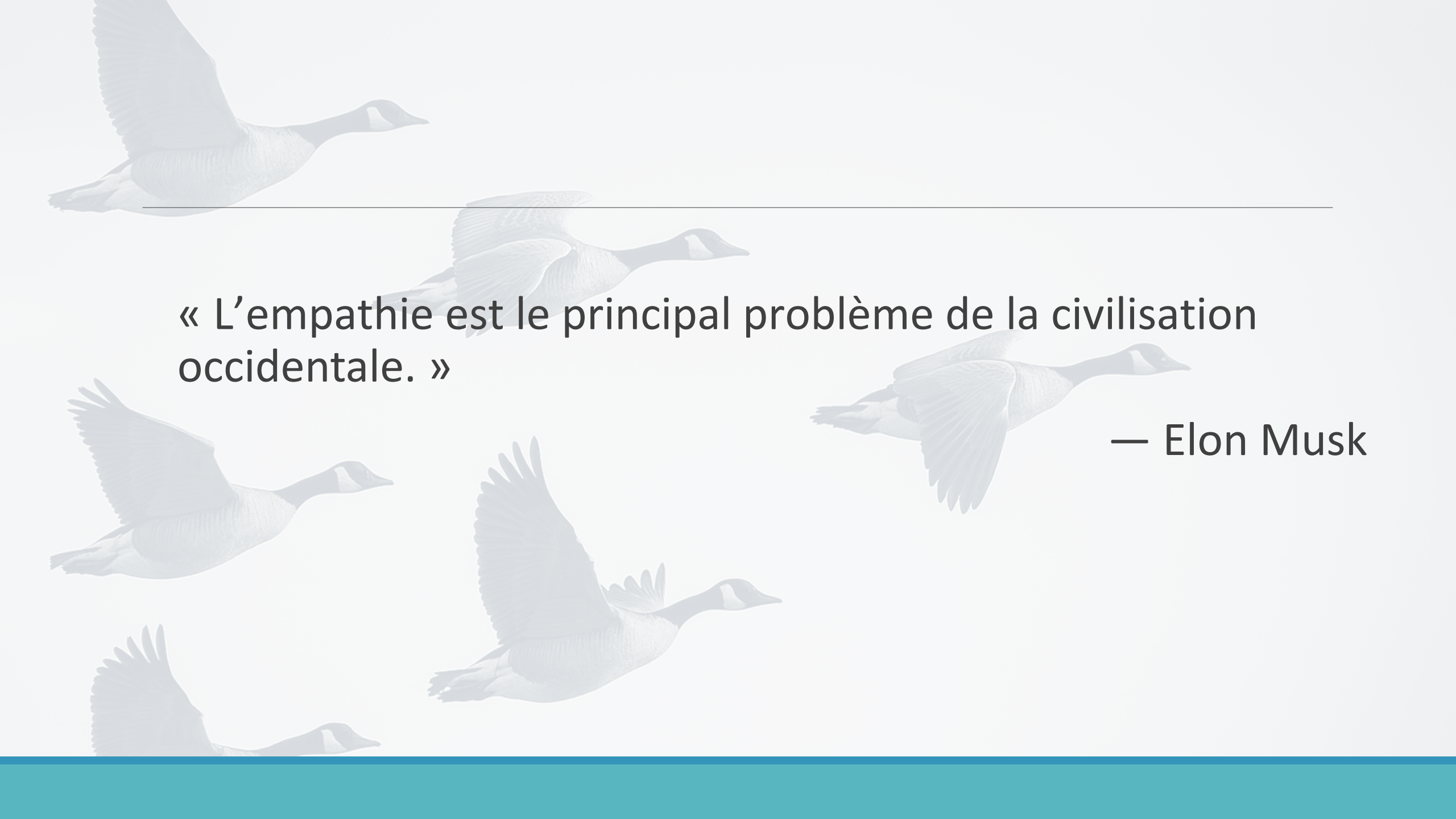




L'EMPATHIE DANS LE LEADERSHIP: UN CONTEXTE SOUS TENSION



« L'empathie est le principal problème de la civilisation occidentale. »

— Elon Musk



RAPIDITÉ VS COMPLEXITÉ HUMAINE

Une vision du leadership axée sur la rapidité, l'autorité et la performance immédiate.



LEADERSHIP PUBLIC: L'EMPATHIE EN QUESTION



Quelle est la place réelle de l'empathie aujourd'hui dans le leadership public ?



Quelle place peut-elle occuper comme compétence critique pour les leaders du futur ?

POURQUOI PARLER D'EMPATHIE ? (CE QUE DIT LA RECHERCHE)

Sans empathie

- Désengagement et perte de sens
- Stress, burnout et absentéisme
- Cynisme et méfiance organisationnelle
- Performance collective fragilisée à moyen terme

Avec empathie

- Une implication et une mobilisation renforcées
- Une sécurité psychologique favorisant des prises de décisions plus pertinentes
- Une cohésion renforcée et une meilleure acceptation des décisions complexes
- Une résilience accrue et une capacité d'adaptation face à l'incertitude

SONDAGE: DÉMARCHE ET PORTÉE



OBJECTIFS

Explorer la place de l'empathie dans les pratiques de leadership dans le secteur public.

Examiner dans quelle mesure les contraintes organisationnelles, y compris les pressions budgétaires et les exigences de performance, limitent l'exercice de l'empathie.



MÉTHODOLOGIE

Sondage auprès des cadres d'organisations fédérales et provinciales

Diffusion : Octobre-Novembre 2025

Répondants: 198

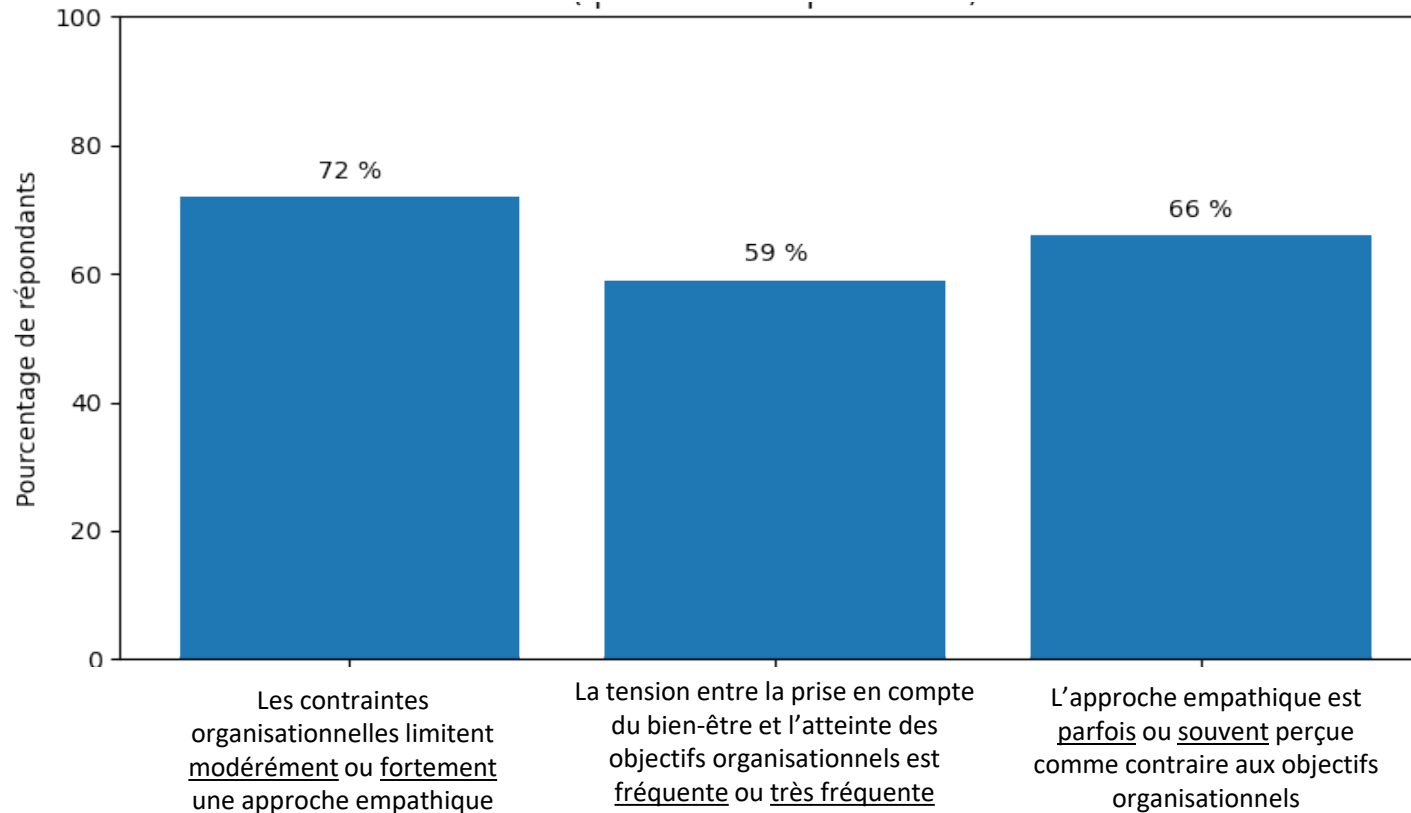
- 43% fédéral, 57% provincial
- 58% s'identifiant comme femme et 38% comme homme
- 25% avec moins de 5 ans d'expérience comme cadre

Définition de l'empathie formulée comme étant la considération du bien-être et des réalités vécues des personnes, soit de l'impact humain des décisions

Analyses descriptives et comparatives des réponses, et croisements exploratoires entre variables

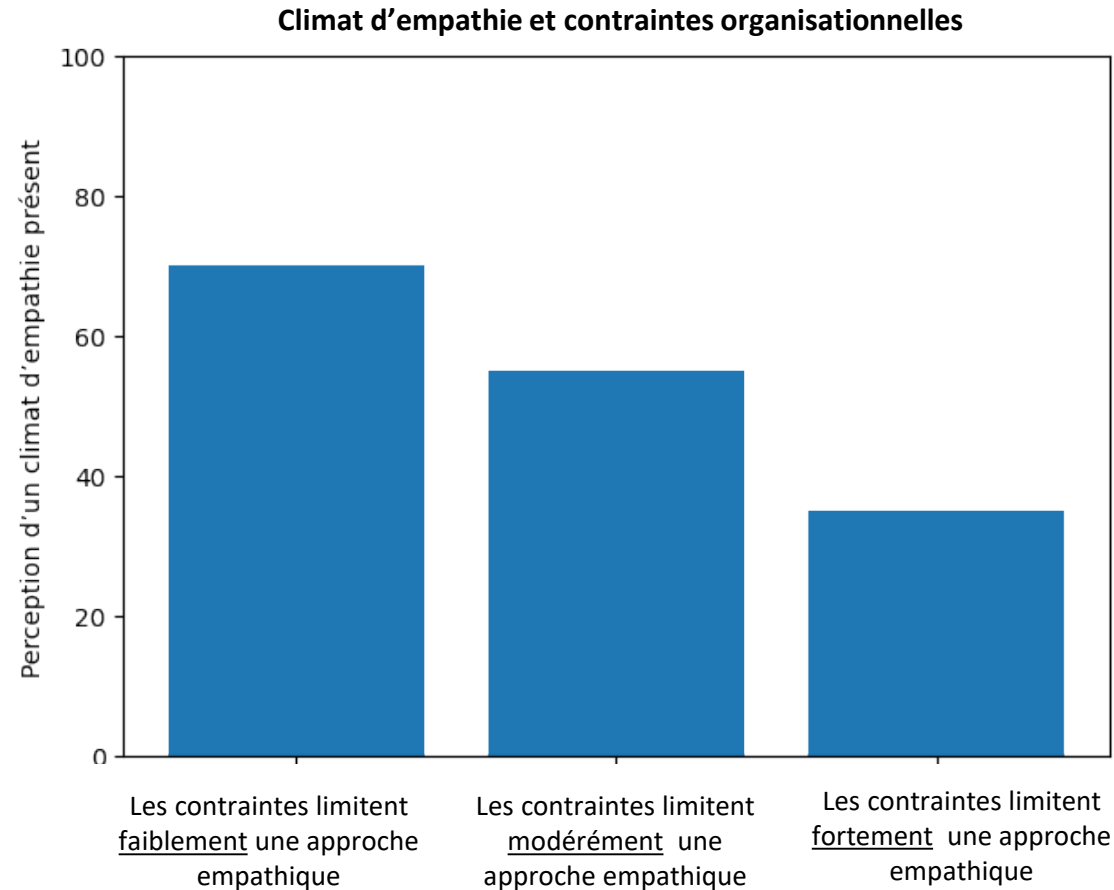
Appui d'outils d'analyse assistée (Copilot et ChatGPT)

UN LEADERSHIP EXERCÉ DANS UN CONTEXTE CONTRAIGNANT



- Le sondage documente l'évaluation de facteurs contextuels précis liés à la prise en compte de l'impact humain dans les décisions
- Aucun écart significatif selon l'ordre de gouvernement, le genre ou l'expérience.

DES CONDITIONS MOINS FAVORABLES À L'EMPATHIE

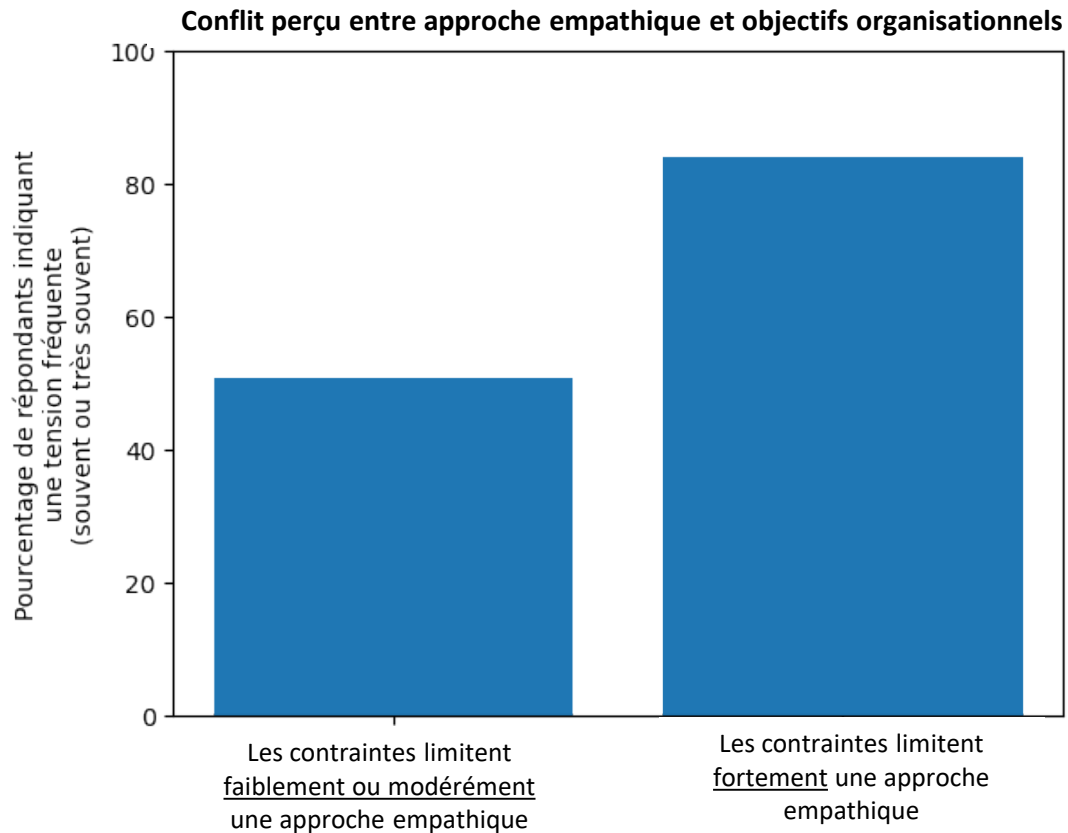


CONSTAT 1

Le climat d'empathie est perçu comme moins présent lorsque la pratique empathique est fortement limitée par les contraintes organisationnelles

- 50% des répondants affirment que leur organisation valorise l'empathie et reconnaît son impact émotionnel dans le rôle de gestion

DES TENSIONS PRÉSENTES DANS LE RÔLE

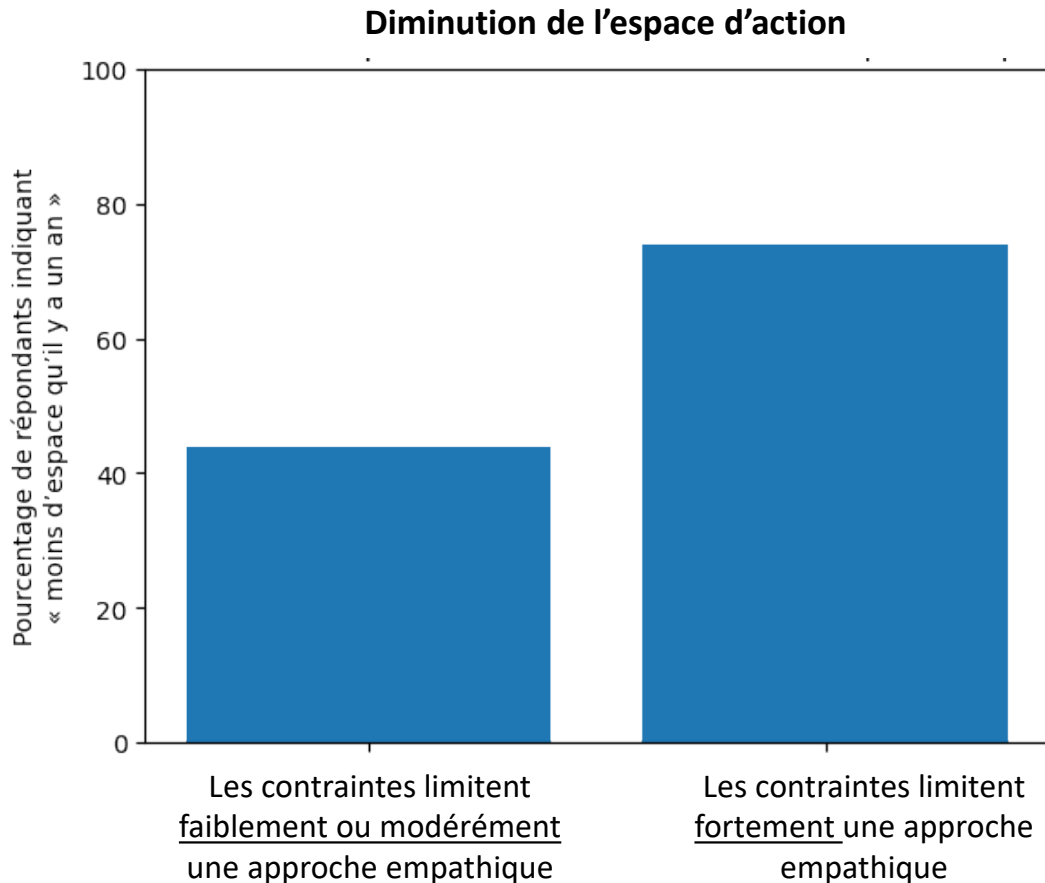


CONSTAT 2

Il y a un conflit perçu entre la prise en compte des personnes et l'atteinte des objectifs organisationnels qui est plus marquée lorsque la pratique empathique est fortement limitée par les contraintes organisationnelles

- 68% des répondants affirment ajuster leurs décisions pour atténuer les impacts humains même lorsque cela entraîne une tension avec l'atteinte des objectifs organisationnels

UN ESPACE D'ACTION QUI SE RÉTRÉCIT



CONSTAT 3

Il y a une diminution perçue par rapport à il y a un an de l'espace accordée pour considérer les personnes qui est plus marquée lorsque la pratique empathique est fortement limitée par les contraintes organisationnelles

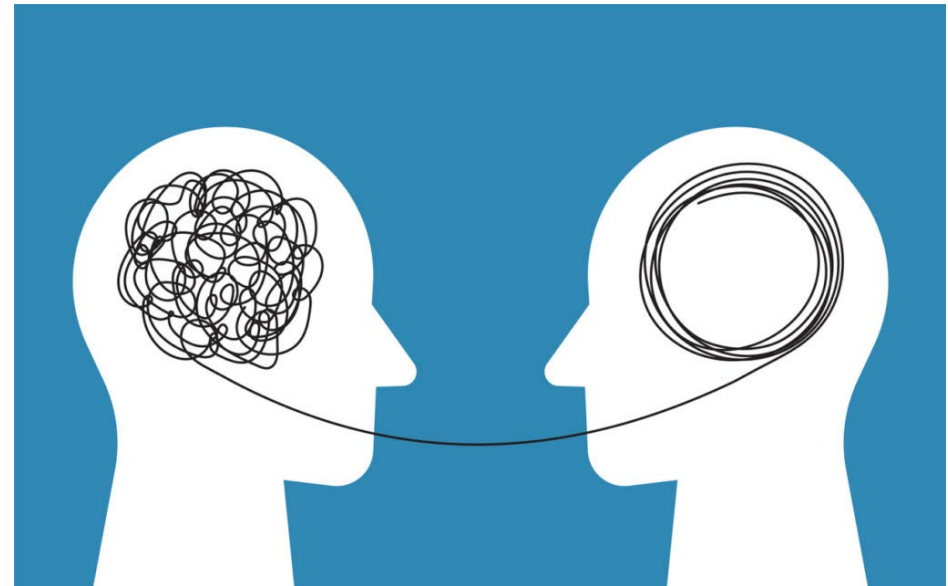
- 56% des répondants s'attendent à ce que cet espace continue de se rétrécir au courant des prochaines années

UNE FATIGUE EMPATHIQUE QUI TRAVERSE LES CONTEXTES

CONSTAT 4

La fatigue empathique est présente dans différents contextes et ne dépend pas uniquement des contraintes ou des individus, suggérant que l'empathie ne peut reposer seulement sur les personnes, mais doit être soutenue par l'organisation.

- 90% des répondants affirment avoir été exposés ou avoir été témoin de fatigue empathique



RÉSUMÉ : LES LEADERS DU FUTUR

- Le sondage met en évidence des perceptions et des associations liées à l'exercice du leadership et à la prise en compte de l'impact humain.
- Il décrit des conditions et des expériences, sans en expliquer les mécanismes.
- La revue de littérature permet de situer ces constats, d'en comprendre les dynamiques et d'identifier des cadres d'analyse mobilisés dans la recherche.

CE QUE DIT LA LITTÉRATURE : TROIS CADRES D'ANALYSE

Pour comprendre l'instauration d'une pratique de leadership empathique durable, la littérature s'appuie sur trois cadres d'analyse complémentaires :

1. *Job demands-ressources* (JD-R) : exigences et ressources
2. Conservation des ressources : acquisition, préservation et renouvellement
3. Leadership compassionnel, serviteur et inclusif : bien-être des personnes

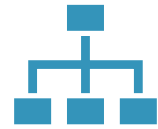


CADRE 1 : *Job demands resources* (JD-R)



L'empathie: une fonction exigeante

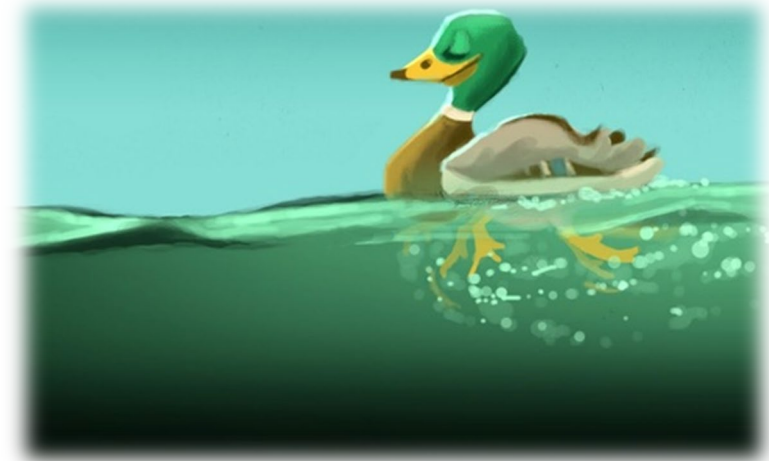
L'écoute, la compréhension et la régulation des émotions d'autrui sollicite l'énergie



L'empathie: une ressource structurelle

Permet l'instauration d'un climat de confiance, une culture organisationnelle soutenance et permet de créer du sens dans l'action gouvernementale

Défi : équilibre entre les exigences émotionnelles et les ressources organisationnelles pour éviter les surcharges



CADRE 2 : Conservation des ressources



Augmentation du stress en période de manque de ressource



Capacité d'acquérir, préserver et renouveler les ressources (émotionnelles, sociales et psychologique)



Investissement émotionnel

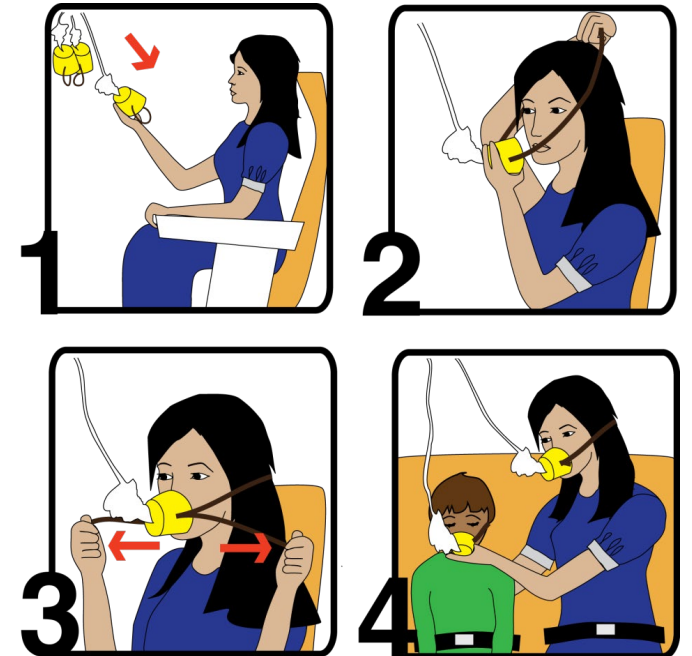
Défi : capacité de régénérer l'énergie de façon à couvrir les pertes encourues

CADRE 3 : Leadership compassionnel, serviteur et inclusif

Attention accordée au bien-être des personnes (autorités gouvernementales, les collègues, les citoyens) et sur les actions à poser pour répondre aux besoins.

Instauration d'un climat de confiance qui favorise la croissance de l'engagement et facilite l'adhésion aux décisions (même difficiles)

Défi : La reconnaissance des émotions sans toutefois les absorber



LE LEADER INTERMÉDIAIRE

Un pivot émotionnel



Quand l'empathie n'est pas soutenue

Si les ressources nécessaires à la pratique d'un leadership empathique sont épuisées sans avoir mis en place des stratégies de récupération ou de régulation de l'empathie

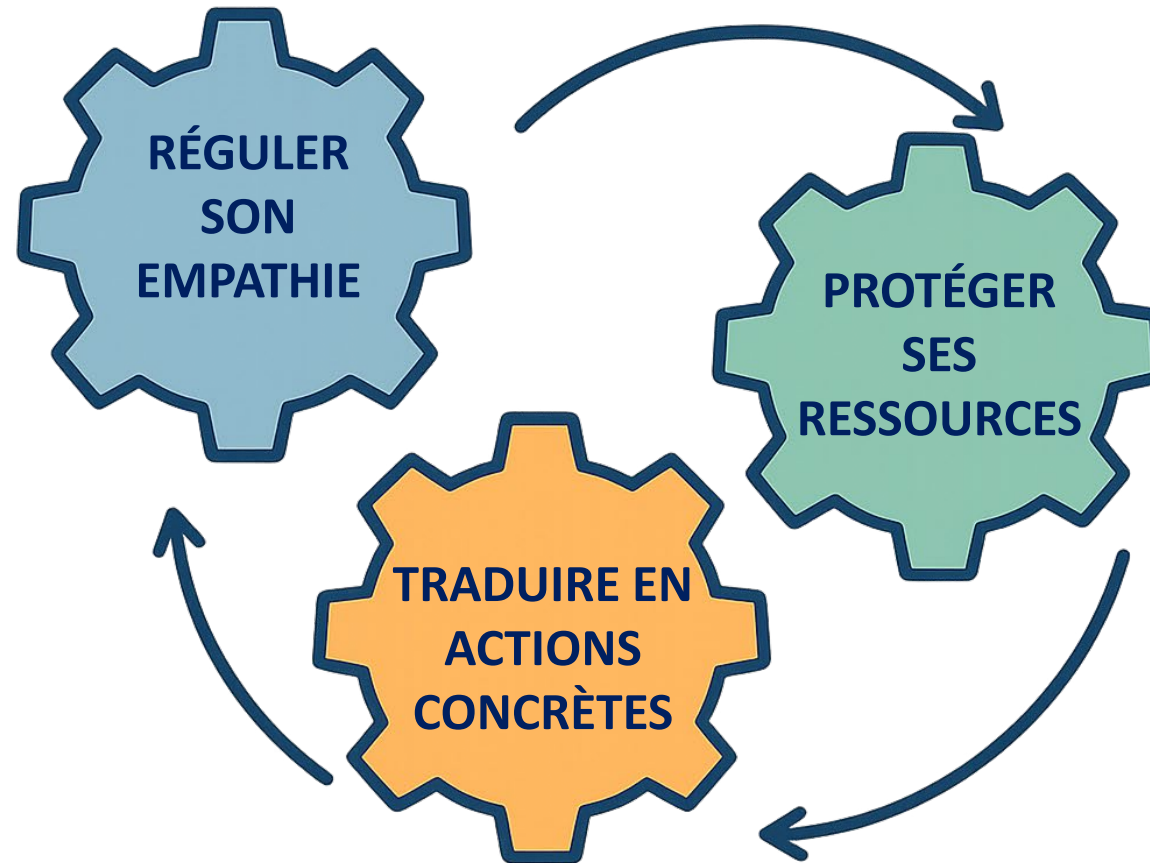
Risque d'épuisement empathique (épuisement professionnel)

Risque de mettre de côté l'écoute active et la prise en compte des besoins des personnes au détriment de la cohérence, de la fabrique de sens, de la confiance (inadéquation de l'action / besoins)



*Comment exercer une
empathie saine dans un
leadership sous pression?*

L'ENGRENAGE DE L'EMPATHIE DURABLE



PISTES DE
RÉFLEXION
POUR LA SUITE

À la lumière des constats, de la littérature et de l'engrenage, voici trois pistes pour soutenir l'empathie durable :

- Institutionnaliser
- Outiller
- Réconcilier empathie et performance



POUR CONCLURE

Remerciements

Merci à l'ENAP, en particulier Andrew Webb et Katérie Therrien Kennedy, pour leur contribution essentielle au développement de cette réflexion.

Merci également à l'École de la fonction publique du Canada, notamment Sarah Plouffe et Nicolas Boyer, ainsi qu'à Charlene Janvier, pour leur appui tout au long du projet.

Un grand merci à Sébastien Keiff, dont le soutien pour la recherche académique et l'élaboration du cadre théorique a été déterminant.

Enfin, merci à l'Association des cadres du gouvernement du Québec, qui a distribué notre sondage et permis d'obtenir un portrait représentatif du terrain.

Membres de l'équipe

- **Julie Rodrigue**, ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
- **Sarah Strapps**, Emploi et Développement social Canada
- **Linda Luu Kiefl**, Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- **Guillaume Vincent**, Logement, infrastructures et collectivités Canada
- **Jean-Sébastien Langelier**, Logement, infrastructures et collectivités Canada
- **Sonja Djukic**, Ressources Naturelles Canada
- **Geneviève Villemure-Denis**, ministère de la Sécurité publique