir comment l'empathie est « vécue » par les thérapeutes et leurs clients dans des situations données, conceptualisent l'empathie comme un processus expérientiel multiphasique. Ces auteurs considèrent ainsi l'expérience de l'empathie selon le moment et ils examinent les processus impliqués dans la production et la communication d'un état empathique (Duan & Hill, 1996). Ainsi, Barrett-Lennard (1981) identifie trois phases dans un modèle cyclique, Kohut (1984) indique une empathie en deux niveaux dans la cure analytique et Gladstein

<sup>4</sup> Pour approfondir la notion de vicariance en psychologie, le lecteur voudra bien se référer à: Reuchlin, M. (1978). *Processus vicariants et différences individuelles*. Journal de Psychologie, 2, 133-145. Rappelons toutefois brièvement ici que, selon cette approche théorique, chaque individu possède, sous la forme d'une sorte de « catalogue », une partie, sinon la totalité des processus susceptibles de traiter un problème déterminé et que chez un individu donné, certains parmi ces processus substituables, seront plus facilement évocables que d'autres.

---

(1983) des processus interpersonnels à plusieurs étages.

Comme s'il ne suffisait pas d'être confronté à la confusion induite par l'existence de construits différents se rapportant au même terme d'empathie, la question de sa nature suscite également des approches différentes (Duan & Hill, 1996). Certains auteurs (Allport, 1961; Mehrabian & Epstein, 1972) considèrent l'empathie comme étant, au premier chef, un phénomène affectif. D'autres auteurs (Barrett-Lennard, 1981; Rogers, 1986) abordent l'empathie comme étant principalement un phénomène cognitif neutre sans lien avec la relation qu'on entretient avec la personne qui en est l'objet. D'autres encore comme Brems (1989) ou Strayer (1987), considèrent que l'empathie pourrait relever à la fois de composantes affectives et cognitives. Dans une tentative de minimisation de la confusion, Gladstein (1983, p.468) propose, d'une part, le terme « d'empathie cognitive » pour signifier la capacité à « prendre intellectuellement le rôle ou la perspective d'une autre personne ». D'autre part, il suggère (p. 468) le terme « d'empathie affective » pour décrire le fait de « répondre par la même émotion à l'émotion d'une autre personne ». Bien qu'une telle distinction entre composantes affectives et composantes cognitives puisse être utile dans la perspective de la recherche, il demeure que dans l'économie psychique d'un individu, les composantes affectives et cognitives interagissent en permanence (Bower, 1983). Considérant ainsi que les termes d'empathie cognitive et d'empathie affective recouvrent en réalité une fausse dichotomie, et pour tenter d'échapper aux débats sur la nature de l'empathie, Duan et Hill (1996) proposent l'usage des termes « d'empathie intellectuelle » pour référer aux processus cognitifs et « d'émotions empathiques » pour référer aux aspects affectifs de l'expérience empathique. En résumé, si beaucoup s'accordent à considérer l'empathie comme un processus de communication (Boulanger & Lancon, 2006), la notion ne peut être réduite – tant s'en faut, à un construit unitaire. Pour autant la fonctionnalité de l'empathie n'en apparaît pas moins essentielle, traduisant à partir de différents registres l'impérieuse nécessité de saisir la subjectivité humaine. De ce fait, l'empathie joue un rôle déterminant dans la qualité des relations sociales et professionnelles. En effet, tant au niveau individuel qu'organisationnel, l'empathie peut être considérée comme un facteur d'aide à la

gestion des émotions dont l'implication dans les interactions sociales, et particulièrement dans l'adaptation professionnelle, est avérée (Thiébaud, Breton, Lambolez, & Richoux, 2005). Si les émotions ont longtemps été passées sous silence dans les relations sociales et singulièrement dans les relations professionnelles, assimilées qu'elles pouvaient être à des faiblesses rédhibitoires que chacun s'employait à masquer, force est de constater l'impact que peuvent avoir les expressions émotionnelles dans les organisations. Cela est aisément repérable lorsqu'il s'agit d'émotions à valence négative telle que la peur, la colère, le ressentiment, la haine, etc. qui peuvent amener des tensions, des conflits voire des explosions sociales. Sans doute moins repérables, car moins bruyantes, les émotions à valence plus positive comme le plaisir, la confiance en soi, etc., pèsent également dans les relations sociales. Il importe alors d'étudier l'empathie, selon les cas, comme un déterminant, un modérateur ou une conséquence de conduites entre pairs.

### **Peut-on mesurer l'empathie ?**

Il serait évidemment très étonnant que l'empathie suscite des définitions distinctes, renvoie à des construits différents, amène des débats quant à sa nature (principalement affective, principalement cognitive, l'une ou l'autre selon la situation voire l'une et l'autre en interaction) et que sa mesure soit univoque. Effectivement, les mesures de l'empathie se révèlent assez variées à travers les études en fonction des approches des auteurs.

L'orientation neuropsychologique, encore émergente, offre des perspectives stimulantes pour comprendre l'implication de certaines structures cérébrales ou réseaux neuronaux dans l'une des facettes de l'empathie, la perception de la douleur chez autrui. Singer, Kiebel, Winston, Dolan, et Frith (2004) ont ainsi montré à l'aide de l'IRMf (Imagerie par Résonance Magnétique Fonctionnelle) que les zones liées à la douleur et les zones sensorimotrices évoluent de façon différenciées en fonction du type de tâche que l'on attribue aux participants: elles sont activées toutes deux lorsqu'un choc électrique est délivré au participant, mais seule la zone de la douleur est sollicitée lorsque le participant voit son conjoint recevoir un choc électrique. Dans la même perspective, Jackson, Brunet, Meltzoff, et Decety (2006) identifient que l'activation de structures

cérébrales est corrélée à l'intensité de la douleur ressentie lorsqu'on présente des photographies de personnes vivant des situations douloureuses. Si la source de l'empathie se trouve donc probablement dans les structures fonctionnelles cérébrales, ces recherches n'ont pas encore conduit à élaborer un dispositif qui permette d'en évaluer l'intensité face à la diversité des registres émotionnels susceptibles de se manifester.

En psychologie, la perspective différentielle abonde à l'opérationnalisation de plusieurs mesures de l'empathie, en recourant pour l'essentiel à des échelles d'auto-évaluation. Dans une perspective dispositionnelle, l'IRI (Interpersonal Reactivity Index) de Davis (1980, 1994) est souvent considéré comme un des meilleurs outils de mesure de l'empathie (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Muncer & Ling, 2006). Remarquons que l'IRI est une mesure multidimensionnelle englobant des composantes cognitives et des composantes affectives. Cet indice se propose d'évaluer l'empathie selon quatre dimensions: la prise de perspective, qui évalue la tendance à imaginer le point de vue de l'autre dans la vie quotidienne; le souci empathique, qui apprécie explicitement le degré auquel les personnes interrogées éprouvent des sentiments de sympathie et de compassion pour les autres; la détresse personnelle, qui fait aussi appel à la tendance des personnes interrogées à avoir des réponses affectives, comme le sentiment de détresse et l'anxiété; enfin, la fantaisie, qui mesure la tendance à se transposer imaginativement dans la situation de personnages fictifs (comme des livres, films, etc.). Plusieurs analyses factorielles ont validé cette structure et ont confirmé la robustesse des quatre facteurs (Thornton & Thornton, 1995). Toutefois, l'IRI n'est pas exempt de critiques, dont celle portée par Jolliffe et Farrington (2006) n'est pas la moindre. Ces auteurs remarquent que l'IRI a été validée avec une population d'étudiants qui sont réputés plutôt intelligents et dotés d'une bonne capacité d'introspection. Ces deux « qualités » seraient ainsi, selon Jolliffe et Farrington (2006, p. 591), de nature à poser problème quand cet indice est utilisé « pour évaluer l'empathie avec des populations plus hétérogènes puisque l'intelligence élevée et les capacités d'introspection des étudiants peuvent influencer ce qui doit être mesuré ».

Eysenck et Eysenck (1978) envisagent aussi l'empathie comme une disposition mais

à la différence de la mesure multidimensionnelle proposée par Davis, ils proposent une approche unidimensionnelle. Celle-ci est formalisée à travers le questionnaire « I<sub>7</sub> » (*Impulsiveness, Venturesomeness and Empathy*) de Eysenck, Pearson, Easting, et Allsopp (1985). Composé de 54 items, ce questionnaire conduit à observer une structure en trois facteurs: l'impulsivité (19 items), la recherche d'aventure - ou le fait d'être aventureux - (16 items) et l'empathie (19 items). Néanmoins, les items qui évaluent la dimension d'empathie dans l'échelle « I<sub>7</sub> » étaient à l'origine considérés comme des items de remplissage et non comme des items « utiles » (Lijffijt, Caci, & Kenemans, 2005). Cependant, malgré une homogénéité interne de l'échelle d'empathie relativement modeste (ce qui interroge sur son unidimensionnalité), la solution factorielle à trois facteurs est validée à travers plusieurs recherches et notamment, pour la version française de l'« I<sub>7</sub> », par une étude de Zimmermann, Rossier, et Meyer de Stadelhofen (2004).

Dans une étude ultérieure, Thornton et Thornton (1995) s'intéressent à la nature du rapport entre la structure multidimensionnelle proposée par Davis et celle unidimensionnelle proposée par Eysenck. Pour cela, les auteurs constituent un ensemble d'items extraits de l'IRI de Davis et de l'« I<sub>7</sub> » d'Eysenck qu'ils proposent à 184 jeunes adultes (étudiants). Des analyses factorielles ont ensuite été menées qui révèlent une structure à cinq facteurs « *en grande partie non corrélés* », qui sont: le souci empathique, la prise de perspective, l'identification à des caractères fictifs, la détresse empathique et l'appariement de réponses émotionnelles. Parmi ces cinq facteurs, quatre correspondent assez étroitement aux quatre dimensions proposées par Davis et le cinquième, l'appariement de réponse émotionnelle, renvoie plutôt à l'échelle d'empathie de l'« I<sub>7</sub> » puisqu'une large majorité des items de l'ensemble constitué par Thornton et Thornton saturant ce facteur viennent de l'échelle d'empathie de l'« I<sub>7</sub> ». Les auteurs proposent en conclusion que la recherche sur l'empathie se poursuive sur la base d'une structure à cinq facteurs opérationnalisée à travers les échelles de Davis et d'Eysenck utilisées conjointement.

Jolliffe et Farrington (2006), proposent une nouvelle mesure plus synthétique de l'empathie: l'échelle d'empathie de base (*Basic Empathy Scale – B.E.S.* –). L'objectif annoncé

---

par les auteurs est de fournir un outil d'évaluation de l'empathie tant dans sa dimension cognitive que dans sa dimension affective tout en évitant les défauts des outils existants. Pour cela, ils constituent un ensemble d'items conçus d'une part, pour focaliser à la fois sur la congruence (l'empathie affective) et la compréhension des émotions d'autrui (l'empathie cognitive) et d'autre part, sur la base de quatre des cinq émotions basiques répertoriées par Power et Dalglish (1997): peur, tristesse, colère et bonheur. L'analyse des données permet d'observer une validité de structure satisfaisante car les indices d'ajustement du modèle d'analyse confirmatoire en 2 facteurs sont suffisamment élevés. Par ailleurs, la B.E.S. montre une bonne validité concurrente: les corrélations avec l'IRI sont comprises entre .43 et .53 et les corrélations avec le modèle de la personnalité des big-five montrent que deux facteurs sont modérément et positivement liés à la B.E.S.: l'agréabilité et l'ouverture d'esprit. Enfin, les auteurs démontrent que l'empathie est liée aux conduites prosociales, en particulier on trouve les niveaux les plus élevés d'empathie chez ceux et celles qui développent des conduites d'aide pour les pairs victimes d'agression sociale.

Baron-Cohen (2003) propose la mesure d'un quotient d'empathie (EQ) à travers un auto-questionnaire de 40 items. Cet inventaire, conçu pour évaluer à la fois l'empathie cognitive et affective, est lié d'une part, à la validation de la théorie de l'empathie-système (Baron-Cohen, Richler, Bisarya, Gurunathan, & Wheelwright, 2003) et d'autre part, au fait que l'auteur considère que les outils précédents de mesure de l'empathie ne portent que sur une partie de celle-ci. Les études portant sur les propriétés psychométriques de l'EQ (Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen, & David, 2004; Muncer & Ling, 2006) privilégient une structure multifactorielle à une structure unifactorielle. Plus précisément, les analyses factorielles confirmatoires menées par Muncer et Ling, 2006 confirment la structure proposée par Lawrence et al. (2004). Elles révèlent, après suppression de certains items redondants, une structure à trois facteurs corrélés et suggèrent trois échelles de 5 items permettant de mesurer ces trois facteurs que sont l'empathie cognitive (exemple d'item: « *j'ai une bonne capacité de prédire ce que les gens vont ressentir* »), la réactivité émotionnelle (exemple d'item: « *j'ai tendance à m'investir*

*émotionnellement quand un ami a un problème*») et les compétences sociales (exemple d'item: « *je trouve difficile d'estimer ce qui peut être poli ou grossier* »).

La littérature recèle d'autres recherches qui s'intéressent à la mesure de l'empathie en élargissant le champ d'intérêt à des contextes particuliers. Ainsi, Wang, Davidson, Yakushko, Savoy, Tan, et Bleier (2003) sont les premiers à orienter leur travail vers l'empathie dans des contextes raciaux et ethniques distincts. Ces auteurs s'appuient sur le modèle de Ridley et Lingle (1996) qui considère l'empathie culturelle comme une « *capacité apprise* » caractérisée par sa nature multidimensionnelle qui comporte trois processus subordonnés: cognitif (empathie intellectuelle), affectif (émotions empathiques) et communicatif (processus de communication entre les deux notions précédentes). Ils construisent ensuite une échelle d'empathie ethnoculturelle composée de 62 items, dont 25 d'empathie intellectuelle, 21 d'émotions empathiques et 16 d'empathie communicative. Dans une première étude, l'analyse factorielle exploratoire conduit les auteurs à retenir une solution à quatre facteurs qui sont: l'expression et le ressenti empathique, la prise de perspective empathique, l'acceptation des différences culturelles et la conscience empathique. Dans une seconde étude visant à examiner la stabilité de la structure factorielle, les sujets sont également soumis à l'IRI de Davis. Lors de l'analyse des résultats, deux composantes de l'IRI sont prises en compte: la prise de perspective et le souci empathique. Une première analyse factorielle confirmatoire est réalisée qui valide le modèle initial. Toutefois, les auteurs envisagent la possibilité d'un facteur de second ordre plus général, l'échelle d'empathie ethnoculturelle. Ils évaluent donc ce nouveau modèle hiérarchique de second ordre qui présente un meilleur ajustement que le premier modèle testé. Une troisième étude, portant sur la fidélité test-retest est ensuite menée et permet d'observer des valeurs comprises entre .64 et .86; ce qui dénote une fidélité satisfaisante. La recherche de Wang et al. (2003) met ainsi d'abord en évidence une structure à quatre facteurs et non trois comme initialement envisagé au regard de la littérature, puis une structure hiérarchique avec un facteur de second ordre et quatre facteurs de premier ordre. Les intercorrélations entre les quatre facteurs mis à jour dans cette recherche et les deux composantes de l'IRI retenues s'avèrent

de niveau relativement modeste (de .18 à .54). Ce niveau de corrélation suggère de considérer l'échelle d'empathie ethnoculturelle comme une mesure distincte de l'empathie.

Hall, Davis, et Connely (2000) mettent également l'accent sur un contexte particulier d'expression de l'empathie: le contexte professionnel chez les psychologues. Ces auteurs font le constat que la littérature comporte un certain nombre de travaux basés sur l'usage de l'IRI de Davis dans divers contextes, mais aucune recherche n'a porté exclusivement sur les psychologues. Il semble même qu'aucune donnée descriptive sur l'empathie dispositionnelle chez les psychologues ne soit disponible. Hall et ses collaborateurs s'interrogent sur deux points: (1) les psychologues « scientifiques » (orientés vers la psychologie expérimentale, l'évaluation et les statistiques) et les psychologues « praticiens » (orientés vers la psychologie clinique et la psychothérapie) diffèrent-ils dans leur empathie? (2) quelle est la relation entre l'empathie dispositionnelle et l'efficacité thérapeutique? Les auteurs utilisent trois des quatre sous-échelles de l'IRI de Davis: le souci empathique, la prise de perspective et la détresse personnelle et y associent le niveau de satisfaction professionnelle et le niveau d'efficacité perçue. Une MANOVA (analyse de la variance multivariée) réalisée sur les trois sous-échelles de l'IRI en introduisant le type d'activité professionnelle et le sexe comme prédicteurs révèle un effet significatif du type d'activité professionnelle mais pas d'effet du sexe ni de l'interaction sexe-type d'activité professionnelle. Plus précisément, pour le souci empathique, on observe un effet principal du type d'activité professionnelle modéré par une interaction sexe-activité professionnelle tel que les « praticiens » ont un score moyen supérieur à celui des « scientifiques ». Les tests post-hoc révèlent que ce sont les femmes praticiens qui ont un score plus élevé que tous les autres groupes qui ne diffèrent pas entre eux. Pour les deux autres sous-échelles de l'IRI, on observe un seul effet du type d'activité professionnelle tel que les « praticiens » ont un score plus faible que les « scientifiques » sur la détresse personnelle et un score plus élevé sur la prise de perspective.

## Relations entre l'empathie et l'intelligence émotionnelle

Remarquons qu'en parallèle au développement de travaux sur l'empathie, émerge le concept d'intelligence émotionnelle, qui se situe lui aussi au carrefour des émotions et des cognitions. La notion d'intelligence émotionnelle a acquis rapidement une notoriété considérable pour la recherche sur les émotions, l'évaluation du personnel et le développement du leadership. Ainsi, près de 1000 publications y sont consacrées et la plupart ont été rédigées au cours de la dernière décennie. Si le terme d'intelligence émotionnelle apparaît sous la plume de Salovey et Mayer (1989-1990), il reprend assez largement ce que d'autres auteurs avaient présenté sous l'appellation d'intelligence sociale, d'intelligence intra-personnelle ou d'alexithymie (Thiébaud & al., 2005). Les concepts d'intelligence émotionnelle et d'empathie peuvent être rapprochés avec la définition que Mayer et Salovey (1997, p.10) proposent de la première: « l'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Ainsi, ce sont traditionnellement quatre facettes qui entrent dans la définition du construit d'intelligence émotionnelle. La théorie relève une capacité à percevoir des émotions (chez soi et chez d'autres; exemple: « je suis capable de dire si une personne ment, simplement en examinant les expressions de son visage »), à les utiliser (pour résoudre des problèmes, prendre des décisions, etc.; exemple: « je suis une personne rationnelle qui fait rarement intervenir ses émotions pour prendre une décision »), à les comprendre (exemple: « je dispose d'un vocabulaire riche pour décrire mes émotions ») et à les gérer (les réduire ou les modifier, exemple: « quand une personne que je connais est d'une humeur dépressive, je sais comment la calmer et l'aider à aller mieux »).

Un questionnaire d'auto-évaluation est élaboré sur la base de ces distinctions (Brackett, Rivers, Schiffman, Lerner, & Salovey, 2006) et de nombreuses recherches parallèles s'intéressent à la signification de l'intelligence émotionnelle, intégrant notamment la comparaison entre des mesures auto-évaluatives et des mesures de performance (Sjöberg, 2001; Roberts, Zeidner,

---

& Matthews, 2001). Dans une récente méta-analyse, Van Rooy et Viswesvaran (2004) montrent que l'intelligence émotionnelle a une validité de .23 dans la prédiction de la performance (dont .24 pour la performance dans l'emploi). Cette validité varie peu selon le type d'instrument utilisé, la sous-dimension de l'intelligence émotionnelle impliquée ou la nature de l'observateur (le sujet ou un tiers). Par ailleurs, ces auteurs montrent également que l'intelligence émotionnelle est corrélée à .22 avec l'intelligence générale et à des degrés divers avec les facteurs des big-five (.23 à .34). Compte tenu de ces corrélations, il reste à démontrer que l'intelligence émotionnelle présente une validité incrémentielle en complément de mesures d'intelligence et de personnalité. Or, comme le rappellent Hogan, De Fruyt et Rolland (2006, p.258), Salgado et De Fruyt (2005) ont montré que la validité incrémentielle ajoutée à l'aptitude mentale de la performance professionnelle est pratiquement nulle; ce qui les amène à conclure que les inventaires d'intelligence émotionnelle sont utiles à la prédiction de la performance professionnelle uniquement quand ils sont utilisés seuls. Malgré ces limites dans leur pouvoir explicatif, il est utile de saisir quelle peut être la nature des liens entre l'intelligence émotionnelle et l'empathie. Parmi les auteurs qui vont modéliser le concept d'intelligence émotionnelle, Bar-on (1999) propose une représentation en quinze facteurs regroupés dans cinq domaines d'habiletés: humeur générale, gestion du stress, adaptabilité, intrapersonnel et interpersonnel. C'est évidemment dans ce dernier domaine, dont elle représente un facteur important, que l'empathie est liée à l'intelligence émotionnelle. Elle est alors définie comme « *la capacité à identifier et à comprendre le pourquoi et le comment des sentiments d'autrui* » (Bar-On, 1999, cité par Thiébaud & al. 2005, p.37).

Dans leur travail visant à étudier les relations entre les scores d'intelligence émotionnelle et la satisfaction professionnelle auprès de 146 personnes adultes, Thiébaud et al. (2005) relèvent que l'empathie est une des composantes de l'intelligence émotionnelle les plus impliquées et qu'elle représente l'élément le plus explicatif de la satisfaction au travail. De ces différents points de vue, l'empathie pourrait être considérée comme proche d'une sous-dimension de l'intelligence émotionnelle, plutôt orientée vers la perception et la compréhension des émotions que vers l'utilisation de ces émotions et leur bonne

gestion. En outre, si une part de variance commune entre intelligence émotionnelle et empathie a été relevée, ces deux construits ne peuvent être considérés comme strictement similaires. Charbonneau et Nicol (2002) démontrent ainsi que les corrélations observées entre les deux construits varient entre .22 et .45 pour l'intelligence émotionnelle intrapersonnelle et entre .30 et .48 pour l'intelligence émotionnelle interpersonnelle. Par ailleurs, empathie et intelligence émotionnelle prédisent à des niveaux comparables la réussite dans des tâches de leadership: entre .30 et .40 pour les coefficients les plus élevés. Dans une autre recherche, Kellett, Humphrey, et Sleeth (2006) démontrent que si l'intelligence émotionnelle avait un impact important sur le management des tâches, l'empathie prédit de façon beaucoup plus nette le management des personnes. En résumé, si l'intérêt de ces deux construits ne se dément pas, leur inter-relation et les liens qu'ils peuvent entretenir avec différents construits conatifs et critères comportementaux constituent une voie d'approfondissement prioritaire de la recherche.

### **Le développement des compétences empathiques**

Concevoir l'empathie comme un construit mesurable et corrélé à d'autres dimensions de l'individualité constitue une étape dans la compréhension du concept. L'étape suivante revient à introduire le sujet du développement des compétences empathiques; ce qui soulève à la fois le problème de la plasticité du concept et celui de son usage pour améliorer les pratiques de professionnels concernés par le traitement des émotions. Sur ces sujets, il existe une littérature moins abondante que pour le chapitre précédent. C'est dans le domaine de la formation des praticiens de la relation d'aide que naturellement l'amélioration des compétences empathiques s'avère être une nécessité. Dubé, Pellerin, et Dubois (1987) s'intéressent à l'amélioration des habiletés thérapeutiques des praticiens psychothérapeutes. Pour ce faire, les auteurs s'appuient sur le modèle de l'habileté thérapeutique de Carkhuff (1969) afin de concevoir un programme d'entraînement à l'empathie. Ce dernier valorise le style expressif, qui (p.17) se « *caractérise par une affirmation de soi dans le milieu. Il est centré*

sur ses ressources intérieures et cherche à les actualiser à travers son environnement. Il valorise principalement le risque, la participation et la liberté ». L'entraînement s'étale sur 8 mois et comporte des mises en situation, des séances de supervision et des apprentissages théoriques. Les résultats révèlent que l'entraînement augmente les compétences empathiques sur 3 indices indépendants, même si un certain plafonnement des résultats est observé. Par ailleurs, le style de valorisation expressif n'apparaît pas lié à l'apprentissage de l'empathie. Ancel (2006) soulève également la nécessité de développer l'empathie chez les infirmier(-e)s, dont on peut observer le caractère central pour le soutien des patients, alors que la majorité (près des trois quart) ne manifestent pas de conduites empathiques dans leurs relations professionnelles. L'auteur conçoit un stage de formation de cinq journées comportant des exposés sur la communication et le cycle de l'empathie, une auto-analyse de ses pensées et sentiments, des exercices d'entraînement au développement de réponses empathiques, des études de cas et jeux de rôle. Il montre un gain substantiel sur une échelle de communication empathique à l'issue de la formation et ce indépendamment des caractéristiques des participants. A l'issue, conclut l'auteur, c'est un niveau d'empathie plus élevé que la moyenne qui est atteint. Ces résultats semblent donc plaider en faveur d'une conception rationnelle et fondée théoriquement du développement de l'empathie. Ils sont néanmoins limités par le fait qu'on ne sait rien de la transférabilité des compétences perçues à des situations professionnelles réelles mettant en jeu les habiletés des participants à s'adapter aux patients.

Les professions de la relation d'aide ne sont pas les seules concernées par le développement d'une meilleure sensibilité émotionnelle. Plus récemment, s'appuyant surtout sur le concept d'intelligence émotionnelle, la formation au leadership s'est enrichie de cette perspective. Cette prise en compte est néanmoins timorée: Riggio et Lee (2007) citent une seule grande école de management, parmi les 20 meilleures américaines, qui a intégré la prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans son programme de formation des managers. Les résultats ont permis d'observer un développement des compétences qui perdure deux années au-delà du temps de formation.

Des programmes similaires ont également été développés dans certaines entreprises de finance avec des résultats positifs sur la satisfaction au travail et le développement de la carrière. Dans le même esprit, Blattner et Bacigalupo (2007) démontrent, sur la base d'une étude de cas approfondie, comment le construit d'intelligence émotionnelle peut être employé au cours d'un programme de coaching. Des recherches processuelles permettent d'associer le bien-fondé de ces démarches: ainsi Wolff, Pescocolido, et Urch Druskat (2002) ont recours à un modèle en pistes causales pour démontrer le rôle de l'empathie émotionnelle dans la compréhension du problème, la coordination des tâches d'un groupe et le soutien des membres.

Si l'on peut se réjouir que plusieurs tentatives aient cherché à développer la sensibilité émotionnelle de professionnels de différentes obédiences, de nombreuses questions restent en suspens. En particulier, on ne sait pas qui de l'organisation, du professionnel ou de l'interlocuteur (patient, salarié, ou même client) bénéficie le plus de l'amélioration du développement des compétences empathiques. Il reste aussi à déterminer si les programmes modifient seulement des représentations ou s'ils impactent aussi durablement des conduites observables. Enfin, systématiser le développement de ces compétences, dans le domaine du management en particulier, nécessite un adossement sur une charte éthique pour que les acteurs ne soient pas confrontés à des dérives.

### **De l'empathie-trait à l'empathie organisationnelle perçue**

Une des limites essentielles de la notion d'empathie est d'être principalement envisagée comme un construit individuel sensé rendre compte des conduites sociales. Or les personnes en situation de travail ne sont pas confrontées à un seul individu détenteur ou non d'un pouvoir empathique, mais à une organisation comportant de multiples interlocuteurs, une culture et des règles décisionnelles qui participent à la perception d'un climat empathique général. Certaines entreprises, soucieuses du bien-être au travail, engagent des programmes « être à l'écoute des employés ». Ainsi, au Canada, le groupe financier Banque TD ([www.td.com](http://www.td.com)) a prévu un dispositif basé sur des sondages, des

groupes d'expression, des procédures de règlement des conflits au travail notamment par le biais d'un soutien téléphonique, etc. De telles actions restent à évaluer et à conceptualiser, mais elles n'en participent pas moins à l'observation de ce que nous nommons « l'empathie organisationnelle perçue ». Selon nous, l'empathie organisationnelle perçue peut être définie comme:

« *La perception, par un acteur ou par un groupe, de l'intensité et de la diversité des conduites et des actions entreprises par une organisation, afin de comprendre efficacement les émotions et le fonctionnement psychologique des salariés, des équipes de travail et des partenaires de l'organisation* ».

A ce titre, l'empathie organisationnelle perçue ne doit pas être confondue avec la notion d'organisation empathique (Lei & Greer, 2003), qui décrit une structure orientée vers le client afin d'augmenter le potentiel commercial de l'entreprise. L'empathie organisationnelle perçue est par hypothèse un sentiment subjectif qui ne traduit pas forcément la réalité objective des politiques managériales, mais comment, à partir des expériences vécues par les acteurs, la dimension empathique est perçue à différents niveaux dans les relations de travail. De nature multidimensionnelle, l'empathie organisationnelle perçue s'appuie sur les situations empathiques que le salarié (ou l'équipe de travail) a pu observer, à différents moments, sur son lieu de travail. S'il est donc théoriquement possible d'envisager un indice d'empathie organisationnelle perçue au même titre que le quotient d'empathie, celui-ci ne peut que rassembler une certaine hétérogénéité de sous-dimensions susceptibles d'intervenir dans sa description. Ainsi, l'empathie organisationnelle perçue s'appuie sur la collecte d'expériences perçues pour soi-même, pour un tiers ou pour un groupe, en direction des cibles similaires. Elle est relative à des attitudes, conduites, dispositifs de soutien dans des activités potentiellement variées: gestion de carrière, évaluation, management, formation, développement des compétences, résolution des tâches professionnelles. Enfin, elle touche également à l'écoute et à la compréhension vis-à-vis d'émotions liées à la sphère de vie personnelle et/ou d'émotions liées aux interférences entre vie au travail et vie hors travail.

Trois arguments peuvent être avancés pour situer et justifier le concept d'empathie

organisationnelle perçue. En l'état, ces éléments fournissent des moyens de repérage et de discussion de l'empathie organisationnelle perçue et feront l'objet, in fine dans cet article, d'un examen des perspectives de recherches. Nous examinons ci-après la légitimité du glissement de la notion d'empathie individuelle à celle d'empathie collective; puis nous évoquerons en quoi l'empathie organisationnelle perçue peut constituer un élément du climat psychologique au travail. Enfin, nous examinerons les liens entre empathie organisationnelle perçue, conduites de citoyenneté organisationnelle et soutien organisationnel perçue.

- (1) les construits émotionnels peuvent-ils légitimement être appliqués à des groupes sociaux ?

Dans un article empirique, Jordan, Ashkanasy, Härtel, et Hooper (2002) contribuent à modéliser le construit d'intelligence émotionnelle adapté à une équipe de travail. Ces auteurs évoquent un choix cornélien quant à la définition même de l'intelligence émotionnelle groupale: doit-elle reposer sur le membre du groupe qui présente la meilleure intelligence émotionnelle ou sur l'agrégation des caractéristiques observées pour chaque membre du groupe ? Optant finalement pour la seconde option, les auteurs proposent un modèle inspiré des travaux de Mayer et Salovey et construisent une échelle d'intelligence émotionnelle de l'équipe de travail (WEIP-3 ou *Workgroup Emotional Intelligence Profile*) dont l'une des sous-dimensions concerne l'empathie. La validité du construit est observée en comparant la WEIP-3 avec un ensemble de mesures. Parmi celles-ci, une sous-dimension de l'échelle d'empathie IRI (la prise de perspective) est la plus corrélée à la WEIP-3. Par ailleurs, la WEIP-3 apparaît liée aux objectifs du groupe mais pas, de façon significative, à la performance du groupe. Les auteurs concluent (p.212) en indiquant que « *les organisations peuvent tirer profit de l'identification du niveau d'intelligence émotionnelle des équipes de travail, de façon à ce que les équipes faiblement dotées puissent bénéficier d'interventions les amenant à améliorer leur performance dans ce domaine* ».

- (2) L'empathie organisationnelle perçue peut-elle être conçue comme un élément du climat psychologique au travail ?

L'empathie organisationnelle perçue peut être conceptualisée comme une facette du climat psychologique au travail. Selon Brown et Leigh (1996, p.359), le climat psychologique « se réfère à la façon dont les environnements organisationnels sont perçus par les employés ». En effet, il apparaît que les personnes disposent de représentations des caractéristiques cognitives de leur environnement qui se traduisent en termes de valeur individuelle. Brown et Leigh (1996) proposent un modèle multidimensionnel du climat psychologique incluant le défi, l'expression de soi, la reconnaissance, la contribution, la clarté de rôle et le soutien managérial<sup>5</sup> (parmi cet ensemble, la reconnaissance et le soutien managérial semblent être liés, par hypothèse, à l'empathie organisationnelle perçue). Leurs données aboutissent à la formalisation d'un modèle structural dans lequel le climat a un effet sur la performance au travail médiatisé par l'implication dans le travail. En analysant plus finement les données, on constate que c'est le soutien managérial qui prédit le mieux la performance objective ( $r = .27$ ). Utilisant le même modèle, Byrne, Stoner, Thompson, et Hochwarter (2005) montrent que le climat social est également un bon prédicteur de la performance professionnelle ( $r=.45$ ), presque équivalent à celui du facteur de conscience du modèle des big-five ( $r=.50$ ) et de l'effort au travail ( $r= .40$ ) avec lesquels il interagit notablement.

D'autres conceptualisations du climat psychologique ont été proposées, amenant à considérer que la modélisation n'est pas achevée et qu'il existe par conséquent un espace pour développer l'idée d'une empathie organisationnelle perçue. Rego et Pina e Cunha (2008) défendent un modèle du climat « authentizotic », caractérisé par un effet entraînant, car signifiant et source de développement pour les individus. Opérationnalisé par un instrument de mesure, ce climat « authentizotic » inclut la joie au travail, l'esprit de camaraderie, les relations positives entre les leaders et les subordonnés, les opportunités pour la formation et le développement personnel, la justice

organisationnelle et les conciliations travail-famille. Ces composantes sont potentiellement convergentes avec l'empathie organisationnelle perçue qui peut en être un déterminant ou un élément concomitant. Tse, Dasborough, et Ashkanasy (2008) développent pour leur part l'idée d'un climat « affectif », proche de la notion d'empathie, qui est l'élément d'un modèle du climat psychologique comportant par ailleurs les dimensions service, innovation, sécurité, transfert d'apprentissage et justice procédurale. Selon ces auteurs, le climat affectif représente (p.200) « *chaleur, soutien, acceptation, sincérité et enthousiasme* » et joue un rôle modérateur dans la théorie de l'échange entre les leaders et les subordonnés. L'analyse des résultats permet effectivement d'observer des relations entre la qualité du climat et la qualité des échanges interpersonnels au sein de l'équipe de travail.

- (3) L'empathie organisationnelle perçue peut-elle potentiellement éclairer les conduites de citoyenneté organisationnelle et de soutien organisationnel perçus ?

L'empathie organisationnelle perçue entretient, selon toute vraisemblance, des liens consistants avec deux concepts forts de la psychologie du travail contemporaine: le soutien organisationnel perçus et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le premier concept se réfère à l'étendue avec laquelle les employés perçoivent que leur contribution est estimée par leur organisation et que l'organisation prend soin de leur bien-être (Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007). Sans être strictement équivalente à l'empathie organisationnelle perçue, qui implique une attitude de compréhension en amont, le soutien organisationnel perçus serait davantage touché par les actes et politiques organisationnelles. Néanmoins, on peut faire l'hypothèse d'un lien important entre empathie organisationnelle perçue et soutien organisationnel perçus. Ce lien se distendrait lorsque les organisations mettent en place des actions de soutien sans réelle conviction, c'est-à-dire sans prendre en compte la réalité émotionnelle de chaque individu ou en ne traduisant que certaines de ses composantes (la dimension du travail à l'exclusion de la relation vie au travail – vie hors travail par exemple). S'il est nécessaire d'approfondir la signification du soutien organisationnel perçus, de nombreux travaux

<sup>5</sup> Le soutien managérial se caractérise dans cette optique par une certaine latitude laissée au salarié pour réaliser les tâches qui lui sont proposées; il a généralement pour effet un sentiment de sécurité et une liberté dans les décisions professionnelles (Brown et Leigh, 1996).

---

montrent qu'il impacte significativement la performance au travail avec des valeurs de .21 (Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006), .09 à .33 (Shanock & Eisenberger, 2006), .32 (Erdogan & Enders, 2007). La revue de questions de Rhoades et Eisenberger (2002) montre également que le soutien organisationnel perçu est lié de multiples déterminants (comme les perceptions de justice, les conditions de travail, l'affectivité positive) et ont de multiples conséquences, par exemple sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les intentions de turnover.

Un second volet concerne la citoyenneté organisationnelle, qui est définie comme l'ensemble des conduites qui contribuent au maintien du système social de l'organisation (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Cette citoyenneté organisationnelle repose sur le respect de normes collectives et contribue à favoriser le climat psychologique et social et à développer la performance dans les tâches professionnelles. Reprenant le modèle proposé par Organ (1988), les auteurs précédents ont étudié l'impact de 5 de ses facettes qui sont l'altruisme, la conscience, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique. Ces dimensions sont fortement intercorrélées et entretiennent des liens notamment avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. La citoyenneté organisationnelle montre également un impact sur la performance au travail (.59 et .24 selon Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; -.32 avec les comportements contreproductifs selon Dalal, 2005). Il est démontré que l'empathie individuelle est liée ( $r = .26$ ) aux conduites de citoyenneté organisationnelle (Joireman, Kamdar, Daniels, & Duell, 2006). On peut donc penser que l'empathie organisationnelle perçue influence les conduites de citoyenneté organisationnelle car elle participe à un climat général de bien-être mais aussi de prise de responsabilité envers l'organisation, impliquant une norme de réciprocité.

### **Conclusion et perspectives de recherche**

Malgré les difficultés et confusions conceptuelles qui ont été relevées dans cet article, une des originalités du concept d'empathie est son empan théorique large, permettant une description du phénomène partant du niveau le plus élémentaire (les neurones et/ou structures cérébrales impliqués

au cours du processus) jusqu'au niveau social ou sociétal dont les constituants de l'empathie organisationnelle perçue constituent ici un maillon. Un rapide bilan sur les travaux qui se sont penchés sur la conception et la mesure de l'empathie laisse une impression mitigée. L'abondance de travaux réalisés laisse supposer que l'on peut raisonnablement mesurer l'empathie et par là même, aboutir à une modélisation qui soit relativement consensuelle distinguant notamment les caractéristiques cognitives et émotionnelles de l'empathie. Néanmoins, la profusion de modèles et l'absence de ligne claire sur la distinction entre empathie et intelligence émotionnelle laisse la voie ouverte à des explorations nouvelles et à des tentatives de synthèse. En outre, on ne connaît guère toutes les relations entre l'empathie individuelle, l'empathie organisationnelle et des indicateurs de conduites en situation de travail. Il reste donc des efforts à accomplir pour modéliser le passage d'une empathie psychologique à une empathie organisationnelle. Un modèle additif – l'empathie organisationnelle perçue étant la somme des empathies individuelles – ne nous semble pas en mesure de refléter convenablement l'ensemble des processus qui participent à l'organisation du climat de travail. Les modèles à venir de l'empathie organisationnelle perçue devront mettre l'accent sur les interrelations, les caractéristiques des salariés, l'histoire et la culture d'entreprise, les styles de management, ainsi que sur les interactions et événements induisant des risques psychosociaux ou des comportements contre-productifs au sein de l'organisation. L'empathie organisationnelle perçue, que nous avons contribué à conceptualiser dans cet article, est en l'état une notion qui mérite d'être mise à l'épreuve des faits. En résumé, après plusieurs décennies de recherche sur l'empathie, il convient d'affirmer que seule la moitié de la rivière a été franchie en ce qui concerne le statut du concept.

La principale limitation que l'on peut relever à propos des travaux sur l'empathie est le caractère relativement conventionnel des formats de recherche, ce qui n'a pas permis un renouvellement significatif des regards portés sur l'empathie. Ainsi, les perspectives adoptées se sont plutôt appuyées sur des questionnaires auto-rapportés que sur des mesures objectives; elles ont adopté une orientation plus dispositionnelle qu'interactionniste; L'accent a été mis sur la

variabilité interindividuelle plutôt qu'intraindividuelle; enfin, les travaux ont étudié l'empathie individuelle plutôt que l'empathie organisationnelle. Il reste donc à innover pour permettre au concept d'empathie de poursuivre la belle aventure que le regard Rogérien lui a permis d'engager. Pour cela, un agenda des recherches reste à construire. Nous proposons ci-après 10 priorités pour susciter l'engagement de nouveaux travaux sur la question de l'empathie.

(1) Encourager une clarification de l'empathie dispositionnelle et de ses liens avec les différents modèles de l'intelligence émotionnelle. Ce travail empirique pourra être réalisé en employant des méthodes d'analyses factorielles exploratoires et/ou confirmatoires ainsi que des modèles de classification ascendante hiérarchique, comme l'ont établi Kelly et Lee (2002) à propos de la structure de l'indécision vocationnelle. Il suppose aussi d'évaluer le lien entre les différentes dimensions de l'empathie et d'autres construits de la personnalité (à l'aide du modèle en cinq facteurs notamment).

(2) Modéliser les interventions de développement de l'empathie individuelle et en étudier les répercussions sur le sentiment d'efficacité personnelle, la satisfaction des usagers et la performance au travail. De façon concomitante, il est nécessaire d'étudier quels modules d'entraînement à l'empathie présentent le meilleur niveau d'efficacité et quels sont les modérateurs individuels ou situationnels qui en relativisent les effets. Pour l'étudier, Snow (1991) propose la perspective de l'interaction aptitude-traitement afin de rendre compte des variables modératrices individuelles qui interviennent pour nuancer certains effets.

(3) A l'instar des travaux de Brackett et al. (2006) à propos de l'intelligence émotionnelle, évaluer le lien entre empathie auto-rapportée et empathie mesurée de façon objective, soit en s'appuyant sur les outils de l'imagerie cérébrale, soit par des mises en situation professionnelle impliquant la compréhension des émotions. En effet, un point faible de la recherche actuelle est la surabondance des travaux impliquant des mesures auto-rapportées et un certain désœuvrement vis-à-vis des travaux expérimentaux sur l'empathie.

(4) Etudier et modéliser le concept d'empathie organisationnelle perçue sur la base d'échelles de mesure prenant en compte ses différentes facettes, comme la nature des

émotions impliquées (au travail ou en dehors du travail). Ceci pourrait être prolongé par l'étude du lien entre empathie organisationnelle perçue, empathie d'une équipe de travail, empathie individuelle, climat psychologique au travail, citoyenneté organisationnelle et soutien organisationnel perçu.

(5) Etudier les déterminants (organisationnels, managériaux, etc.) et les conséquences (satisfaction au travail, engagement organisationnel, bien-être subjectif au travail, performance au travail, etc.) de l'empathie organisationnelle perçue.

(6) Evaluer comment l'implantation de politiques managériales proactives en matière d'écoute et de compréhension des salariés modifie l'empathie organisationnelle perçue, la satisfaction et la performance au travail. Cette dimension paraît d'autant plus fondamentale à une période où les risques psychosociaux constituent un enjeu majeur pour les organisations, leur légitimité interne, et à terme, leur survie. Certes elle pose encore de nombreux problèmes non résolus comme le risque de tomber dans la compassion réelle ou celui d'afficher une empathie de surface pour avoir les coudées franches sur d'autres dossiers sensibles. Une réponse procédurale, caractérisée par la négociation sociale au sein de chaque organisation et une définition opérationnelle des politiques engagées nous semble constituer un pré-requis souhaitable face à cette entreprise.

(7) Evaluer les variations intraindividuelles de l'empathie individuelle et/ou de l'empathie organisationnelle perçue. L'étude de la variabilité intraindividuelle constitue en effet un champ de recherche très actif susceptible de relativiser les effets entre les différentes catégories de variables (Baird, Le, & Lucas, 2006; Nesselroade, 2001). En particulier, il serait intéressant d'analyser comment des événements de vie ou des cycles réguliers sont susceptibles de participer à l'augmentation ou à la diminution du niveau de ces formes d'empathie.

(8) Etudier le rôle que jouent les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.) dans le développement de l'empathie et de l'empathie organisationnelle perçue.

(9) Encourager le développement de modèles de mesure spécifiques de l'empathie. En particulier, il serait utile d'approfondir l'analyse de l'empathie face aux minorités (personnes handicapées; souffrant de troubles

psychologiques; d'orientation sexuelle différente; de trajectoires professionnelles originales, etc.).

(10) Etudier les variations interculturelles de l'empathie. Il serait intéressant de disposer d'éléments de comparaison selon les cultures comme cela a pu être développé pour d'autres construits psychologiques comme la personnalité (McCrae & al., 2005), le sentiment d'efficacité (Scholz, Gutiérrez Dona, Sud, & Schwarzer, 2002) ou l'estime de soi (Schmitt & Allik, 2005).

Gendlin, un des principaux élèves de Rogers à l'Université de Chicago, avait confié, suite au décès de Rogers, que celui-ci lui aurait dit: « *je n'ai pas voulu inventer un modèle thérapeutique centré sur le client, je voulais simplement trouver une façon d'aider les gens* » (Gendlin, 1988, p.128). Au fond, voulait dire Rogers, les concepts ne sont que des moyens au service d'une cause bien plus fondamentale. Et d'une façon exemplaire, Rogers nous enseigne que l'humilité est une valeur qui en surpasse beaucoup et qui constitue peut-être une des premières conditions de l'empathie. La compréhension, la valorisation et le développement de l'empathie individuelle et de l'empathie organisationnelle perçue ne constituent peut-être qu'un pas infime pour le genre humain. Nous sommes persuadés que dans une société marquée par de multiples formes de violence et par une valse d'incompréhensions, ce sera un pas de géant pour l'humanité.

## Résumé

*Si la notion d'empathie peut être examinée comme l'un des orientations historiques de la psychologie au 20<sup>ème</sup> siècle, son positionnement conceptuel et les évolutions du monde du travail posent un certain nombre de questions sur sa légitimité. Le présent article vise à présenter une synthèse critique sur le construit d'empathie, sa mesure, son développement et ses relations avec l'intelligence émotionnelle. Il invite également à se décentrer d'une approche strictement centrée sur l'individu pour prendre en compte l'empathie organisationnelle, dont l'opérationnalisation est évoquée au regard de conceptualisations et travaux empiriques récents en psychologie du travail. Des perspectives et priorités de recherche sont évoquées dans la conclusion.*

**Mots clés:** *empathie, empathie organisationnelle perçue, intelligence émotionnelle, climat psychologique, comportements de citoyenneté, soutien organisationnel perçu*

## Référence bibliographiques

- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ancel, G. (2006). Developing empathy in nurses: an inservice training program. *Archives of Psychiatric Nursing*, 20, 249-257.
- Ashforth, B.E., & Kreiner, G.E. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12, 215-235.
- Baird, B.M., Le, K., & Lucas, R.E. (2006). On the nature of intraindividual personality variability: reliability, validity, and associations with well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 512-527.
- Bar-On, R. (1999). EQ-i Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence – *Technical Manuel*. Multi-Health Systems Inc, Toronto, Canada.
- Baron-Cohen, S. (2003). *The essential difference: men, women and the extreme male brain*. London: Penguin.
- Baron-Cohen, S., Richler, J., Bisarya, D., Gurunathan, N., & Wheelwright, S. (2003). The systemizing quotient: An investigation of adults with Asperger Syndrome or high-functioning autism, and normal sex differences. In U. Frith & E. Hill (Eds.), *Autism: Mind and brain* (pp. 161–186). Oxford: Oxford University Press.
- Baron-Cohen, S. & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrom or high functioning autism and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34, 163-175.
- Barrett-Lennard, G.-T. (1962). Dimensions of therapy responses as causal factor in therapeutic change. *Psychological Monographs*, 76, 1-33.
- Barrett-Lennard, G.-T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 91-100.
- Blattner, J., & Bacigalupo, A. (2007). Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59, 209-219.

- Book, H.-E. (1988). Empathy: Misconceptions and misuses in psychotherapy. *American Journal of Psychiatry*, 145, 420-424.
- Boulanger, C., & Lancon, C. (2006). L'empathie: réflexions sur un concept. *Annales Médico Psychologiques*, 164, 497-505.
- Bower, G.-H. (1983). Affect and cognition. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B*, 302, 387-402.
- Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 780-795.
- Brems, C. (1989). Dimensionality of empathy and its correlates. *Journal of Psychology*, 123, 329-337.
- Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Brunel, M.-L. (1989). *L'empathie en counseling interculturel*. La santé mentale au Québec, XIV, 1, 81-94.
- Byrne, Z.S., Stoner, J., Thompson, K.R., & Hochwarter, W. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 326-338.
- Carkhuff, R.R. (1969). *Helping and human relations: a primer for lay and professional helpers*. New-York: Holt, Rinehart and Winston.
- Charbonneau, D., & Nicol, A.A. (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 33, 1101-1113.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Danish, S., & Kagan, N. (1971). Measurement of affective sensitivity: toward a valid measure of interpersonal perception. *Journal of Counseling Psychology*, 18, 51-54.
- Davis, M.-H. (1980). A multi-dimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Davis, M.-H. (1994). *Empathy: a social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Duan, C., & Hill, C.-E. (1996). The Current State of Empathy Research. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 261-274.
- Dubé, M., Pellerin, A., & Dubois, G. (1987). L'entraînement à l'empathie et le style de valorisation. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19, 16-24.
- Dubois, N., & Beauvois, J.-L. (2005). Normativeness and Individualism. *European Journal of Social Psychology*, 35, 123-146.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Eysenck, S.-G.-B., & Eysenck, H.-J. (1978). Impulsiveness and venturesomeness: their position, in a dimensional system of personality description. *Psychologists Report*, 43, 1247-1255.
- Eysenck, S.-G.-B., Pearson, P.-R., Easting, G., & Allsopp, J.-F. (1985). Age norms for Impulsiveness, Venturesomeness and Empathy in adults. *Personality and Individual Differences*, 6, 613-619.
- Gendlin, E.T. (1988). Carl Rogers (1902-1987). *American Psychologist*, 43, 127-128.
- Gladstein, G.-A. (1983). Understanding empathy: Integrating counseling, developmental and social psychology perspectives. *Journal of Counseling Psychology*, 30, 467-482.
- Hall, J.-A., Davis, M.-H., & Connely, M. (2000). Dispositional empathy in scientist and practitioner psychologists: group differences and relationship to self-reported professional effectiveness. *Psychotherapy*, 37, 45-56.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., & Ferris, G.R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482-489.
- Hoffman, M.-L. (1982). Development of prosocial motivation: empathy and guilt. In N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior* (pp. 281-313). New York: Academic Press.
- Hogan, R.T., De Fruyt, F., & Rolland, J.-P. (2006). Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection: une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises. *Psychologie Française*, 51, 245-264.

- Jackson, P.L., Brunet, E., Meltzoff A.N., & Decety, J. (2006). Empathy examined through the neural mechanisms involved in imagining how I feel versus how you feel pain. *Neuropsychologia*, *44*, 752-761.
- Jawahar, I.M., Stone, T.H., & Kisamore, J.L. (2007). Role conflict and burnout: the direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, *14*, 142-159.
- Joireman, J. Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 1307-1320.
- Jolliffe, D., & Farrington, D.P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, *29*, 589-611.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., & Hooper, G.S. (2002). Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, *12*, 195-214.
- Katz, R.-L. (1963). *Empathy: Its nature and uses*. London: Free Press of Glencoe.
- Kellelt, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, *17*, 146-162.
- Kohut, H. (1984). *How does analysis cure ?* Chicago: Chicago University Press.
- Kelly, K.R., & Lee, W-C. (2002). Mapping the domain of career decision problems. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 302-326.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S., & David, A. S. (2004). Measuring empathy: reliability and validity of the empathy quotient. *Psychological Medicine*, *34*, 911-924.
- Lehesvirta, T. (2004). Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, *16*, 92-100.
- Lei, D., & Greer, C.R. (2003). The Empathetic Organization. *Organizational Dynamics*, *32*, 142-164.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 52-65.
- Lijffijt, M., Caci, H., & Kenemans, J.-L. (2005). Validation of the Dutch translation of the I7 questionnaire. *Personality and Individual Differences*, *38*, 1123-1133.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- McCrae, R.R., & Terracciano, A. (2005). Personality profiles of cultures: aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 407-425.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, *40*, 525-543.
- Muncer, S.-J., & Ling, J. (2006). Psychometric analysis of the empathy quotient (EQ) scale. *Personality and Individual Differences*, *40*, 1111-1119.
- Nesselroade, J.R. (2001). Intraindividual variability in development within and between individuals. *European Psychologist*, *6*, 187-193.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Papaioannou, A., Marsh, H.W., & Theodorakis, Y. (2004). A multilevel approach to motivational climate in physical education and sport settings: An individual or a group level construct? *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *26*, 90-118.
- Power, M., & Dalgleish, T. (1997). *Cognition and emotion: from order to disorder*. Hove: Psychology Press.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance. *Journal of Business Research*, in press.
- Reuchlin, M. (1991). Empathie. In Bloch H., Chemama R., Gallo A., Leconte P., Le Ny J.F., Postel J., Moscovici S., Reuchlin M. & Vurpillot E. (Eds), *Grand Dictionnaire de la Psychologie* (p.265), Paris: Larousse.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698-714.
- Ridley, C. R., & Lingle, D. W. (1996). Cultural empathy in multicultural counseling: A multidimensional process model. In P.B. Pedersen, J.G. Draguns, W.J. Lonner, & J.E. Trimble (Eds). *Counseling across cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp.21-46.
- Riggio, R.E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader

- development. *Human Resources Management Review*, 17, 418-426.
- Roberts, R.D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence ? Some new data and conclusions. *Emotions*, 1, 196-231.
- Rogers, C.-R. (1949). The attitude orientation of the counselor. *Journal of Counseling Psychology*, 13, 82-94.
- Rogers, C.-R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science. Study 1. Conceptual and systematic: vol. 3. Formulations of the person and the social context* (pp. 184-256). New York: Mc Graw-Hill.
- Rogers, C.-R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5, 2-10.
- Rogers, C.-R. (1986). A client-centered/person-centered approach to therapy. In H. Kirschenbaum & V.-L. Henderson (Eds), *The Carl Rogers reader* (pp. 135-152). London: Constable.
- Salgado, J., & De Fruyt, F., (2005). Personality in personnel selection. In: A. Evers, O. Smit-Voskuyl & N. Anderson (Eds), *International handbook of selection*. Oxford: Blackwell.
- Salovey, P., & Mayer, J., (1989–1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Scholz, U., Gutiérrez Dona, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct ? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251.
- Schmitt, P., & Allik, J. (2005). Simultaneous administration of the Rosenberg self-esteem scale in 53 nations: exploring the universal and culture-specific features of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 623-642.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationship with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Singer, T., Kiebel, S.J., Winston, J.S., Dolan, R.J., & Frith, C.D. (2004). Brain Responses of the acquired moral status of faces. *Neuron*, 41, 653-662.
- Sjöberg, L. (2001). Emotional intelligence: a psychometric analysis. *European Psychologist*, 6, 79-95.
- Snow, R.E. (1991). Aptitude-treatment interaction as a framework for research on individual differences in psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, 205-216.
- Strayer, J. (1987). Affective and cognitive perspectives on empathy. In N. Eisenberg, & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 218–245). New York: Cambridge University Press.
- Thiébaud, E., Breton, A., Lambolez, E., & Richoux, V. (2005). Étude des relations entre les scores d'intelligence émotionnelle selon l'EQ-i de Bar-On et la satisfaction professionnelle auto-évaluée. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 35-45.
- Thornton, S., & Thornton, D. (1995). Facets of empathy. *Personality and Individual Differences*, 19, 765-767.
- Titchener, E.-B. (1924). *A textbook of psychology*. New York: Macmillan.
- Tse, H.H., Dasborough, M.T., & Ashkanasy, N.M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- Tummers, G., Van Merode, F., Landeweerd, A., & Candel, M. (2003). Individual-level and group-level relationships between organizational characteristics, work characteristics and psychological work reactions in nursing work: A multilevel study. *International Journal of Stress Management*, 10, 111-136
- Van Rooy, D.L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Wang, Y.-W., Davidson, M.-M., Yakushko, O.-F., Savoy, H.-B., Tan, J.-A., & Bleier, J.-K. (2003). The Scale of Ethnocultural Empathy: Development, Validation and Reliability. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 221-234.
- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T., & Urch Druskat, V. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505-522.
- Zimmermann, G., Rossier, J., & Meyer de Stadelhofen, F. (2004). Validation de la version française du questionnaire I7 d'impulsivité. Influence de la personnalité, du sexe et de la religion. *Annales Médico-Psychologiques*, 162, 116–121.