



Manuel

**Cultiver l'empathie pour
renforcer l'impact de
l'entrepreneuriat social**

Manuel
2/5



Co-funded by
the European Union

Ce manuel fait partie d'une série qui vise à fournir aux entrepreneurs sociaux, aux organisations et d'autres acteurs concernés des stratégies pratiques pour intégrer la prise en compte des questions de genre dans leur travail. En favorisant une mentalité inclusive en matière de genre, nous favorisons des changements positifs et une croissance durable.

Table des matières

<u>Aperçu du manuel</u>	<u>3</u>
<hr/>	
<u>Résumé</u>	<u>5</u>
<hr/>	
<u>Concepts clés</u>	<u>6</u>
<hr/>	
<u>Comprendre l'empathie : son essence et son importance</u>	<u>8</u>
<hr/>	
<u>Pourquoi l'empathie est importante dans l'entrepreneuriat social</u>	<u>10</u>
<hr/>	
<u>Fondements de l'empathie dans l'entrepreneuriat social</u>	<u>12</u>
<hr/>	
<u>L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka</u>	<u>13</u>
<hr/>	
<u>Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie</u>	<u>18</u>
<hr/>	
<u>Sources de référence et lectures complémentaires</u>	<u>28</u>
<hr/>	

Présentation du manuel

Introduction

TII s'agit d'un ensemble de 5 manuels sur l'intégration du genre et aux méthodes d'intelligence collective destiné à aider les acteurs de l'entrepreneuriat social à favoriser des écosystèmes locaux et européens plus inclusifs sur le plan du genre. Ces manuels fournissent des outils et des méthodes pratiques pour intégrer une perspective de genre dans les pratiques de l'économie à impact. Ils resteront librement accessibles et disponibles en allemand, grec, roumain, portugais et français.

Ces manuels font partie du projet Coop4Equality, co-financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne. Ce projet, qui se déroule jusqu'en juillet 2026, vise à renforcer le rôle des femmes et des minorités de genre dans l'économie à impact européenne, en favorisant l'inclusion des genres, la croissance durable et l'égalité des chances.

Partenaires du projet:

- [Empow'Her Global](#), France
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundația Ashoka](#), Roumanie
- [Pranado gGmbH](#), Allemagne
- [Digital Leadership Institute](#), Belgique
- [Stimmuli for Social Change](#), Grèce

Auteurs:

Roxana Lupu, Fondation Ashoka, Roumanie
Daniela Stoican, Fondation Ashoka, Roumanie
Alina Burlacu, Fondation Ashoka, Roumanie



Ceci est le manuel n° 2. Outre ce manuel, vous trouverez des informations sur les 4 autres manuels :

1

Développer une approche sensible au genre dans l'entrepreneuriat social de manière durable

Ce manuel vise à soutenir les entrepreneurs sociaux en leur fournissant des stratégies pratiques pour développer une mentalité sensible à la question du genre, favorisant l'inclusivité et l'équité dans leurs entreprises. En abordant les principaux changements de mentalité et en proposant des outils concrets, ce guide permet aux lecteurs de surmonter les obstacles et de créer un impact social durable.

2

Cultiver l'empathie pour renforcer l'impact de l'entrepreneuriat social

L'objectif de ce manuel est de fournir une ressource aux entrepreneurs sociaux, aux organisations non gouvernementales et à tous ceux qui souhaitent utiliser l'empathie comme base pour développer des solutions aux problèmes sociaux.

3

Auto-évaluer l'approche de genre dans l'enseignement et la pratique de l'entrepreneuriat social

Ce manuel vise à soutenir et guider les membres des structures de soutien et les entrepreneurs sociaux avec un outil spécifique d'auto-évaluation comme étude de cas, et les doter d'une approche méthodologique en trois étapes, des conseils utiles, des questions et des indicateurs de performance clés (au niveau externe et interne) qui peuvent les aider à analyser et à auto-évaluer leurs progrès en matière d'intégration de la perspective de genre dans leur projet ou initiative.

4

Mettre en œuvre des mécanismes de développement et co-développement entre pairs entrepreneurs sociaux

Ce manuel présente deux méthodologies efficaces conçues pour favoriser le soutien et la croissance des femmes entrepreneurs : le mentorat croisé et les sessions de co-création.

5

Promouvoir un modèle d'entrepreneuriat social inclusif en matière de genre, à forte croissance et à fort potentiel de mise à l'échelle

Ce guide fournit aux lecteurs les outils nécessaires pour réfléchir de manière critique aux différentes dimensions de la mise à l'échelle — qu'il s'agisse de la décision d'y recourir, des motivations qui la sous-tendent ou des méthodes à adopter. Il les invite également à intégrer et à mettre en œuvre des pratiques inclusives en matière de genre au sein de leurs propres entreprises sociales.

Résumé

Manuel 2: Cultiver l'empathie pour renforcer l'impact de l'entrepreneuriat social



Ce guide a pour but de fournir une ressource aux entrepreneurs sociaux, aux organisations non gouvernementales et à tous ceux qui souhaitent utiliser l'empathie comme fondement pour élaborer des solutions aux problèmes sociaux. Il explore comment l'empathie peut transformer non seulement le fonctionnement des organisations, mais aussi leurs interactions avec les groupes cibles, les communautés et l'écosystème social dans son ensemble.

Le guide est structuré comme suit :

1. Concepts clés

Définition des concepts clés que nous utiliserons dans ce manuel.

2. Comprendre l'empathie : son essence et son importance

Cette section présente les fondements de l'empathie, en détaillant ses composantes clés : l'empathie cognitive, non cognitive et consciente.

3. L'importance de l'empathie dans l'entrepreneuriat social

Cette section explore le rôle de l'empathie en tant que composante essentielle de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) et en tant qu'outil pour impulser des changements significatifs dans l'entrepreneuriat social, selon la définition d'Ashoka.

4. Les fondements de l'empathie dans l'entrepreneuriat social

Des pratiques simples peuvent être intégrées au quotidien et aux méthodes de travail de toute organisation afin de favoriser les comportements empathiques ; quelques exemples sont présentés dans cette section.

5. L'empathie en action : exemples des membres d'Ashoka

Partout dans le monde, les Fellows d'Ashoka ont intégré l'empathie au cœur de leur travail, offrant des perspectives et des méthodologies précieuses, adaptables à différents contextes. Cette section présente quelques exemples marquants.

6. Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Cette section propose de nombreux exercices pratiques visant à former et à renforcer la capacité des entrepreneurs sociaux à cultiver l'empathie par la réflexion, des outils concrets et des discussions de groupe. La carte de l'empathie, la carte des priviléges et la roue de l'identité sociale permettent de mieux comprendre comment favoriser l'empathie dans différents contextes.

7. Références et lectures complémentaires sur l'empathie

Pour approfondir vos connaissances, cette section propose une liste de références et de lectures complémentaires sur l'empathie.



Concepts clés

Définitions - selon Ashoka

- ❶ **Entrepreneuriat social** : La pratique qui consiste à mobiliser des qualités entrepreneuriales — telles que l'innovation, la vision et la détermination — pour résoudre des problèmes sociaux à grande échelle. L'objectif est de transformer la réalité de manière positive, notamment pour les plus vulnérables, en développant et diffusant des solutions innovantes qui s'attaquent aux causes profondes et génèrent un changement systémique. L'entrepreneuriat social n'est pas limité à une forme juridique : organisations lucratives, non lucratives ou hybrides peuvent y contribuer, dès lors qu'elles utilisent des stratégies entrepreneuriales pour améliorer le bien-être humain et environnemental.
- ❷ **Entrepreneurs sociaux** : Des personnes qui identifient les problèmes de société, développent des solutions innovantes et visent à les diffuser le plus largement possible. Leur principal critère de réussite est l'ampleur et la profondeur de leur impact sur la société, et non les gains financiers.
- ❸ **Impact** : Le changement positif, systémique et durable créé par les entrepreneurs sociaux et les acteurs du changement. Il se mesure non seulement au nombre de personnes aidées, mais aussi à la profondeur et à la pérennité du changement, notamment aux transformations des mentalités, des comportements, des attitudes et des systèmes qui s'attaquent aux causes profondes et permettent une amélioration durable et généralisée.
- ❹ **Système** : Ensemble dynamique de rôles, de relations, de règles, de ressources et de résultats interconnectés qui, ensemble, façonnent les comportements et les résultats au sein de la société. Les systèmes sont plus que la somme de leurs parties, s'autorégulent et peuvent être transformés par une modification de leurs structures et incitations sous-jacentes.
- ❺ **Changemaker, Acteur du changement** : Une personne qui imagine une nouvelle réalité, passe à l'action et collabore avec d'autres pour faire advenir cette nouvelle réalité pour le bien d'autrui.
- ❻ **Diversité** : Elle désigne l'ensemble des différences humaines – identité, expérience et perspective – présentes, représentées, valorisées et incluses dans tous les aspects du changement et de la vie communautaire. Cela inclut, sans s'y limiter : l'origine ethnique et raciale, le genre et l'orientation sexuelle, l'âge, les capacités physiques et mentales, la culture et le vécu. C'est à la fois un principe et une pratique, essentiels à l'innovation, à la justice et à la construction d'un monde inclusif.



Concepts clés

- ❶ **Équité** : fait référence à la reconnaissance et à la prise en compte des obstacles historiques, structurels et institutionnels qui créent des opportunités et des résultats inégaux. Contrairement à l'égalité, qui suppose que tout le monde part du même point, l'équité reconnaît que certaines personnes ont besoin de ressources ou de soutiens supplémentaires pour surmonter des désavantages systémiques. Chez Ashoka, l'approche de l'équité repose sur la correction des injustices passées et présentes afin que chacun ait une chance réelle de réussir et de s'épanouir.
- ❷ **Inclusion** : signifie créer activement des environnements où toutes les personnes — quelle que soit leur identité ou leur origine — sont accueillies, respectées et habilitées à participer pleinement. Il s'agit de lever les obstacles, de créer des espaces accessibles et bienveillants, et de garantir que chacun, en particulier les personnes historiquement exclues, puisse contribuer aux opportunités et aux processus décisionnels, et en bénéficier. L'inclusion ne consiste pas à penser pour les autres, mais avec eux, en veillant à ce que leurs voix participent à façonner les politiques et les pratiques.
- ❸ **Empathie** : se définit comme « comprendre les sentiments et les perspectives des autres et utiliser cette compréhension pour guider notre réponse ». Cette définition souligne que l'empathie ne se limite pas à ressentir ce que les autres ressentent, mais implique aussi de laisser cette compréhension orienter nos actions. Elle est à la fois une valeur à cultiver et une compétence à pratiquer dans tous les domaines de la vie.
 - ❹ Les types d'empathie identifiés par Ashoka :
 - ❻ **Empathie non cognitive** : une réponse émotionnelle instinctive (comme ressentir la douleur de quelqu'un qui se cogne).
 - ❼ **Empathie cognitive** : développée avec le temps, elle consiste à comprendre conscientement la perspective et les sentiments d'une autre personne.
 - ❽ **Empathie consciente** : la capacité d'être conscient et de comprendre nos propres perspectives ainsi que celles d'autres individus et groupes, et d'utiliser cette compréhension pour reconnaître des schémas dans le temps et guider ses actions pour le bien de tous. Elle inclut la capacité de comprendre la personne entière, le groupe entier, le contexte global de multiples personnes et groupes, ainsi que l'évolution de ces contextes.

L'empathie est considérée chez Ashoka comme une compétence fondamentale, essentielle pour permettre aux individus de devenir des agents de changement.

Comprendre l'empathie : son essence et son importance

Empathie : définition, composantes et contexte DEI (Diversité, Équité et Inclusion)

L'empathie dépasse la simple compréhension des émotions d'autrui ; c'est la capacité de voir le monde à travers les yeux de l'autre et d'agir avec soin et respect pour son expérience vécue. Chez Ashoka, l'empathie est à la fois une valeur à cultiver et une compétence de « changemaking » à pratiquer dans tous les domaines de la vie — et, à ce titre, un pilier de la vision d'un monde où Tout le monde peut être acteur de changement (EACH).

L'empathie permet aux individus et aux communautés de créer des liens au-delà des différences, de lever les barrières et de collaborer pour résoudre des défis sociaux complexes.

D'après l'expérience d'Ashoka, l'empathie constitue le point de départ de l'innovation sociale : elle permet aux acteurs du changement d'identifier les problèmes à la racine, de co-créer des solutions avec les personnes les plus touchées et de bâtir la confiance nécessaire pour garantir un impact durable. L'empathie est également essentielle au leadership dans un monde en mutation rapide, où la diversité des perspectives et des expériences vécues est indispensable pour naviguer dans l'incertitude et impulser des changements positifs.

Les types d'empathie identifiés par Ashoka :

- **Empathie non cognitive (émotionnelle)** : une réponse émotionnelle instinctive — comme ressentir la douleur de quelqu'un qui se cogne le pied.
- **Empathie cognitive** : développée avec le temps, elle consiste à comprendre consciemment la perspective et les sentiments d'une autre personne.
- **Empathie consciente** : la capacité d'être conscient et de comprendre nos propres perspectives ainsi que celles d'autres individus et groupes, et d'utiliser cette compréhension pour reconnaître des schémas au fil du temps et orienter nos actions vers le bien de tous. Elle inclut la capacité de comprendre la personne dans sa globalité, le groupe dans sa globalité, le contexte élargi de nombreuses personnes et groupes, ainsi que l'évolution de ces contextes. Cultiver l'empathie consciente implique une conscience profonde et réflexive — non seulement ressentir de l'empathie, mais y associer la connaissance de soi, la prise de perspective, et l'action orientée vers le bien commun.

L'empathie contribue à créer des liens plus proches et plus sains entre les individus, car elle favorise une communication plus ouverte et honnête. Elle renforce également la cohésion sociale : dans les contextes communautaires, l'empathie aide à réduire les préjugés et les discriminations, facilitant la compréhension de la diversité. La pratique de l'empathie peut diminuer le stress et l'anxiété, tant pour ceux qui offrent de l'empathie que pour ceux qui la reçoivent, améliorant ainsi la santé mentale.

Comprendre l'empathie : son essence et son importance

L'importance de l'empathie est indissociable de l'engagement envers la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DEI). Le DEI est une approche visant à promouvoir un environnement de travail ou une société dans lesquels tous les individus se sentent valorisés et inclus. De plus, [un rapport de McKinsey de 2015](#) portant sur 366 entreprises publiques a révélé que les entreprises situées dans le premier quartile en termes de diversité de genre avaient 15 % de chances supplémentaires d'obtenir des résultats financiers supérieurs à la médiane de leur secteur national.

Pour la diversité, l'empathie est essentielle pour reconnaître et valoriser les différences, car elle permet de comprendre les perspectives et expériences variées des autres. En favorisant l'empathie, les organisations peuvent construire une culture où tous les employés se sentent acceptés et respectés, même face aux différences.

Pour l'équité, l'empathie permet aux individus au sein des organisations, qu'elles soient commerciales ou à but non lucratif, de comprendre les obstacles spécifiques rencontrés par différents groupes cibles. Grâce à cette compréhension, les organisations peuvent agir pour lever ces barrières et mettre en place des politiques favorisant l'équité.

L'impact de l'empathie dans le cadre de la DEI

- L'empathie facilite une communication ouverte et honnête, essentielle à une culture saine en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
- En comprenant les expériences des autres, l'empathie contribue à lutter contre les stéréotypes et les biais, favorisant ainsi un climat d'acceptation et d'inclusion.
- Les organisations qui valorisent l'empathie offrent des opportunités d'apprentissage et de développement à tous les employés, encourageant la collaboration et le partage d'expériences.

Pour l'inclusion, l'empathie est essentielle pour la promouvoir, car elle aide les individus à reconnaître la valeur des contributions diverses et à adapter leur comportement pour être plus ouverts et réceptifs aux besoins des autres. Par exemple, grâce à l'écoute active et à la compréhension des préoccupations d'autrui, les employés d'une organisation peuvent créer un environnement où chacun se sent à l'aise pour s'exprimer.

La véritable empathie nécessite de reconnaître et de valoriser les identités, parcours et histoires uniques de chaque individu. Elle implique de rechercher activement les voix des personnes marginalisées ou exclues, et de veiller à ce que chacun ait la possibilité de participer à la création de changements sociaux impactants.

Pourquoi l'empathie est importante dans l'entrepreneuriat social

L'empathie est le pont qui relie l'intention à l'impact.

Dans un monde confronté à des défis complexes, les entrepreneurs sociaux doivent comprendre profondément les expériences vécues par les personnes qu'ils servent et avec lesquelles ils travaillent. L'empathie permet cette compréhension, permettant aux entrepreneurs de co-créer des solutions pertinentes, équitables et transformantes.

L'empathie dans l'entrepreneuriat social

Les entrepreneurs sociaux doivent être profondément empathiques pour saisir la complexité des enjeux sociaux et collaborer efficacement avec les communautés concernées. L'empathie leur permet de :

- Construire des relations authentiques et de confiance avec les personnes.
- Co-créer des solutions qui ne sont pas imposées de manière top-down mais émergent du dialogue avec ceux qui ont besoin de changement — selon le principe « rien pour moi, sans moi ».
- Mobiliser ressources et personnes pour travailler ensemble vers un objectif commun, en évitant la dynamique traditionnelle « bénéficiaire-donateur ».

L'empathie comme nouvel impératif social

Tout comme l'alphabétisation était une nécessité sociale il y a un siècle, l'empathie est aujourd'hui un impératif. Elle est considérée comme un outil essentiel pour permettre aux jeunes de devenir des acteurs de changement efficaces, capables de résoudre des enjeux sociaux dans un monde en constante évolution. Développer l'empathie chez les jeunes est vital pour les préparer à s'épanouir dans leurs rôles de leaders du changement.

L'empathie comme fondement de la collaboration

Le succès de l'entrepreneuriat social repose sur la capacité à collaborer efficacement au sein d'équipes flexibles. Ces équipes de teams exigent que chaque membre fasse preuve d'empathie pour comprendre les besoins des autres et agir non seulement en tant que leader, mais aussi en tant que contributeur. Dans un tel environnement, l'empathie est aussi nécessaire que des compétences fondamentales comme lire ou écrire.

L'empathie comme moteur de changement

L'empathie n'est pas seulement un outil de collaboration, elle est également un moteur d'innovation sociale. Dans un monde d'acteurs du changement, elle permet aux entrepreneurs sociaux d'adapter leurs solutions aux besoins réels des communautés. Cela crée l'espace nécessaire pour développer des solutions plus inclusives et efficaces, qui s'attaquent non seulement aux symptômes des problèmes sociaux, mais aussi à leurs causes profondes.

Fondements de l'empathie dans l'entrepreneuriat social

« Écouter, c'est comprendre.

La compétence de l'empathie est indispensable pour pouvoir écouter. Alors vous pouvez écouter les gens, l'environnement et parfois même le futur ! »
– Bill Drayton, Fondateur et CEO d'Ashoka

L'une des méthodologies les plus puissantes pour développer l'empathie au sein des organisations est **la pratique de l'écoute intentionnelle et réfléchie**.

Ce cadre souligne que l'écoute n'est pas un acte passif, mais un processus actif et conscient qui nécessite conscience de soi, humilité et présence.

Aspects à considérer dans les organisations lors de la pratique de l'écoute :

- Se permettre d'être vulnérable et de lâcher la peur de perdre le contrôle (lorsque nous parlons, nous contrôlons ce que nous disons, mais lorsque nous écoutons, nous ne pouvons pas contrôler ce que l'on nous dit).
- Reconnaître l'intention avec laquelle nous écoutons : pratiquer l'écoute pour comprendre, et non pour répondre.
- Faire preuve d'humilité et ne sous-estimer personne : chacun peut nous aider à progresser.
- Identifier les préjugés et biais que chacun apporte et qui peuvent mener à des interprétations erronées.
- Prêter attention non seulement aux mots, mais aussi au langage non verbal (gestes, ton de la voix).
- Être pleinement présent et concentrer son attention sur le moment présent.

Fondements de l'empathie dans l'entrepreneuriat social

Intégrer l'empathie dans la vie quotidienne d'une organisation nécessite des actions intentionnelles et des habitudes constantes.

Quelques façons pratiques de cultiver l'empathie au sein des équipes d'entrepreneuriat social :

Créer des opportunités intentionnelles de dialogue :

- Organiser régulièrement des points d'équipe et cercles d'écoute.
- Mettre en place des sessions de feedback où chacun peut partager expériences et préoccupations.
- Utiliser ces espaces pour faire émerger des informations cachées et renforcer la confiance.

Favoriser une culture de curiosité :

- Encourager des questions ouvertes comme : « Qu'est-ce qui est important pour vous en ce moment ? » ou « Comment pouvons-nous mieux vous soutenir ? »
- Les leaders doivent montrer l'exemple en sollicitant l'avis de tous les membres de l'équipe, en particulier des voix plus discrètes, et agir en conséquence.

Adopter la diversité et l'inclusion :

- Valoriser les parcours, expériences et points de vue différents.
- Remettre en question les hypothèses et encourager l'ouverture à de nouvelles perspectives.
- Promouvoir la diversité, car des équipes variées sont plus créatives et développent des solutions plus équitables.

Développer l'empathie comme compétence :

- Proposer des formations sur l'écoute active, l'intelligence émotionnelle et la prise de conscience des biais.
- Encourager des pratiques réflexives comme le journal personnel ou les débriefings de groupe pour traiter les expériences et améliorer les capacités empathiques.

En intégrant ces pratiques dans les routines quotidiennes, les entrepreneurs sociaux peuvent bâtir des organisations plus résilientes, adaptatives et impactantes — en respectant les besoins profonds et les aspirations des personnes et communautés qu'ils servent.

L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka

L'empathie comme compétence à former et à cultiver

L'empathie est au cœur même des Ashoka Fellows — ces entrepreneurs sociaux de premier plan reconnus par Ashoka pour leurs solutions innovantes à des problèmes sociaux pressants. Dans leurs actions quotidiennes, les Fellows s'engagent activement auprès des communautés qu'ils servent, écoutant profondément des perspectives diverses et veillant à ce que ceux qui sont les plus affectés soient au centre de la création et de l'évolution des nouvelles idées. En favorisant des environnements où chaque voix est valorisée, ils construisent la confiance et la compréhension mutuelle, permettant une résolution collaborative des problèmes et des systèmes plus résilients et inclusifs. Cet engagement envers l'empathie façonne la manière dont les Fellows dirigent et inspire les autres à adopter des modèles de changement plus compassionnels et participatifs.

Il existe diverses stratégies pour mettre l'empathie en action. Voici quelques exemples tirés du site Ashoka.org, basés sur les modèles des Fellows pour se connecter avec leurs communautés :

Vivez-le

L'empathie ne peut pas se transmettre par un livre ou un cours : « il faut que ce soit une construction, et non simplement une instruction », explique [Mary Gordon](#), Ashoka Fellow et fondatrice de Roots of Empathy.

- Sa méthodologie, fondée sur des preuves scientifiques et très innovante, consiste à inviter des enfants de 5 à 13 ans à observer tout ce qui arrive à un bébé devant eux. Ils observent le langage corporel, la respiration, les sons produits par le bébé. L'idée est de percevoir et de décrire tout ce qui se passe : que ressent-il ? de quoi a-t-il besoin ? que souhaite-t-il ? Cette méthodologie s'est révélée très efficace pour entraîner l'écoute authentique et renforcer les compétences émotionnelles et sociales des enfants.
- Elle repose sur le ressenti, l'intuition et la connexion interpersonnelle. Les souvenirs durables — produits par des liens émotionnels plutôt que par une simple compréhension cognitive — deviennent alors un vecteur pour appliquer ces leçons en dehors de la classe.

Pratiquez-le

« Ce n'est pas ce que vous enseignez, mais ce sur quoi vous mettez l'accent », explique [Jim Thompson](#), fondateur de Positive Coaching Alliance (PCA) et Ashoka Fellow. Les leçons et expériences doivent être renforcées par la pratique et la répétition continues.

- Les athlètes qui cherchent constamment à progresser, eux-mêmes et leur équipe, pratiquent ce que Jim appelle la “Double Vision” : la capacité de se regarder intérieurement et de prendre la responsabilité de ses actions, tout en observant autour de soi ce qui se passe avec les coéquipiers et comment les aider à réussir.

L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka

- Les coachs de PCA utilisent des gestes visuels comme rappel constant pour aider les enfants à mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Si un enfant est assis sur le banc, le coach lève la main comme s'il regardait à travers une fenêtre, lui rappelant de se concentrer sur le reste de l'équipe et sur les manières de l'aider.

Mesurez-le

L'empathie est la combinaison de plusieurs compétences et aptitudes : la capacité de lire les émotions, d'exprimer ses émotions de manière appropriée, d'écouter efficacement et d'accepter les différences, de résoudre les conflits, et bien d'autres, qui peuvent être évaluées indépendamment à travers l'auto-évaluation, l'observation et la performance.

- Comme pour tout résultat d'apprentissage, « nous valorisons ce que nous mesurons », explique Eric Dawson, fondateur de Peace First et Ashoka Fellow. Les écoles Peace First intègrent les leçons de construction de la paix dans toutes les matières, allant parfois jusqu'à inclure la construction de la paix comme matière transversale sur les bulletins scolaires. Grâce à un cours hebdomadaire d'une heure, les élèves apprennent la construction de la paix comme n'importe quelle autre matière, de l'école primaire jusqu'à la 8^e année.
- Les programmes réussis mesurent l'empathie des élèves sur un spectre de progression et relient cette compétence au processus d'apprentissage grâce à des indicateurs clairs permettant aux enseignants de suivre le développement des compétences des élèves.

Considérez la vulnérabilité comme un atout

Au cœur du développement de l'empathie se trouve la création d'un environnement basé sur la confiance, souvent appelé « espace sûr » — un lieu où la vulnérabilité est un atout pour l'apprentissage, où la réflexion authentique et l'expression émotionnelle sont encouragées, et où les frontières traditionnelles séparant ce qui se passe à l'école de ce qui se passe à la maison n'existent pas. Cela implique d'inviter à la vulnérabilité, en permettant aux individus de dépasser les préjugés et stéréotypes pour voir la personne au-delà de la performance.

- Par exemple, les étudiants de l'Antioch School of Law, fondée par Ashoka Fellow Edgar Cahn, commencent les cours par un essai sur une injustice à laquelle ils ont été témoins, dans lequel ils examinent ce qu'ils ont fait à ce moment-là et ce qu'ils feraient aujourd'hui. Le premier jour et demi est consacré au partage de cette histoire.

L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka

Inverser les dynamiques de rôle

Lorsque des déséquilibres de pouvoir existent, que ce soit entre individus ou à l'échelle sociétale, le côté qui détient le pouvoir a peu d'incitation à pratiquer l'empathie. Les expressions authentiques d'empathie nécessitent donc de renverser les rôles traditionnels et de supprimer les hiérarchies établies, chaque partie reconnaissant qu'elle a quelque chose à enseigner et quelque chose à apprendre.

- Par exemple, dans le programme Fresh Lifelines for Youth (FLY) de l'Ashoka Fellow Christa Gannon, policiers et agents de probation échangent leur rôle avec des jeunes incarcérés lors d'un « procès simulé », avec un impact dramatique pour les deux parties.

Découvrir, comprendre et déconstruire les attitudes discriminatoires

Trop souvent, les éducateurs et organisateurs communautaires utilisent des outils et interventions standardisés pour résoudre des problèmes sociaux pressants, sans examiner les raisons de leur existence ni les mécanismes par lesquels ils se perpétuent.

- Grâce au People's Institute for Survival and Beyond, l'Ashoka Fellow Ron Chisom a mis au point une nouvelle approche permettant de mettre l'empathie en pratique.
- Il travaille avec des agents gouvernementaux, des responsables d'ONG, des enseignants et des prestataires de services sociaux pour comprendre les fondements de la race et du racisme et comment ils fonctionnent continuellement comme obstacles à l'autodétermination des communautés.

Mettre en valeur les valeurs partagées

Au cœur de l'empathie se trouve la reconnaissance de l'humanité partagée chez l'autre : aborder autrui — qu'il s'agisse de membres d'équipe ou de parties en négociation — en tant qu'égal et trouver des moyens de promouvoir le bien collectif.

- L'Ashoka Fellow Eboo Patel et son Interfaith Youth Core visent à créer une « alphabétisation interconfessionnelle », où les membres de différentes confessions comprennent non seulement les pratiques et traditions spécifiques de chacun, mais aussi la manière dont les deux confessions interagissent.
- À cette fin, ils utilisent ce qu'ils appellent une « méthodologie des valeurs partagées », dans laquelle tous les dialogues et projets de service communs commencent par un examen des valeurs et des histoires personnelles partagées par les participants, et de ce qu'ils peuvent faire pour agir sur ces valeurs communes.

L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka

Former les futurs leaders à la pensée systémique

Une stratégie courante pour intégrer les compétences en empathie dans l'ensemble des communautés consiste à créer des expériences de vie transformatrices pour les futurs leaders, exploitant ainsi l'effet de « ruissellement ».

- Après un processus de sélection rigoureux, l'Ashoka Fellow Rebecca Onie et son organisation Health Leads forment des bénévoles universitaires à connecter les patients à faibles revenus avec les ressources de base — telles que l'alimentation, le logement et l'aide au chauffage — dont ils ont besoin pour rester en bonne santé.
- En travaillant aux côtés de médecins, avocats, travailleurs sociaux, ainsi que des patients et de leurs familles, les étudiants apprennent rapidement à adopter plusieurs perspectives et, grâce à l'écoute active, découvrent comment créer des liens entre les acteurs du système.
- Le résultat est un corps de futurs professionnels de santé équipés des connaissances, de la compréhension et de l'efficacité nécessaires pour identifier et résoudre les déterminants sociaux de la santé.

L'empathie en action : Inspiration des membres d'Ashoka

L'approche de Theo Vaes pour lutter contre la pauvreté

L'Ashoka Fellow Theo Vaes, élu en 2020 en Belgique, constitue un exemple marquant de changement social guidé par l'empathie. Son travail se concentre sur la restauration de la dignité et de l'estime de soi des personnes vivant dans la pauvreté, tout en remettant en question les stigmates sociaux auxquels elles sont confrontées. Plutôt que de se limiter à des solutions à court terme, Theo plaide pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté en mesurant l'impact social et économique de son approche et en défendant des changements politiques.

La méthodologie du « Buddyship »

La méthodologie de Theo repose sur l'empathie et les sciences comportementales. Au cœur de cette approche se trouve un programme de « buddyship » sur deux ans, qui associe des personnes en situation de grande pauvreté à des bénévoles. Cette relation est conçue pour briser l'isolement social et favoriser la confiance, le soutien et l'estime de soi.

Éléments clés de la méthodologie

Identifier les participants : Le programme s'adresse aux personnes marginalisées, les invitant à rejoindre le programme et à être jumelées à un bénévole « buddy ».

Relations sans jugement : Les bénévoles sont soigneusement sélectionnés, sans expérience préalable dans le travail avec des populations en situation de pauvreté, afin que la relation soit exempte de dynamiques traditionnelles de charité. Le statut non rémunéré du bénévole renforce le message que chacun mérite attention et respect, et non de la charité.

Formation des bénévoles : Les bénévoles suivent un programme de formation de 6 jours co-développé avec des experts en travail social, académique et psychologie. La formation porte sur :

1. Comprendre les réalités de la pauvreté et reconnaître ses propres biais.
2. Construire la confiance, inspirée par la Thinking Environment Theory, pour permettre aux participants de prendre leurs propres décisions.
3. Utiliser l'Appreciative Inquiry pour identifier et renforcer les forces des participants et élargir leur réseau social.
4. Pratiquer l'approche « Ensemble, Pas Pour » — offrir présence et soutien sans diriger ni prescrire de solutions, aidant les individus à redécouvrir leurs ressources intérieures.

Impact et inspiration

L'approche de Theo produit des résultats concrets : en six mois, un tiers des participants commencent à développer un réseau social, à poursuivre des études ou à trouver un emploi. Le programme améliore également la santé mentale, les relations familiales et ouvre de nouvelles perspectives de vie.

En plaçant l'empathie et la connexion humaine authentique au centre de son approche, Theo montre **comment les bénévoles peuvent devenir des catalyseurs de changement — non pas en « réparant » les autres, mais en marchant à leurs côtés**. Son travail constitue un modèle reproductible pour les entrepreneurs sociaux travaillant avec des bénévoles dans tous les domaines.

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

INVITATION À LA RÉFLEXION

L'exercice peut se réaliser individuellement ou en équipe :

Prenez un moment pour réfléchir ou écrire dans un journal sur les questions suivantes. Nous recommandons vivement de le faire à la fois seul et avec les membres de votre équipe ou vos parties prenantes :

- ◆ Avant de vous lancer dans la résolution d'un problème, vous et votre équipe ou réseau prenez-vous le temps d'écouter les différents acteurs concernés et de vraiment ressentir leur expérience et leur perspective ?
- ◆ Quels sont les acteurs qu'il vous est le plus difficile d'écouter ? Quels types de réactions ou de jugements surgissent pour vous ?
- ◆ Que vous dit votre voix intérieure sur vous-même et sur les autres lorsque vous écoutez ?
- ◆ Qu'est-ce qui vous aide à écouter les autres de manière plus ouverte ?



Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Fiche d'auto-évaluation : « Mon profil d'empathie »

Évaluez vos capacités empathiques en notant la fréquence à laquelle vous adoptez différents comportements empathiques, sur une échelle de 1 (rarement) à 5 (très souvent).

Question	1	2	3	4	5
J'écoute activement sans exprimer immédiatement mon propre avis.	<input type="radio"/>				
Je perçois souvent des sentiments que les autres n'expriment pas directement.	<input type="radio"/>				
Je suis douée pour faire preuve d'empathie envers les personnes qui ont vécu des expériences très différentes des miennes.	<input type="radio"/>				
Dans les situations conflictuelles, j'essaie de comprendre le point de vue de toutes les personnes impliquées.	<input type="radio"/>				
Je fais attention à l'effet de mon comportement sur les autres.	<input type="radio"/>				
Je pose des questions lorsque je remarque que quelqu'un ne se sent pas bien émotionnellement.	<input type="radio"/>				
Je peux faire preuve d'empathie même si je ne partage pas les décisions ou les opinions des autres.	<input type="radio"/>				
Je reconnais mes propres préjugés et je m'efforce de les remettre en question.	<input type="radio"/>				

Question supplémentaire pour une réflexion ouverte :

- Quelle question vous a particulièrement fait réfléchir — et pourquoi ?
- Y a-t-il une question à laquelle vous vous êtes senti(e) incertain(e) ?
- Quelle compétence empathique aimeriez-vous développer davantage ?

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

EXERCICE D'AUTO-RÉFLEXION

ÉTAPE 1:

Commencez par les quatre niveaux d'écoute décrits ci-dessous — basés sur les Quatre niveaux d'écoute d'Otto Scharmer :

- **Téléchargement** : Écoutiez-vous pour confirmer ce que vous saviez déjà ?
- **Factuel** : Écoutiez-vous pour découvrir de nouvelles informations et idées, différentes des vôtres ?
- **Empathique** : Écoutiez-vous pour comprendre l'expérience de l'autre (et laisser de côté vos propres hypothèses et jugements) ?
- **Génératif** : Écoutiez-vous pour percevoir le niveau le plus profond de vérité derrière ce qu'il ou elle essayait de dire ?

ÉTAPE 2:

Pensez aux interactions quotidiennes que vous avez dans différents secteurs de votre vie.

ÉTAPE 3:

Réfléchissez aux questions suivantes :

- *À quel niveau d'écoute suis-je la plupart du temps ?*
- *Quel niveau d'écoute m'a apporté le plus de bénéfices par le passé ?*
- *Quel niveau d'écoute souhaite-je améliorer ? Et comment ?*
- *Quel engagement puis-je prendre pour améliorer ma compétence d'écoute ?*

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

JEU DE RÔLE

1. Identify a Social Challenge (5 minutes)

Ask participants to choose a real-world social problem they care about (e.g., education, healthcare, unemployment, disability inclusion). Write it at the top of their worksheet. **Question:** What is the social problem you want to explore?

2. Stakeholder Mapping (5 minutes)

Have participants list all the stakeholders affected by this problem.

Question: Who is affected by this problem? List as many as you can.

3. Empathy Interviews (15 minutes)

- Assign each participant a stakeholder role (or let them choose).
- In pairs, one acts as the stakeholder, the other as the social entrepreneur.
- The entrepreneur asks open-ended questions to understand the stakeholder's experiences and feelings.

- 1.What is a typical day like for you?
- 2.What are your biggest challenges?
- 3.How do these challenges make you feel?
- 4.What would make a real difference in your life?

After 7 minutes, switch roles.



4. Réfléchir et partager (10 minutes)

Les participants réfléchissent individuellement, puis partagent en petits groupes ou avec l'ensemble du groupe :

- Qu'est-ce qui vous a surpris dans la perspective des parties prenantes ?
- Comment votre compréhension du problème a-t-elle changé ?
- Quelles nouvelles idées de solutions ont émergé ?

5. Traduire l'empathie en action (10 minutes)

Chaque participant réfléchit à une action concrète ou une solution qui répond aux besoins fondamentaux identifiés.

6. Discussion de groupe (10-15 minutes)

- Comment l'empathie a-t-elle modifié votre approche des solutions ?
- Pourquoi l'empathie est-elle essentielle pour les entrepreneurs sociaux ?
- Comment pouvez-vous cultiver l'empathie dans votre travail quotidien ?

Questions de réflexion

- Échange d'histoires d'empathie

- A-t-il été facile ou difficile pour vous d'écouter vraiment sans intervenir ni contribuer ?
- Qu'avez-vous appris sur vous-même ou sur l'empathie ?
- Qu'est-ce qui vous a touché ou surpris dans l'histoire de l'autre personne ?

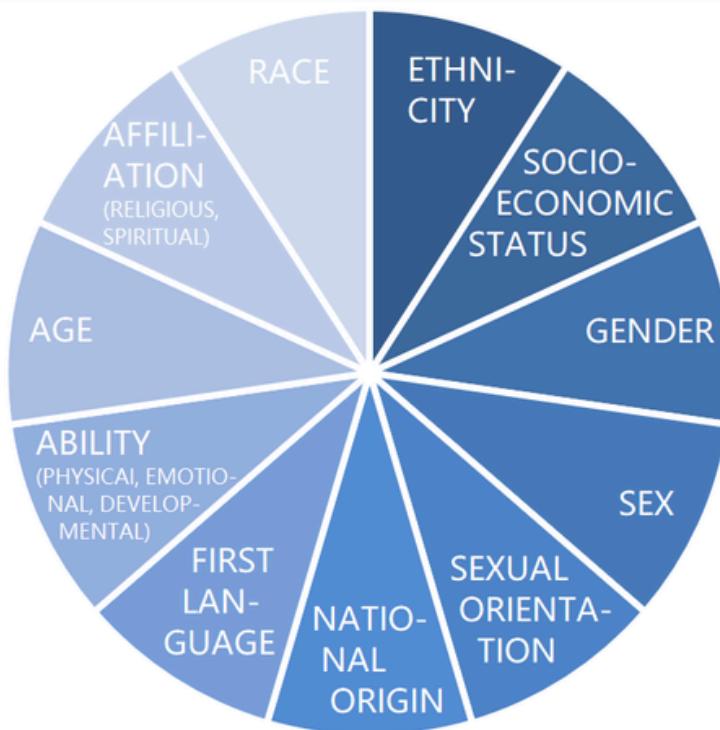
Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Exercice de réflexion – La roue de l'identité sociale

Source : Adapté du *Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center*, Université du Michigan

Cet exercice encourage les individus à explorer et réfléchir sur leurs propres identités (telles que la race, le genre, le statut socio-économique, etc.) et à considérer comment ces identités façonnent leurs expériences et perceptions.

Cette réflexion approfondit l'empathie en aidant les participants à reconnaître également la complexité des identités et des expériences des autres. En travaillant avec la roue de l'identité sociale, nous prenons davantage conscience de la manière dont certaines identités peuvent conférer un privilège ou entraîner une marginalisation dans différents contextes.



Questions

- Quelles identités pensez-vous le plus souvent ?
- Quelles identités pensez-vous le moins souvent ?
- Quelles identités aimeriez-vous mieux connaître ?
- Quelles identités ont le plus d'influence sur la manière dont vous vous percevez vous-même ?
- Quelles identités ont le plus d'impact sur la manière dont les autres vous perçoivent ?

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Carte de l'empathie

La carte d'empathie est un outil visuel collaboratif développé par Dave Gray, qui nous permet de mieux comprendre les motivations, comportements, émotions et besoins d'un utilisateur ou d'une partie prenante.



Source: Adaptation de « Empathy Map Canvas », de Dave Gray

Questions sur la carte de l'empathie

VOIR

- Que voient-ils dans leur environnement immédiat ?
- Que voient-ils les autres dire ?
- Que voient-ils les autres faire ?
- Que regardent-ils et lisent-ils ?

ENTENDRE

- Que disent les autres autour d'eux ?
- Que disent leurs amis ?
- Que disent leurs collègues ?
- Qu'entendent-ils de seconde main ?

DIRE ET FAIRE

- Qu'avons-nous entendu dire par eux ?
- Que pouvons-nous imaginer qu'ils disent ?
- Que feront-ils aujourd'hui ?
- Quel comportement avons-nous observé ?

PENSER ET RESSENTIR

- **Douleurs (Pains)** : Quelles sont leurs peurs, frustrations et angoisses ?
- **Gains (Gains)** : Quels sont leurs désirs, besoins, espoirs et rêves ?

Source: [Empathy-Map-Canvas-006.pdf](#)
citée dans l'[article](#) de Dave Gray de 2017.

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Carte des privilèges

La carte des priviléges est un exercice pratique conçu pour aider les individus et les équipes à réfléchir aux avantages ou obstacles visibles et invisibles qui influencent leur vie et leur travail. En cartographiant ces dimensions, les participants acquièrent une compréhension plus claire de la manière dont le privilège fonctionne dans la société et en eux-mêmes.



L'utilisation de la carte des privilèges contribue à approfondir l'empathie en aidant à comprendre les défis auxquels les autres sont confrontés et qui peuvent ne pas être immédiatement visibles. Cela peut aider les entrepreneurs sociaux et les acteurs du changement à :

- ✓ Accroître la conscience de soi sur leurs propres points de départ et avantages.
- ✓ Reconnaître la diversité des expériences vécues parmi les collègues, partenaires et communautés.
- ✓ Identifier les angles morts pouvant influencer la prise de décision, le leadership et la conception des programmes.
- ✓ Favoriser l'empathie en comprenant les défis que d'autres rencontrent et qui ne sont pas toujours visibles.

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Exercice de groupe animé

Cet exercice est conçu pour aider à réfléchir sur nos identités et expériences personnelles, et pour s'entraîner à voir le monde à travers les yeux de quelqu'un d'autre. En explorant la manière dont nos parcours influencent notre perception de nous-mêmes et celle des autres, nous pouvons développer une plus grande conscience de soi et empathie.

Étape 1 : Réflexion sur la roue de l'identité sociale

L'animateur présente la « roue de l'identité sociale » au groupe :

- Demander à chaque participant de réfléchir à son propre parcours de vie et de répondre à ces questions (ils peuvent écrire leurs réponses ou simplement y penser) :
 - Quelles identités pensez-vous le plus souvent ? Quelles identités pensez-vous le moins souvent ?
 - Quelles identités aimeriez-vous mieux connaître ?
 - Quelles identités ont le plus d'impact sur la manière dont vous vous percevez ?
 - Quelles identités ont le plus d'impact sur la manière dont les autres vous perçoivent ?

Étape 2 : Créer votre persona avec la carte d'empathie

- L'animateur introduit l'outil « carte d'empathie ».
- Chaque participant crée un persona basé sur lui-même, en utilisant ses réflexions de la roue de l'identité sociale.
- Rappeler que ces personas seront partagés avec les autres, donc n'inclure que des informations qu'ils sont à l'aise de partager.
- Suggérer d'utiliser un surnom ou pseudonyme pour leur persona si nécessaire.
- Une fois terminé, chaque participant place son dessin de persona face cachée dans un tas ou sur le sol.
- Chaque participant sélectionne ensuite au hasard un persona dans le tas (pas le sien).

Étape 3 : La carte des priviléges

- Sur une feuille blanche, demander à chacun de tracer une ligne horizontale et de marquer l'extrême gauche « Non privilégié » et l'extrême droite « Privégié ». Ceci constitue la carte des priviléges.
- En utilisant les informations du persona qu'ils ont choisi, chaque participant place le persona sur la carte des priviléges pour chacune des 10 catégories de la roue de l'identité sociale.

Practical Tools and Exercises to Build Empathy

Exercice de groupe animé (suite)

Étape 4 : Partage et discussion

- Lorsque tout le monde a terminé, inviter chaque participant à présenter le persona qu'il a en main (sans révéler à qui il appartient).
- Leur demander d'expliquer où ils ont placé le persona sur la carte des priviléges et de justifier brièvement leurs choix.
- Remarque : Il n'est pas nécessaire que quelqu'un révèle quel persona il a créé.

Étape 5 : Réflexion

Demander aux participants de réfléchir aux questions suivantes, soit par écrit, soit lors d'une discussion de groupe :

1. Êtes-vous d'accord avec l'endroit où quelqu'un d'autre a placé votre persona sur la carte des priviléges ?
2. Comment vous êtes-vous senti en voyant votre persona placé par quelqu'un d'autre — que cela corresponde ou non à votre propre point de vue ?
3. Comment ces différences pourraient-elles affecter le travail en équipe, le leadership ou la dynamique de groupe ?
4. Quelles actions pouvez-vous entreprendre pour être plus inclusif et empathique dans votre travail ?

Outils et exercices pratiques pour développer l'empathie

Fiche de suivi de l'écoute

Travail en binômes: Un des participants raconte à l'autre une histoire de 8 minutes sur un moment très important de sa vie.

Il y a 3 règles :

1. Écouter attentivement.
2. Pas d'interruptions ni de commentaires.
3. Maintenir la confidentialité des informations partagées.

Après les 8 minutes, échanger les rôles. Lorsque les deux participants ont terminé de partager, chacun complète la fiche de suivi de l'écoute ci-dessous :

Connexion et empathie

1. Quelles émotions ou besoins ai-je perçus derrière les paroles de l'orateur ?
2. Ai-je laissé de l'espace pour le silence, les pauses et la réflexion ?
3. Comment ai-je montré à l'autre personne que je l'écoutais (langage corporel, ton, présence) ?

Conscience de soi

1. Quels jugements ou suppositions ont surgi en moi pendant l'écoute ?
2. Comment mes propres expériences, valeurs ou biais ont-ils influencé ce que j'ai entendu ?
3. Qu'est-ce qui m'a été difficile à entendre — et pourquoi ?

Apprentissage et impact

1. Qu'ai-je compris que je n'avais pas remarqué auparavant ?
2. Qu'est-ce qui m'a surpris dans ce qui a été dit — ou dans ma réaction ?
3. Comment puis-je intégrer ce que j'ai entendu dans mes actions, décisions ou collaborations ?

Dimension relationnelle (contexte de l'économie sociale)

1. Mon écoute a-t-elle contribué à renforcer la confiance ou la connexion dans cet échange ?
2. Comment l'écoute attentive a-t-elle contribué à la justice, l'inclusion ou la signification partagée ?
3. Quelle est une chose que je peux faire différemment la prochaine fois pour écouter plus ouvertement ?

Références et lectures complémentaires

- Rebecca Onie, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/rebecca-onie>
- Edgar Cahn, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/edgar-cahn>
- Eboo Patel, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/eboo-patel>
- Mary Gordon, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/mary-gordon>
- Ron Chisom, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/ron-chisom>
- Jim Thompson, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/jim-thompson>
- Theo Vaes, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/theo-vaes>
- Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential – Bill Drayton, 2012 (Forbes article): [Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential - Forbes India](#)
- Strategies: Putting Empathy in action. How to put empathy in action as individuals, schools and communities – Ashoka Changemakers (changemakers.com article): [Strategies: Putting Empathy in Action | Changemakers](#)
- The New Reality – Bill Drayton, 2019 (Ashoka.org article): [The New Reality | Ashoka](#)
- Video interview, 2015: [Daniel Goleman and Bill George: Authenticity and Empathy](#)
- [How Are You Listening as a Leader? - by Otto Scharmer, 2018](#)
- The Social Identity Wheel, from the [Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan](#)
- [Updated Empathy Map Canvas](#) - by Dave Gray, 2017
- From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next – Diana E. Wells, 2028 (Social Innovations Journal article) [From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next](#)
- A Toolkit for Promoting Empathy in Schools – powered by Ashoka, www.ashoka.org and www.startempathy.org: [Start Empathy Toolkit | Ashoka](#)
- Ashoka's Systems Change Masterclass – enrollment webpage: [Welcome to the Systems Change Masterclass! | Ashoka](#)
- [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empathy | Ashoka](#) – Lydie Lake, 2024 – (Ashoka.org, article): A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empathy | Ashoka
- [Every Child Practicing Empathy](#) (Ashoka website)
- ['Empathy in Action,' a Movement Begins](#) (Ashoka website)
- Listening and Empathy – The musts for leading change – general authored, 2024 (Effecto Colibri article): [In this article, 3 Ashoka Fellows tell us about empathy and listening, the benefits of training them, and how to put them into practice.](#)
- [Why Diversity Matters](#) - Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015 (McKinsey Article): [Why diversity matters | McKinsey](#)
- [Empathy is not in Our Genes](#) – Cecilia Heyes, 2018 (ScienceDirect article): [Empathy is not in our genes - ScienceDirect](#)

Références et lectures complémentaires

- Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change - Reem Rahman, Michela Fenech, Nadine Freeman, Kris Herbst & Dani Matielo, 2018 (Social Innovations Journal, article): [Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change](#)
- Center for Building a Culture of Empathy - Culture of Empathy Builder – references on Bill Drayton: [Culture of Empathy Builder: Bill Drayton](#)
- The Role of Empathy in Entrepreneurship – Ashoka, 2015 (DailyGood article): [The Role of Empathy in Entrepreneurship, by Ashoka | DailyGood](#)
- Roots of Empathy: topic overview on ScienceDirect.org (ScienceDirect.org articles): [Roots of Empathy - an overview | ScienceDirect Topics](#)
- Measuring Outcomes of Mastering Empathy: [measuring_empathy_0.pdf](#) (Ashoka website)
- Answering society's call: A new leadership imperative - Anita Balchandani, Marco Beltrami, Achim Berg, Saskia Hedrich, Felix Rölkens, Imran Amed, Anita Baggio, Nora Gardner, Valeria Budinich, Fernande Raine, Andrei Cherny, John Figueroa, Allen Webb, 2019 (McKinsey article): [A new leadership imperative: Corporate social responsibility | McKinsey](#)
- From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On Changemaking From The Life Of Muhammad Yunus, 2013: [From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On C | Ashoka](#)
- There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know – Sarah Todd, 2022 (Quartz article): [There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know](#)
- Stories from Ashoka Entrepreneurs (*collection of articles*): [Stories from Ashoka Entrepreneurs | Ashoka](#)



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union