Public Lab

Cultiver sa résilience : un levier essentiel du leadership pour relever les défis actuels et futurs de la fonction publique québécoise

Cohorte 21

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Avant-propos 3
Remerciements 3
Sommaire exécutif 4
1. Mise en contexte 5
1.1 Hypothèse de recherche 5
1.2 Méthodologie 5
1.2.1 Approche générale 5
1.2.2 Entrevues auprès de leaders inspirants 6
1.2.3 Veille conceptuelle 6
1.2.4 Activités collectives et intelligence collaborative 6
1.2.5 Mobilisation d'une ressource institutionnelle de l'ENAP 7
1.2.6 Limites de la démarche 7
2. Cultiver sa résilience 8
2.1 S'entraîner 9
2.1.1 Se connaître et s'outiller 9
2.1.2 Prendre soin de soi 11
2.1.3 Se mettre au défi 14
2.1.4 Développer ses réseaux de confiance 15
2.2 Traverser 17
2.2.1 Distinguer ce qui dépend de nous : la zone de contrôle 17
2.2.2 Gestion de soi 17
2.2.3 Activer le soutien des pairs 20
2.2.4 Agir 20
2.3 Intégrer 23
2.3.1 Constater 23
2.3.2 Ancrer 24
2.3.3 Partager 24
3. Conclusion et perspectives : Faire de l'adversité un levier de leadership 26
Bibliographie 28

AVANT-PROPOS

La fonction publique québécoise traverse une période marquée par des transformations profondes, une complexification des enjeux et une intensification des attentes à l'égard des gestionnaires. Les cadres intermédiaires, en particulier, se trouvent au cœur de ces dynamiques, appelés à traduire les orientations stratégiques en actions concrètes, à soutenir leurs équipes dans des contextes exigeants et à maintenir le sens de l'action publique malgré l'incertitude, la pression et l'instabilité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent Public Lab de la cohorte 21, consacré à la résilience comme levier essentiel du leadership. L'objectif de cette démarche n'était pas de produire une recherche académique exhaustive, mais bien de proposer une réflexion appliquée, ancrée dans l'expérience vécue des gestionnaires, enrichie par la littérature scientifique et nourrie par l'intelligence collective. La résilience y est abordée non pas comme une qualité innée ou un simple mécanisme de survie, mais comme une capacité qui se développe, se cultive et s'intègre dans l'exercice quotidien du leadership.

Au fil des travaux, les membres du Public Lab ont été amenés à questionner leurs propres pratiques, à confronter leurs perceptions et à expérimenter concrètement certaines stratégies présentées dans ce rapport. Cette démarche réflexive a permis de mettre en lumière des repères, des postures et des pratiques transférables, susceptibles de soutenir les gestionnaires dans l'exercice d'un leadership à la fois humain, durable et porteur de sens.

Ce rapport se veut ainsi une contribution pragmatique à la réflexion sur le développement du leadership dans la fonction publique québécoise. Il s'adresse aux gestionnaires d'aujourd'hui et de demain, ainsi qu'aux organisations qui souhaitent créer des conditions favorables à l'émergence d'une résilience individuelle et collective, essentielle pour faire face aux défis actuels et à venir.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes et organisations qui ont rendu possible la réalisation de ces travaux consacrés au développement de la résilience dans la fonction publique québécoise.

Nous tenons d'abord à remercier la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP pour son accompagnement, sa confiance et l'espace privilégié qu'elle offre aux jeunes leaders. Son soutien a permis de transformer une réflexion issue de l'expérience terrain en une contribution structurée, pragmatique et transférable. Nous lui sommes également reconnaissants de nous avoir offert l'occasion de présenter notre Public Lab lors de l'École d'été sur le leadership transformationnel de l'ENAP en mai 2026.

Nous souhaitons aussi remercier Philippe Matteau, secrétaire associé aux ressources humaines gouvernementales au Secrétariat du Conseil du trésor, pour la confiance qu'il nous a témoignée en nous invitant à présenter nos travaux dans le cadre d'une rencontre de secteur du Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales. Cette occasion nous a permis de rejoindre un public élargi, notamment composé d'expertes et d'experts en ressources humaines de la fonction publique.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, par leurs questions, leurs commentaires, leurs expériences et leur intérêt, ont contribué à enrichir cette réflexion et à en assurer la pérennité. Notre ambition était que les apprentissages issus de ces travaux puissent dépasser le cadre de l'exercice initial et avoir un impact concret au sein de la fonction publique québécoise.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les cadres intermédiaires de la fonction publique québécoise évoluent dans des environnements de plus en plus complexes, caractérisés par des transformations rapides, des exigences parfois contradictoires, une pression accrue sur la performance et une forte exposition à l'incertitude. Occupant une position stratégique entre les orientations politiques, les exigences administratives et les réalités de terrain, ils sont appelés à exercer un leadership capable de soutenir l'action collective tout en préservant l'équilibre et la santé des équipes.

Dans ce contexte, le présent Public Lab s'est penché sur la résilience individuelle comme levier de développement d'un leadership résilient, capable de traverser les périodes de turbulence et de transformation. L'hypothèse de départ était que le développement de la résilience à l'échelle individuelle peut permettre au gestionnaire d'évoluer vers une posture de leadership mieux adaptée aux contextes incertains, contribuant ainsi à la résilience collective de l'organisation.

La démarche repose sur une approche qualitative, exploratoire et appliquée, combinant :

— des entrevues auprès de cadres reconnus pour leur leadership en contexte marqué par la complexité ;

— une veille conceptuelle, notamment inspirée de la philosophie stoïcienne ;

— des activités collectives favorisant l'intelligence collaborative ;

— l'apport de ressources institutionnelles de l'ENAP.

Les travaux ont permis de structurer un cadre conceptuel du « cercle vertueux de la résilience », articulé autour de trois dimensions complémentaires : s'entraîner, traverser et intégrer.

— **S'entraîner** renvoie au développement volontaire de compétences, de réflexes et de postures permettant de mieux faire face à l'adversité. Cela inclut la connaissance de soi, l'alignement avec ses valeurs, la régulation émotionnelle, le développement du savoir-être et le dépassement de soi, l'adoption de saines habitudes de vie et la construction de réseaux de confiance.

— **Traverser** concerne la capacité à mobiliser ces ressources en situation réelle, notamment en distinguant ce qui relève de sa zone de contrôle, en adoptant une posture mentale stable, en maîtrisant ses émotions, en maintenant un focus sur l'essentiel et en donnant du sens à l'action malgré l'incertitude.

— **Intégrer** met l'accent sur l'apprentissage issu de l'expérience. Par le constat, l'ancrage et le partage, les situations vécues deviennent des leviers d'évolution individuelle et organisationnelle, contribuant à une résilience durable plutôt qu'à un simple retour à l'état antérieur.

Les constats issus des travaux montrent que la résilience des gestionnaires constitue une ressource organisationnelle à part entière. Toutefois, la résilience individuelle, à elle seule, ne suffit pas à garantir une résilience collective. Les organisations ont une responsabilité dans la création de contextes, de cultures et de pratiques favorables, afin d'éviter que la résilience ne soit instrumentalisée comme une exigence de performance à tout prix.

En conclusion, ce Public Lab confirme que la résilience est un ingrédient essentiel du leadership durable dans la fonction publique contemporaine. Elle permet aux gestionnaires de préserver leur capacité d'agir, de soutenir leurs équipes dans l'adversité et de transformer les défis en occasions d'apprentissage et de créer du sens. Les travaux ouvrent également la voie à des réflexions futures, notamment sur la responsabilité organisationnelle et les conditions systémiques nécessaires à l'émergence d'un leadership résilient à l'échelle collective.

UN LEADERSHIP À L'ÉPREUVE DES TRANSFORMATIONS

1. MISE EN CONTEXTE

Les cadres intermédiaires de la fonction publique québécoise sont de plus en plus sollicités pour répondre rapidement aux urgences, aux attentes politiques et sociétales changeantes ainsi qu'aux pressions de performance. Ils doivent guider leurs équipes dans des contextes souvent difficiles et marqués par les transformations rapides, l'ambiguïté, la surcharge et l'instabilité. Ils occupent une position stratégique, à la croisée des intentions politiques, des exigences administratives et des réalités de terrain. À ce titre, ils sont particulièrement appelés à incarner un leadership résilient afin de préserver le sens et de soutenir la performance de leurs équipes malgré les contextes de pression, d'incertitude et d'instabilité qui marquent la fonction publique contemporaine.

Le 7 janvier 2025, le World Economic Forum a publié une nouvelle version de son rapport sur le futur des emplois dans lequel la résilience, combinée à la flexibilité et à l'agilité, est reconnue comme une compétence stratégique, essentielle pour s'adapter aux transformations technologiques et maintenir un leadership efficace dans un monde en mutation sur l'horizon 2025-2030[1]. Cette compétence a d'ailleurs été identifiée comme le facteur le plus déterminant pour différencier les emplois en croissance de ceux en déclin.

De plus, dans le cadre de la refonte du référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique, la compétence de résilience a été ajoutée à celle du courage et de l'intelligence émotionnelle pour incarner le rôle du leader authentique[2]. Ce rôle nous apparaît désormais comme majeur pour les gestionnaires de demain.

Dans ce contexte, notre travail se base sur les postulats que le développement de la résilience individuelle est important pour assurer une fonction publique plus résiliente collectivement, que le leadership résilient peut se développer et devient ainsi une clé pour les gestionnaires d'aujourd'hui et de demain, afin de mieux naviguer en contexte de turbulences et de leur permettre d'agir comme vecteur de sens, d'équilibre et de transformation dans les organisations.

1.1 Hypothèse de recherche

Nous émettons l'hypothèse que le fait de cultiver sa résilience à l'échelle individuelle peut mener le gestionnaire à évoluer vers un leadership résilient, lui permettant de guider l'action collective de façon mieux adaptée, même dans les périodes de grandes turbulences ou transformations.

1.2 Méthodologie

1.2.1 Approche générale

Le présent travail s'inscrit dans une démarche qualitative, exploratoire et appliquée, propre à l'esprit des Public Labs de l'École nationale d'administration publique (ENAP). L'objectif n'était pas de produire une recherche académique au sens strict, mais de croiser des savoirs issus de la pratique, de la littérature, de l'expérience vécue et de l'intelligence collective afin de dégager des pistes pour le développement et l'incarnation de la résilience chez les gestionnaires de la fonction publique.

La démarche s'appuie sur la combinaison de plusieurs sources et approches afin de consolider les constats et d'enrichir la compréhension du sujet. Quatre principaux leviers ont été mobilisés : des entrevues qualitatives, une veille conceptuelle, des activités collectives d'échange et

[1] World Economic Forum. (2025, 7 janvier). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.

[2] Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Gouvernement du Québec.

d’apprentissage, ainsi que la sollicitation de ressources de la Chaire en leadership dans le secteur public de l’ENAP.

1.2.2 Entrevues auprès de leaders inspirants

Huit entrevues ont été réalisées auprès de cadres supérieurs reconnus pour leur leadership et leur capacité à évoluer dans des environnements complexes et en transformation. Les échanges portaient notamment sur leur définition personnelle de la résilience en contexte individuel et de gestion, son caractère inné ou acquis, les expériences professionnelles et personnelles marquantes ayant contribué à son développement, ainsi que les moyens concrets mobilisés pour renforcer cette capacité chez eux-mêmes et dans leurs équipes.

Les entrevues ont privilégié une approche narrative et réflexive, permettant aux participants de relater leurs trajectoires, leurs apprentissages, leurs ajustements et leurs arbitrages en situation réelle. Une analyse qualitative a permis d’identifier des points de convergence dans les discours tout en distinguant généralement trois dimensions de la résilience : individuelle, collective et organisationnelle.

1.2.3 Veille conceptuelle

Une veille conceptuelle a permis d’explorer les apports de la philosophie stoïcienne appliquée au développement personnel de la résilience et au leadership. Le stoïcisme est une philosophie antique qui vise notamment la recherche du bien, la maîtrise de soi, la responsabilité morale et l’acceptation lucide du réel, et qui contribue ainsi à une posture résiliente.

Les lectures complémentaires ont permis d'approfondir certains thèmes, notamment :

— différentes façons de définir la résilience sur le plan personnel et professionnel, en mettant l’accent notamment sur la capacité d’adaptation en contexte d’incertitude, la gestion du stress, la flexibilité et la capacité à rebondir après des situations exigeantes, voire parfois déstabilisantes ;

— stratégies concrètes pour soutenir le développement de la résilience individuelle, que ce soit au niveau de la gestion de soi, des émotions ou de l’agilité mentale ;

— pratiques associées au leadership résilient, incluant la mobilisation des équipes, la prise de décision en contexte d’incertitude, la communication en période de tension et l’apprentissage à partir des épreuves ;

— liens entre résilience, santé psychologique, performance durable, intelligence émotionnelle et agilité organisationnelle ;

— compétences qui émergent comme prioritaires pour les gestionnaires publics, dans un contexte de changements rapides et de pression accrue sur les organisations.

Cette veille a permis de structurer un cadre conceptuel autour du « cercle vertueux de la résilience » (s’entraîner, traverser et intégrer) qui sert de fil conducteur à l’ensemble du travail. Elle a également permis de valider la cohérence entre les constats issus du terrain lors des entrevues et les connaissances théoriques existantes.

1.2.4 Activités collectives et intelligence collaborative

Deux initiatives collectives ont enrichi la démarche, soit la participation à des conférences et l’organisation d’une soirée d’échange en octobre 2025 portant sur la résilience, réunissant les membres de la cohorte 21 du Cercle des jeunes leaders et leurs mentors, avec comme conférencier le titulaire de la Chaire en leadership dans le secteur public de l’ENAP, M. Andrew Webb. L’emblème de la cohorte, M. Frédéric Guay, a également participé à l’activité qui s’est déroulée au MESS des

officiers de la Citadelle de Québec. Un questionnaire post-activité a contribué à dégager les concepts clés qui ont le plus résonné chez les participants lors de cette activité.

Ces espaces ont favorisé le partage d'expériences, la confrontation des points de vue et l'émergence de réflexions collectives sur les conditions de développement de la résilience en contexte appliqué de gestion publique.

1.2.5 **Mobilisation d'une ressource institutionnelle de l'ENAP**

La démarche a permis la prise en compte des travaux d'une ressource institutionnelle de la Chaire de leadership dans le secteur public de l'ENAP, afin d'appuyer la relation entre les concepts de leadership et de résilience, dans l'optique de l'angle individuel de la résilience. Cette collaboration a permis la publication d'une note de recherche intitulée : « Comment la résilience et le leadership s'influencent mutuellement et par quels mécanismes un leadership résilient peut-il renforcer l'efficacité, la continuité et la légitimité du service public ? »[3].

1.2.6 **Limites de la démarche**

La démarche demeure qualitative et exploratoire. Les résultats sont influencés par la nature et le rôle des participants rencontrés, le contexte spécifique du secteur public et la posture réflexive adoptée par l'équipe. Les constats visent plutôt à dégager des repères transférables, adaptables et opérationnels pour les gestionnaires.

Par ailleurs, les caractéristiques personnelles qui prédisposent une personne à être résiliente ou à faire preuve de leadership résilient ont été exclues de la portée de nos travaux et pourraient faire l'objet d'un futur Public Lab.

[3] Kief, Webb, 2026.

2. CULTIVER SA RÉSILIENCE

La résilience est souvent associée à la capacité de rebondir, de transformer des épreuves en force motrice, de réapprendre, d'en sortir plus fort. Bien que souvent associée à des événements traumatisants, d'autres types d'épreuves et de défis peuvent nécessiter de mettre à profit une telle capacité.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons retenu une définition qui s'inscrit dans le développement d'un leadership résilient :

> *La résilience, c'est la capacité à faire face positivement à l'adversité en prenant du recul, en mobilisant ses ressources avec lucidité et en transformant l'épreuve en occasion de rebondir. Ce n'est pas nier la réalité, c'est d'accepter, de se donner les moyens, d'y faire face et d'en ressortir grandi.*

Nos travaux nous ont permis de constater que bien que certaines personnes aient une prédisposition plus grande à la résilience, celle-ci peut se cultiver en mettant en place des réflexes concrets, de même qu'en adoptant une posture de vie volontaire et proactive.

Par ailleurs, nous avons été à même de constater que les seuils ou les éléments déclencheurs qui faisaient intervenir la résilience chez une personne étaient très variables et personnels d'un individu à l'autre en fonction, notamment, de facteurs psychologiques, sociaux, politiques et historiques. Les stratégies proposées doivent donc être adaptées en fonction de ces éléments plus individuels.

Le fruit de nos travaux et de nos réflexions a inspiré l'élaboration d'un cadre conceptuel autour du « cercle vertueux de la résilience » (s'entraîner, traverser et intégrer), dans lequel s'inscrivent les diverses stratégies retenues pour soutenir notre évolution comme gestionnaire afin d'affronter des défis de plus en plus complexes, et ultimement, d'exercer un leadership résilient. Ce cadre conceptuel a également permis de valider la cohérence entre les constats issus du terrain lors des entrevues et les cadres théoriques explorés.



2.1 S’entraîner

Les travaux menés dans le cadre du Public Lab montrent de façon convergente que la résilience peut se développer au fil du temps par l'entraînement du corps et de l’esprit. Les lectures et entrevues réalisées soulignent l’importance d’utiliser les périodes d’accalmie pour développer des réflexes face à des stress modérés. À vouloir tout planifier, contrôler et minimiser le stress dans nos vies ou nos organisations, nous nous rendons plus vulnérables face à des événements imprévus ou des stress futurs de plus grande envergure, qui ne peuvent jamais être complètement prévus ou éliminés. Plutôt que de tenter de prédire et contrôler à tout prix les événements futurs, nous devons accueillir favorablement l’incertitude et nous entraîner afin de pouvoir y faire face, à être plus robuste en cas d’événement non planifié, et même se mettre dans un état d’esprit pour en tirer profit. Cet entraînement passe par plusieurs stratégies qui sont décrites dans cette section.

2.1.1 Se connaître et s’outiller

- **Connaître sa nature profonde**

Le stoïcisme reconnaît quatre composantes qui définissent notre nature profonde : la **rationalité commune** à tous, c’est-à-dire ce qui nous permet de comprendre le monde, de porter des jugements et de choisir nos actions de façon réfléchie plutôt qu’impulsive, notre **constitution et tempérament innés**, **l’influence des circonstances vécues** et de l’environnement ainsi que les **choix conscients faits à l’âge adulte**, c’est-à-dire ce à quoi l’on aspire et le style de vie qu’on choisit de mener. Ainsi, mieux connaître sa nature profonde permet de miser sur ses forces naturelles, d’agir avec cohérence et de préserver une paix d’esprit, indépendamment des résultats obtenus.

La comparaison aux autres fait partie intégrante de la nature humaine et peut contribuer à la construction de l’identité et du sens que l’on donne à son parcours. Lorsqu’elle est utilisée consciemment, elle peut devenir un levier de développement : se comparer à des personnes plus performantes dans un domaine précis peut être source d’inspiration et de motivation, tandis que la comparaison à des situations plus difficiles peut nourrir la gratitude et relativiser les épreuves vécues. Toutefois, une comparaison constante ou mal orientée, notamment vers des idéaux inatteignables ou des trajectoires très éloignées de la sienne, peut mener à la dévalorisation et fragiliser la confiance en soi. Dans une perspective stoïcienne, la résilience repose donc moins sur l’imitation des autres que sur l’acceptation et l’affirmation de sa propre nature, de ses forces et de ses limites, pleinement assumées.

- **Agir selon ses valeurs**

Les gestionnaires rencontrés dans le cadre de notre Public Lab ont presque tous mentionné que la recherche du bien, la poursuite d’un objectif plus grand que soi et en cohérence avec ses valeurs sont des facteurs contributifs à la résilience. Cette posture fait écho au choix d’évoluer dans la fonction publique, motivé chez plusieurs par le désir de contribuer concrètement au bien commun.

Le stoïcisme nous rappelle que, si nous ne contrôlons pas toujours les situations et leurs résultats, nous avons néanmoins prise sur ce qui guide nos actions : la justesse de nos intentions, la poursuite d’objectifs raisonnables et le respect de la vérité et de l’équité. C’est dans ces choix quotidiens que s’expriment nos valeurs.

Pour un gestionnaire, s’appuyer sur ses valeurs dans l’exercice du leadership peut être profondément transformateur. L'alignement des actions avec des valeurs fondamentales favorise la confiance, l'esprit de décision et le bien-être mental. Il permet d’orienter les actions vers un but précis qui donne du sens aux décisions prises et favorise l’adhésion.

Enfin, mieux se connaître et clarifier ses valeurs permet de disposer d’un repère solide lorsque l’incertitude s’installe. En situation de crise, elles deviennent une véritable boussole.

- **Reconnaître ce qui déclenche des émotions et ce qui nous aide à les réguler**

Le stoïcisme nous enseigne que nos émotions sont des actions mentales volontaires. Elles ne sont pas subies passivement, mais dépendent plutôt de nous, de l'importance que nous leur accordons et de notre façon de les exprimer. Ainsi, en comprenant mieux les mécanismes qui ont cours et les éléments déclencheurs d'émotions vives pour nous, il est possible de s'entraîner à vivre les émotions sans excès ou perte de contrôle.

De façon générale, ce ne sont pas les événements qui nous troublent, mais l'opinion qu'on se fait de ceux-ci. Lorsqu'on est frustré, troublé, peiné, ce sont nos opinions qui en sont la cause, et non l'événement factuel en lui-même.

Le stoïcisme invite à aborder les émotions rationnellement et non à les réprimer. Développer une présence émotionnelle maîtrisée, éviter la réaction impulsive et modéliser une posture calme et posée.

La pratique de l'*ego observateur* consiste quant à elle à prendre du recul par rapport à ses pensées, ses émotions et ses comportements, en les observant sans jugement, comme si on était à l'extérieur de notre corps. Elle permet d'observer nos réactions à certains événements, d'identifier nos déclencheurs de même que nos schémas de réaction. Elle permet de se différencier de nos émotions et ainsi de mieux discerner nos besoins, valeurs et attentes.

À cet égard, plusieurs stratégies concrètes de régulation émotionnelle ont été évoquées par les gestionnaires rencontrés :

— « Durant une crise, j'allais prendre des marches et cela me permettait de régler des choses. »

— « Je me levais, j'allais à la fenêtre, je respirais cinq à dix minutes. »

— « Il faut garder un bras de distance avec nos dossiers. Les dossiers ne sont pas nous. »

Ces propos illustrent des pratiques simples de mise à distance, d'observation de soi et de recentrage qui s'inscrivent pleinement dans une logique d'ego observateur.

Les lectures réalisées mettent également en lumière des stratégies complémentaires, notamment :

— réfléchir à des situations similaires vécues dans le passé et à la manière dont elles ont été traversées ;

— se projeter dans le futur afin de relativiser l'intensité émotionnelle de la situation présente ;

— identifier un lieu, un objet ou un environnement ressourçant pouvant servir de point d'ancrage en période de surcharge émotionnelle ;

— instaurer des rituels ou des routines simples, offrant un sentiment de stabilité et de contrôle lorsque le contexte devient incertain ;

— reformuler quand une émotion forte surgit afin de créer une distance psychologique et réduire l'identification à l'émotion. Ex. : dire « il y a du stress en moi » plutôt que « je suis stressé » ;

— faire un bilan hebdomadaire afin d'identifier les émotions qui reviennent le plus souvent et quels en sont les déclencheurs.

Tester différentes stratégies dans divers contextes nous permettra d'identifier celles qui fonctionnent bien pour nous et nous font du bien. S'exercer pour les intégrer dans notre routine permettra de développer les réflexes requis pour les mettre en application en temps de crise. Être attentif aux moments où nous ressentons du bien-être et aux facteurs qui en sont la cause peut aussi nous orienter vers les meilleures stratégies qui fonctionnent.

- **Développer son intuition et sa capacité à anticiper**

Une personne bien préparée est plus apte à faire face aux chocs que si elle est prise au dépourvu. Apprendre à bien lire son environnement et détecter les signaux faibles qui peuvent indiquer un problème futur est donc une compétence à développer en soutien à la résilience. L'anticipation, toutefois, ne consiste pas tellement à deviner avec certitude ce qui va arriver, mais plutôt à être prêt à tout type de choc, y compris ceux qu'on ne peut imaginer, et se placer dans une position où le futur, quel qu'il soit, puisse nous avantager. Selon Dudau et al. (2023), l'anticipation réfère à notre capacité à identifier les vulnérabilités et à constituer des marges de manœuvre. Subir régulièrement de petits chocs contribue positivement à la capacité d'anticipation, puisque ceci permet d'évoluer. De même, identifier et adresser les signaux faibles avant qu'ils ne causent des problèmes beaucoup plus importants contribue à la résilience.

Nous avons tendance à voir ce que nous voulons voir et ce que l'on perçoit est largement affecté par nos préférences et nos biais cognitifs. La difficulté n'est pas tellement de développer de nouvelles idées, mais d'échapper aux anciennes. Par exemple, nous pouvons nous exercer à accorder de l'attention aux choses qui nous dérangent et tenter de trouver une interprétation différente de celle qui nous vient à l'esprit en premier et qui nous perturbe. Remettre en question en continu nos interprétations va permettre de réduire la rigidité de notre esprit et d'éventuellement changer la façon dont on agit. Par exemple :

— Lire de la fiction peut nous aider à développer notre capacité à envisager d'autres perspectives, puisqu'elle nous permet de nous mettre dans la peau de personnages très différents de nous l'espace d'un instant ;

— Visiter des lieux inhabituels et s'exposer à des personnes qui ont des points de vue diamétralement opposés aux nôtres peut nous aider à avoir une interprétation plus vaste et plus nuancée du contexte.

L'intuition ne s'apprend pas dans les livres, elle se développe par l'expérience. Plus les expériences sont variées et exposent à des contextes différents et à des rôles distincts, plus elles favorisent la capacité d'adaptation à une grande diversité de scénarios. Au contraire, limiter nos expériences de vie à seulement quelques sphères ou comportements routiniers nous expose à davantage de biais.

- **Développer son savoir-être**

Les échanges menés lors des entrevues montrent que la résilience des gestionnaires ne repose pas tellement sur des outils ou des procédures, mais surtout sur des compétences humaines mobilisées au quotidien. La capacité à gérer ses émotions, à tolérer l'incertitude, à communiquer avec clarté même lorsque tout n'est pas réglé, à prioriser sous pression et à entretenir des relations de confiance avec les équipes et les pairs ressort comme déterminante.

Ces compétences aident à garder le cap, à donner du sens à l'action et à éviter que la pression ne se transforme en surcharge ou en usure. Elles permettent aussi de rendre les arbitrages plus compréhensibles, de désamorcer certaines tensions et de préserver l'énergie individuelle et collective.

Développer intentionnellement ces compétences, par la formation, mais aussi à travers des choix réfléchis, des actions concrètes et une posture personnelle proactive, en travaillant notamment la communication en contexte difficile, la gestion du stress, la prise de décision malgré l'incertitude ou la capacité à donner et recevoir de la rétroaction, constituent ainsi un investissement essentiel pour renforcer durablement la résilience individuelle du gestionnaire.

2.1.2 Prendre soin de soi

La société est de plus en plus exigeante et complexe. Ainsi, nous sommes exposés en permanence à diverses sollicitations, qu'il s'agisse des médias sociaux, des obligations professionnelles ou de la

vie familiale. Cette pression constante à être productif en tout temps, jour après jour, finit par drainer notre énergie.

Dans ce contexte, le temps devient une ressource précieuse, à utiliser judicieusement. On doit alors se consacrer aux tâches considérées comme prioritaires et à forte valeur ajoutée, ce qui peut impliquer de :

— faire des choix courageux et disciplinés en portant son attention sur ce qui est essentiel et en renonçant à ce qui n'est pas indispensable ;

— apprendre à dire non ;

— éviter de passer trop de temps avec les personnes qui drainent notre énergie ;

— se fixer un maximum de deux ou trois objectifs à accomplir et s'y tenir ;

— travailler plus productivement en évitant le « multi-tasking » ;

— ne pas rechercher la perfection à tout prix, mais plutôt ajuster nos standards en fonction du temps et de l'énergie disponibles.

De tels choix réfléchis peuvent générer davantage de sens dans ce que nous réalisons, nous permettant ainsi de rester motivés sur ce qui compte vraiment.

En plus du temps qui est limité, notre réservoir d'énergie a lui aussi une capacité restreinte, il faut donc apprendre à le gérer, à le recharger et à éviter de l'épuiser. Il est important de profiter des périodes d'accalmie pour prendre soin de soi et maintenir un certain équilibre de vie. En effet, si nous sommes déjà épuisés ou en déséquilibre lorsque survient une situation d'adversité, il sera difficile de puiser dans nos ressources pour exercer un leadership résilient.

Il s'agit de faire un bilan de nos habitudes de vie et d'accepter de renégocier notre équilibre en continu. Il est possible de diminuer la pression et l'anxiété générée par le désir de performer dans tous les aspects de notre vie (gestionnaire, parent, conjoint, athlète, etc.) en troquant l'idéal de l'équilibre parfait pour un déséquilibre choisi et délibéré. Par ailleurs, les différentes sphères de notre vie s'influencent mutuellement. Il est donc important d'intégrer une coupure dans l'horaire entre le travail et la vie quotidienne afin d'éviter qu'une sphère n'envahisse l'autre et gruge ainsi notre énergie physique et mentale.

L'adoption et le maintien de saines habitudes sont à privilégier. Elles ont alors intérêt à être intégrées à notre routine, et être considérées comme un élément essentiel contributif à notre efficacité. Les habitudes les plus importantes concernent notamment les éléments suivants :

— Avoir un sommeil régulier, de 7 à 8 heures par nuit ;

— Pratiquer régulièrement de l'activité physique ;

— Prévoir des périodes de déconnexion, même si de courte durée, et pratiquer des loisirs sains qui nous stimulent et énergisent.

Plusieurs des hauts dirigeants consultés ont d'ailleurs identifié comme condition de succès d'avoir du temps réservé et non négociable à l'horaire pour s'adonner à des activités personnelles, notamment par la pratique d'un sport ou du temps passé avec la famille. Planifier ces activités dans l'horaire peut être déterminant dans la capacité de s'en tenir au plan.

On s'attend de plus en plus des gestionnaires modernes de démontrer des compétences relationnelles profondes, de l'intelligence émotionnelle et de soutenir le bien-être de leurs équipes. Bien que cette tendance adoptée par nos leaders soit un pilier essentiel d'une gestion humaine et

performante, elle peut dans certains cas entraîner un effet pervers : la fatigue d'empathie[4]. Celle-ci survient lorsque le gestionnaire devient épuisé face aux multiples demandes de ses employés qui nécessitent un soutien émotionnel. Cette fatigue, combinée à la pression de faire passer les besoins de nos équipes avant les nôtres, si elle n'est pas adéquatement reconnue et gérée, peut nuire à la capacité de prendre des décisions, et même dans certains cas conduire à l'épuisement. Il importe comme gestionnaire de se fixer des limites émotionnelles claires et de les faire respecter, de se réserver du temps pour prendre soin de soi (s'aider soi-même avant d'aider les autres), de diriger les employés vers les ressources de soutien disponibles au besoin et de reconnaître le besoin d'avoir une période de récupération à la suite d'une sollicitation émotionnelle intense, au même titre qu'une récupération est requise après un exercice physique. Privilégier les approches de bienveillance (je suis là pour toi), plutôt que d'empathie (je ressens ton émotion), peut aider à prendre du recul et garder une saine distance tout en étant présent et authentique.

[4] Forbes Human Resources Council. (2024, 30 septembre). *How to safeguard senior leaders from emotional exhaustion*. *Forbes*. https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/09/30/how-to-safeguard-senior-leaders-from-emotional-exhaustion/ (Consulté le 31 décembre 2025).

2.1.3 Se mettre au défi

● Se soumettre à un stress physique

Les humains semblent mieux profiter de stress intenses et de courte durée que de stress modéré, mais chronique, surtout lorsque ceux-ci sont suivis d'un temps de récupération suffisant. Les approches qui s'inspirent du principe de *l'hormèse* sont à privilégier. L'hormèse est un phénomène biologique où une faible dose d'un agent nocif ou un stress modéré provoque une réponse bénéfique en stimulant les mécanismes de défense et d'adaptation de l'organisme, alors qu'à forte dose, la même substance ou le même stress serait nocif.

Ainsi, il peut être bénéfique de pratiquer l'inconfort physique en se soumettant volontairement à des mini-stress (sport, froid ou chaleur intense, challenge modéré) pour renforcer les réponses adaptatives et renforcer la capacité de rebond, par exemple :

— Exercice physique générant un effort court, mais soutenu (« HIIT ») ;

— Douches froides, sauna ;

— Jeûne intermittent ;

— Respiration hypoxique (apnée contrôlée).

Afin d'obtenir les effets bénéfiques, la dose de stress doit être brève et suivie d'une récupération, et augmenter progressivement en intensité. De plus, il importe de demeurer à l'écoute de son corps pour éviter l'épuisement. Par ailleurs, l'entraînement au stress hormétique doit être évité en période de stress intense.

En résumé, le stress hormétique fonctionne comme un vaccin : quand le corps recroise le stress, il est en mesure de le reconnaître et de le métaboliser.

● Dépasser ses limites

Comme être humain nous avons tendance à rechercher la sécurité, c'est pourquoi nous sommes naturellement intolérants à l'incertitude dans une certaine mesure. L'ambiguïté et l'incertitude sont très énergivores. Il est toutefois possible de modifier notre niveau de tolérance par une exposition régulière à une certaine forme d'incertitude.

Cette tolérance qui soutient la résilience peut se cultiver à travers toute activité qui permet de sortir de sa zone de confort et de « se mettre en danger » dans un environnement contrôlé, mais comprenant une dose d'inconnu ou d'incertitude, par exemple :

— Tester ses limites physiques en courant de plus en plus grandes distances ;

— Faire du camping en mode minimaliste ;

— Voyager dans des pays culturellement différents avec un minimum de préparation.

Les possibilités sont infinies, l'idée est d'affronter ses craintes et son stress de manière progressive, de se fixer un objectif qui peut sembler de prime abord inatteignable, mais de franchir des étapes pour diminuer progressivement son inconfort et ainsi atteindre un nouveau niveau. L'atteinte successive d'objectifs de plus en plus ambitieux apporte de la gratitude combinée à un sentiment d'accomplissement et une confiance accrue dans ses capacités à faire face à des défis futurs.

● Expérimenter en se donnant droit à l'erreur

Il est bon de se soumettre à une légère tension, sans excès, pour éviter de s'engourdir. Dans notre quotidien de gestion, encourager la prise de risque et donner le droit à l'erreur dans des environnements contrôlés ou dans les situations qui ont peu de conséquences est à privilégier. En

effet, l'expérimentation fournit de nouvelles informations pour mieux comprendre les situations et les erreurs sont des sources d'apprentissage. Au contraire, le soin qu'on met à éviter les erreurs plus légères nous prive d'informations et aggrave ou augmente la probabilité de fautes plus sérieuses.

Une autre façon d'expérimenter est d'envisager les pires scénarios afin de mieux nous y préparer. Nous pouvons anticiper les situations afin d'améliorer notre capacité de réaction et de développer les bons réflexes. Cela implique de prévoir différents plans (A, B ou C) afin d'être prêt à faire face aux imprévus. L'idée n'est pas de tout prévoir dans les moindres détails, mais plutôt de prendre conscience que différentes solutions seront à portée de main advenant l'arrivée d'un tel scénario. La vie n'est pas un parcours linéaire et se préparer à s'adapter constitue une condition essentielle pour développer sa résilience.

2.1.4 **Développer ses réseaux de confiance**

Pouvoir compter sur le soutien des autres dans les bons temps comme dans les situations plus difficiles amène plusieurs bénéfices. La rétroaction ou encore le reflet peuvent aider à mieux comprendre nos peurs et nos échecs, à voir la forêt plutôt que l'arbre, ou encore à envisager de nouvelles perspectives. Notre réseau de soutien peut aussi nous démontrer la compassion lorsque nous sommes trop sévères envers nous-mêmes.

Dans les diverses consultations réalisées au cours de ce projet, la contribution de l'entourage est ressortie fortement comme facteur de protection ou contributeur à la résilience.

La capacité de s'appuyer sur les autres dépend de la capacité à construire des communautés basées sur la coopération, le respect et le soutien. La confiance ne peut émerger aux moments où elle est requise si elle n'a pas été cultivée au préalable ; de même, la communauté n'apparaît pas par magie en présence de difficultés. Les réseaux se développent avec le temps. Ces réseaux peuvent être constitués par les collègues, la famille, les amis, mais des initiatives comme le Cercle des jeunes leaders ont aussi été mentionnées comme une ressource inestimable sur laquelle compter pour être soutenus. Nous avons été témoins d'exemples concrets tout au long de notre parcours. Les mentors sont aussi une source d'appui afin de cultiver la résilience. Apprendre par l'exemple d'une personne qui a déjà traversé une épreuve similaire avant nous est une bonne façon de développer sa résilience.

De par notre leadership, nous pouvons aussi mettre en place un climat propice à la résilience au sein de notre équipe qui permettra, en temps de crise, de vivre le tout ensemble et de pouvoir s'appuyer sur celle-ci. Le gestionnaire n'a pas à être seul dans l'adversité, mais il faut trouver l'équilibre entre préserver l'équipe tout en l'impliquant dans la recherche de solutions. Le rôle du gestionnaire est alors d'aider les équipes à passer au travers des difficultés tout en préservant le sens de ce qu'on fait. Lorsque l'équipe ou l'organisation travaille réellement ensemble, elle permet de créer un filet social pour faire face à toute situation.

Le gestionnaire peut préparer ses équipes à être plus résilientes en développant le capital social[5], qui se construit sur la réciprocité, la confiance et la sécurité psychologique. Une culture organisationnelle se développe à partir de valeurs et de croyances, qui se traduisent en normes puis en pratiques, qui sont nos leviers pour exercer notre leadership. Une culture résiliente repose sur la transparence, la reconnaissance, la solidarité et le plaisir au travail. Les connexions internes entre les membres de l'équipe sont importantes pour le développement de l'identité et de la solidarité, alors que les connexions externes permettent de se tourner vers l'extérieur et d'apprendre des autres.

[5] Lee, T. H. (2025). *Social capital in healthcare*. Wiley.

Quelques actions concrètes permettent au gestionnaire de modifier la culture pour faire émerger les connexions positives :

— encourager la culture du respect ;

— développer un sentiment d'appartenance et de fierté au sein de l'équipe ;

— favoriser un climat de confiance propice aux discussions franches et aux échanges d'idées créatives et novatrices ;

— utiliser les crises comme des opportunités de connexion ;

— tenir compte des perspectives des employés dans la prise de décision et expliquer comment celles-ci ont pu, ou non, l'influencer.

2.2 Traverser

La vie est parsemée de difficultés, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et il est essentiel d'apprendre à les affronter. Nous avons vu dans la section précédente que la conscience de soi, l'entraînement physique et mental, prendre soin de soi ainsi que le fait de s'entourer de réseaux de confiance sont des éléments fondamentaux qui permettent de développer sa capacité de résilience. Cette boîte à outils que nous développons par l'entraînement nous aidera à traverser les périodes plus difficiles lorsqu'elles se présenteront.

Les sections suivantes présentent plus en détail les approches et techniques à privilégier lorsqu'une situation exige de faire preuve de leadership résilient, en misant notamment sur les compétences et stratégies développées.

2.2.1 Distinguer ce qui dépend de nous : la zone de contrôle

Certaines choses dépendent de nous, d'autres non. Lorsqu'une difficulté survient, il est essentiel de savoir reconnaître cette distinction. Nous ne choisissons pas tout ce qui nous arrive, nous avons toutefois le choix de notre réaction.

La notion de zone de contrôle, centrale dans la pensée stoïcienne, est particulièrement pertinente : si nous ne pouvons contrôler les autres ou les événements, nous avons néanmoins un contrôle sur nous-mêmes, notamment sur le regard que nous portons sur les choses et nos réactions. Cette notion a également été mentionnée lors de l'ensemble des entrevues réalisées. Nous sommes maîtres de nos choix, de nos décisions, de nos opinions et de nos actions. En revanche, nous n'avons aucun contrôle sur les comportements, les réactions ou les opinions des autres, de même que sur les événements externes à nous. Il est donc fondamental de distinguer ce qui relève de notre contrôle de ce qui n'en relève pas. Cela permet notamment de mieux identifier les éléments sur lesquels nous souhaitons consacrer nos efforts.

Ainsi, la posture que nous allons adopter face à l'adversité aura un impact sur la façon dont nous allons y répondre. Par exemple, nous devrions porter attention à ne pas nous laisser contrarier constamment par des éléments externes à nous. Ces derniers peuvent être des préférences ou des non-préférences, mais notre bonheur ne devrait pas dépendre de leur présence ou leur absence.

Autrement dit, pour préserver notre équilibre, notre bien-être et renforcer notre résilience, nous devons concentrer notre énergie sur ce que nous pouvons réellement maîtriser et accepter ce qui échappe à notre contrôle. Ceci peut vouloir dire de lâcher prise, soit d'accepter de composer avec la réalité, d'entretenir des exigences et attentes réalistes, de relativiser les situations et de choisir ses batailles, mais surtout d'éviter l'acharnement, soit s'obstiner à poursuivre des stratégies inefficaces ou un résultat irréaliste, ou encore se responsabiliser pour des problèmes qui appartiennent aux autres.

2.2.2 Gestion de soi

- **Posture mentale**

Selon nous, une composante essentielle du leadership résilient consiste à adopter une posture mentale qui permet de prendre du recul face aux difficultés rencontrées, tout en restant aligné avec ses valeurs pour préserver notre équilibre. Cette posture aide à maintenir une continuité et à offrir une présence stable et inspirante pour son entourage.

La force intérieure — que nous appelons ici la *volonté* — joue un rôle central. Elle se manifeste autant dans l'esprit que dans le corps, surtout lorsque tout semble vaciller. C'est elle qui nous permet de rester calmes, confiants et capables d'avancer malgré l'adversité. La volonté agit comme une forteresse intérieure qui se construit et s'entretient avec le temps. Comme toute compétence, elle se développe par la pratique : persévérer, résister aux impulsions, choisir consciemment sa direction. Cette force soutient la persévérance, l'endurance et, ultimement, la résilience.

La posture mentale concerne aussi la relation que l'on entretient avec l'incertitude et le changement. L'incertitude étant la seule certitude, elle fait partie intégrante de la réalité. Ainsi, accepter de composer avec une certaine ambiguïté peut éviter de se sentir rapidement dépassé. Développer une curiosité face aux défis, une ouverture à ce qui se présente et la capacité de repérer les opportunités dans les épreuves contribue à renforcer la résilience. Cette capacité à transformer les épreuves en opportunités a d'ailleurs été mentionnée comme une clé de succès par plusieurs des gestionnaires rencontrés.

- **Maîtrise émotionnelle**

La maîtrise émotionnelle doit faire partie intégrante de notre processus de réponse lorsqu'une situation difficile se présente, et ce, peu importe son niveau de complexité. Il est essentiel de bien gérer nos émotions pour éviter de se laisser envahir par des réactions négatives et ainsi briser notre équilibre intérieur. En contexte de difficulté, il peut être tentant d'éviter la situation ou d'adopter une posture de retrait. Si cette avenue peut parfois être bénéfique sur le coup comme mécanisme de protection, elle ne constitue toutefois pas une solution à long terme permettant de traverser l'adversité.

Le stoïcisme indique l'importance de bien gérer nos émotions au moment où cela compte réellement afin de maintenir notre attention sur les solutions plutôt que de réagir de façon impulsive. On doit être en contrôle de nous-mêmes, soit de nos désirs, de nos émotions et de nos peurs.

Une technique efficace consiste à accueillir l'information, à comprendre ce qui se produit, puis à se rappeler que la situation ne nous définit pas comme individu. Se répéter les affirmations suivantes peut nous aider lorsque la situation l'exige :

— Je suis en contrôle de la situation ;

— Je ne laisserai pas mes émotions prendre le dessus ;

— Je me suis préparé à ce type de situation et je suis capable d'y faire face.

Lorsqu'on vit une situation difficile, il peut être tentant de passer à autre chose rapidement. De faire abstraction des émotions que l'on vit peut toutefois mener à des frustrations latentes ou accumulées. Il est préférable d'accueillir les émotions et d'essayer de les comprendre en prenant un temps d'arrêt. Cela pourrait créer l'espace et le détachement nécessaire pour trouver des solutions plutôt que rester pris dans un schème de pensée négatif. Voici des questions pertinentes à se poser :

— Quelles émotions m'habitent en ce moment ?

— Quelle est leur signification ?

— Quel est le message reçu à travers cette émotion ?

Une fois cette étape réalisée, il s'agit maintenant de mettre notre énergie à trouver des solutions qui nous feront avancer et à changer notre perspective sur la situation.

Par ailleurs, notre perception joue un rôle dans la manière dont nous vivons les événements. Une même situation peut être interprétée de façon positive ou négative selon l'état d'esprit de la personne qui la traverse. Les obstacles peuvent ainsi être amplifiés ou atténués par nos schèmes de pensée. Ainsi, il peut être utile de focaliser sur le moment présent, sans se laisser aller à des interprétations sur le coup, mais d'y revenir plus tard avec plus de recul.

Afin d'éviter de se laisser aller au jeu des perceptions, une technique est de prendre une distance par rapport à l'événement pour rester objectif. Il faut créer de l'espace entre nos impressions impulsives et nos réponses à celles-ci. Ces mouvements involontaires doivent être identifiés et pris en compte intentionnellement pour créer de l'espace pour davantage de décisions délibérées.

La réponse « fight or flight » permet une réponse rapide aux dangers perçus. Si cette réponse est utile dans des contextes de survie, elle devient toutefois problématique lorsqu'elle s'applique à des situations complexes, relationnelles ou organisationnelles et soutenues dans le temps[6]. En effet, il faut mobiliser toute notre attention lors des impressions rapides afin d'éviter les biais induits par la colère, la peur ou même nos désirs. Autrement dit, il s'agit d'observer les situations telles qu'elles sont, et non avec notre subjectivité. Cela nous permet de mieux identifier des solutions et surmonter les difficultés avec résilience.

- ## Gestion de son énergie

Lorsque notre énergie s'épuise, il devient plus difficile de mobiliser notre résilience. Comment peut-on espérer faire preuve d'un leadership résilient si nos ressources internes sont épuisées ? Ainsi, notre niveau d'énergie est directement lié à notre capacité à mettre en pratique la résilience et d'aborder les situations complexes et difficiles avec davantage de courage et de persévérance. Plus cette énergie est faible, plus il devient ardu de faire face aux difficultés, et ce, peu importe notre degré de préparation.

- ## Nourrir nos besoins pour préserver notre énergie

Être conscient de ses besoins est essentiel pour surmonter les difficultés. Nous devons être en mesure de détecter rapidement que notre niveau d'énergie approche un seuil critique, comme un signal d'alarme, afin d'éviter d'être à bout de ressources.

Les personnes rencontrées ont d'ailleurs apporté plusieurs exemples de stratégies simples, rapides et efficaces qui peuvent aider à recharger notre énergie en période de crise : une marche dans le bois, prendre l'air, rire avec des amis ou des collègues, écouter de la musique ou encore simplement prendre quelques respirations profondes. L'idéal est de pouvoir intégrer ces activités malgré un horaire surchargé pour maintenir notre niveau d'énergie suffisamment élevé et être en mesure d'affronter le quotidien. Cela nous permet de réduire notre stress, d'avoir une humeur plus stable et d'améliorer notre résilience.

- ## Reconnaître les limites : temps d'arrêt et autocompassion

Il est aussi important de prendre des temps d'arrêt dans une société qui valorise la productivité et la quête de performance à tout prix. Les gestionnaires sont souvent vus comme des « super-héros » avec des capacités infinies, mais poursuivre cette idéologie nous met à risque, considérant que nous avons tous des limites.

Prendre le temps de reconnaître nos limites physiques, émotionnelles et cognitives de même que leur fluctuation dans le temps permet de réduire le stress, d'ajuster nos priorités et, ultimement, réduit le risque d'épuisement professionnel. Selon le contexte, consacrer du temps aux gens que nous aimons, ou encore prendre du temps pour dormir en cas de fatigue accumulée sont des stratégies plus efficaces que de travailler de nombreuses heures sur une période prolongée, de « tenir à tout prix » ou encore de complètement s'oublier. Prendre des moments d'arrêt permet de prendre du recul, d'avoir les idées plus claires et ainsi d'envisager de nouvelles perspectives. Mettre en place des mécanismes de soutien, notamment dans le partage des tâches au sein des équipes, est également une bonne stratégie pour éviter de porter le poids et la responsabilité uniquement sur nos épaules.

L'autocompassion est aussi un facteur de protection important. Nous devons être conscients qu'il est impossible d'être parfait en toute circonstance et qu'il est donc normal de parfois commettre des erreurs. Autrement, nous gaspillons notre précieuse énergie à s'autocritiquer et à entretenir des pensées envahissantes. Il est essentiel d'agir avec bienveillance avec nous-mêmes, de la même façon que nous le faisons avec nos équipes.

[6] Sherman, N. (2021). *Stoic wisdom: Ancient lessons for modern resilience*. Oxford University Press.

En combinant des temps d'arrêt et en faisant preuve d'auto-compassion, nous pouvons développer une meilleure endurance face aux situations difficiles. L'idée est de viser la continuité sur le long terme en préservant son énergie pour traverser les épreuves plutôt que de s'épuiser trop rapidement. Bref, en situation de crise, nous ne devrions pas chercher à courir un sprint, mais plutôt à préserver notre énergie pour nous rendre à la ligne d'arrivée du marathon.

2.2.3 **Activer le soutien des pairs**

Les difficultés, qu'elles soient grandes ou petites, ne se traversent pas seules. Comme nous l'avons vu précédemment, le soutien des pairs dans les moments difficiles est nécessaire. Toutefois, pour être efficace, ce réseau de confiance doit avoir été développé et entretenu au fil des années. À plusieurs reprises, le Cercle des jeunes leaders a été mentionné comme un réseau privilégié d'aide et de ressources entre pairs. Nous pouvons également nous appuyer sur des collègues, des ressources spécialisées, des amis et de la famille.

Rapidement, on nous a appris à nous débrouiller seul, par contre, avoir des appuis solides au bon moment nous aide à passer au travers des situations avec plus de facilité et de confiance, à conserver notre énergie et à briser le sentiment d'isolement. Au moment où nous vivons une situation difficile, le fait de réfléchir à nos actions et d'avoir les idées claires dégagera l'espace mental requis pour reconnaître que nous avons besoin d'aide et aller vers les autres.

Que ce soit pour un avis avant une intervention avec un employé, pour obtenir des outils de gestion, ou encore simplement pour échanger, nous ne devons pas hésiter à solliciter nos pairs et notre réseau de confiance au moment où nous en avons besoin. La technologie aujourd'hui nous permet d'entrer en relation avec notre réseau rapidement et efficacement. Ce soutien permet d'avoir un regard externe et de trouver des pistes de solution plus nuancées.

Toutefois, il importe de bien choisir les personnes que nous approchons en période de difficulté, afin d'aller chercher l'effet constructif recherché et non tomber dans une spirale de négativité et ainsi aggraver la situation. Une conversation constructive doit posséder deux composantes :

— Écoute, démonstration d'empathie et validation des émotions vécues par la personne ;

— Aider la personne à recadrer sa perspective à propos de la situation et à envisager des solutions possibles.

Un mauvais équilibre de ces deux composantes peut nuire plutôt qu'aider. Bien que l'écoute et la validation contribuent à renforcer la relation entre deux personnes, passer trop de temps à ventiler entraîne la rumination de nos émotions négatives. Au contraire, aller trop rapidement en mode solution n'est pas idéal non plus, puisque la personne doit pouvoir se sentir écoutée avant d'avoir l'ouverture pour considérer d'autres perspectives. Ainsi, il s'agit de trouver le bon dosage selon l'intensité de l'émotion vécue.

En tant que leader résilient, nous avons aussi le pouvoir de conduire nos équipes à s'ouvrir à de nouvelles perspectives tout en étant humain et bienveillant en appliquant le bon dosage dans ce rôle-conseil.

Ne restons pas seuls avec nos histoires, mais partageons-les !

2.2.4 **Agir**

Dans le cadre de nos activités professionnelles, il arrive que la pression augmente et, dans ces moments, au lieu de rester objectif, il est facile de déplacer notre attention sur nos peurs, sur nos perceptions ou encore nos interprétations. Lorsque nous vivons une situation difficile ou complexe, il est primordial de **garder le focus** pour éviter une escalade émotionnelle. Selon certaines sources, il semblerait que le cerveau puisse garder le focus sur un maximum d'environ quatre choses à la

fois[7]. Si nous essayons de tout capter et régler en même temps, notre cerveau devient rapidement surchargé. Il est préférable d'accorder notre attention à un nombre limité d'éléments en particulier pour passer à l'action.

Il arrive que des orientations ou décisions organisationnelles rendent certaines tâches particulièrement exigeantes ou puissent même occasionner un conflit de valeurs. Par exemple, dans un contexte de restriction des ressources, une des tâches les plus exigeantes comme gestionnaire consiste à mettre fin à l'emploi d'un membre de notre équipe, surtout lorsqu'il s'agit d'une excellente ressource. Même en étant bien accompagné par les ressources humaines ou en ayant en main des outils adéquats, il reste que c'est le gestionnaire qui doit ultimement poser l'action. Ainsi, la frontière peut être très mince entre l'envie de tout abandonner et la décision d'aller poser les gestes. Dans ce contexte, comment peut-on traverser cette épreuve sainement ?

Il faut alors se concentrer sur l'essentiel : la mission et les responsabilités qu'on nous a confiées et qui sont sous notre contrôle. Cela va nous aider à structurer nos pensées, se concentrer sur les actions, et à maintenir la stabilité émotionnelle pour faire face à la difficulté. Ce focus favorise des décisions plus claires et limite les réactions impulsives qui peuvent aggraver la situation. Il semblerait que les personnes qui ont le plus de résilience sont celles qui réussissent à avoir de la flexibilité dans l'attention qu'elles accordent à leurs problèmes, soit de passer en alternance entre l'affrontement ou l'évitement de leurs émotions selon le contexte[8]. Mettre de côté temporairement ses émotions par des stratégies d'évitement encourage le passage à l'action avec promptitude et objectivité pour faire face à la difficulté rencontrée.

Enfin, choisir de faire le bien, même sous pression, est un acte de leadership. Dans les moments tendus, il peut être tentant de se replier, de se défendre ou d'agir par réactivité. Faire le bien, c'est au contraire agir avec intégrité, cohérence et humanité, en tenant compte des impacts de nos paroles et de nos gestes. Malgré l'absence de contrôle sur la finalité de la tâche à réaliser, il est possible de choisir la façon de le faire, par exemple, le temps et l'attention qu'on y consacre, le ton et les propos tenus nous appartiennent généralement. Cette posture contribue à préserver la dignité des personnes, à maintenir un climat de travail sain et à renforcer la confiance, même lorsque les circonstances sont difficiles.

- ## Paradoxe de l'anticipation versus l'agilité

Lorsque nous avons un objectif à accomplir, il est important d'avoir une idée du chemin et des embûches que nous pourrions rencontrer. En effet, prévoir les pires scénarios permet de réduire l'effet de surprise et de demeurer stable lorsque les difficultés surviennent. Toutefois, focaliser seulement sur les obstacles peut nous décourager et nous empêcher de voir au-delà. Il est donc tout aussi important de visualiser le résultat souhaité et les sentiments positifs qui seront ressentis à ce moment. De plus, pour favoriser nos chances de succès, il est souhaitable de réfléchir à l'avance à des intentions de mise en œuvre en fonction des différents obstacles ou scénarios anticipés. Le passage à l'action prendra ainsi moins d'efforts et il sera plus facile de suivre un plan le moment venu. Par exemple, il est possible de se dire : « s'il m'arrive une telle situation, je vais appliquer telle stratégie ».

Ainsi, l'objectif est de mettre rapidement en application les stratégies que l'on a pratiquées et non de penser à quoi faire ou encore se laisser envahir par nos émotions lorsque la situation difficile arrive.

Toutefois, il y a un risque à trop vouloir tout prévoir et anticiper, soit de tomber dans l'inertie et dans l'anxiété lorsque les choses ne se passent pas exactement comme prévu. Il est important de ne pas être prisonnier d'un plan : se permettre de prendre une décision à chaque pas pour revoir son programme, afin d'assimiler les nouveaux renseignements. Toujours garder plusieurs options ouvertes permet de bénéficier des opportunités générées par l'incertitude. Ainsi, il est important de

[7] Fox, E. (2022). *Switch Craft: The Hidden Power of Mental Agility*. HarperCollins Publishers.
[8] Kross, E. (2025). *Shift: Managing your emotions – So they don't manage you*. Crown.

se fixer des objectifs en gardant en tête que tout peut ne pas se passer comme prévu. L'agilité permettant de s'ajuster constamment aux nouvelles informations est de mise.

- **Donner du sens malgré l'incertitude**

En contexte de gestion, la capacité à développer une compréhension commune des signaux faibles permet de traduire l'incertitude pour les équipes en repères temporaires d'action, sans attendre la certitude qui est impossible à atteindre. Schomaker et Bauer (2020) associent cette capacité au fait d'expliciter clairement ce qui est connu, ce qui ne l'est pas, et ce qu'il faut tout de même entreprendre malgré les zones d'ombre.

De plus, dans un contexte où des exigences parfois contradictoires coexistent en permanence, le rôle du leader résilient consiste non pas à éliminer complètement ces paradoxes, mais à traduire, prioriser, hiérarchiser et séquencer temporairement des exigences opposées afin de rendre l'action possible. Le fait de ne pas nier les contradictions, mais plutôt d'expliciter les raisons des choix réalisés, les contraintes vécues et les marges de manœuvre possibles, permet de rendre les tensions praticables tout en exerçant un certain effet protecteur auprès des équipes. Ainsi, Lee et Li (2021) soutiennent que la communication efficace du leader ne vise pas à éliminer toute ambiguïté, mais à organiser les informations disponibles en incertitude gérable pour mobiliser l'action des équipes.

2.3 Intégrer

La culture de la résilience ne repose pas uniquement sur la capacité à « tenir le coup » face à l'adversité, mais sur un processus d'intégration à partir de l'expérience. Dans des contextes organisationnels marqués par l'incertitude, la pression et la complexité, l'enjeu n'est pas seulement d'agir, mais de transformer l'action en apprentissage. Cette transformation repose sur trois éléments : constater avec lucidité, ancrer les apprentissages, puis partager l'expérience. On peut alors parler d'une dynamique d'évolution où l'expérience individuelle devient progressivement un levier de développement.

2.3.1 Constater

Constater est une étape essentielle du processus d'apprentissage et de résilience. Il s'agit avant tout de prendre conscience de ce qui a été vécu : les événements, les décisions prises, les réactions émotionnelles et leurs effets sur soi et sur les autres. Comme le souligne David Kolb (1984)[9], l'apprentissage est le processus par lequel la connaissance est créée par la transformation de l'expérience, ce qui suppose un temps explicite de retour réflexif (prise de conscience). Sans ce recul, l'expérience reste brute et ne produit que peu d'apprentissages durables.

Le bilan constitue donc un outil central de cette transformation. Il permet de ralentir volontairement après l'action afin de revisiter une situation vécue pour en extraire du sens. Le bilan favorise ainsi la résilience en aidant l'individu à reconstruire une lecture plus nuancée de l'événement, à distinguer ce qui relevait du contexte ou de l'imprévu, de ce qui relevait de ses choix ou de ses réactions. Cette clarification contribue à réduire l'incertitude a posteriori et à instaurer un sentiment de maîtrise pour des situations futures.

En revisitant ce qui s'est passé après coup, l'individu développe sa capacité à reconnaître des schémas récurrents, à identifier des signaux faibles qu'il n'avait pas perçus sur le moment et à mieux comprendre ses propres réactions sous pression. Dans cette perspective, Donald Schön (1983)[10] parle de « reflection-on-action ».

De son côté, Peter Jarvis (2006)[11] mentionne que l'apprentissage chez l'adulte commence souvent par un moment de déstabilisation vécu individuellement. C'est le moment où l'on réalise que nos repères habituels ne suffisent plus, que ce que l'on savait ou faisait jusque-là ne fonctionne pas entièrement. Cette prise de conscience demande de la lucidité et la capacité de reconnaître ses propres limites. De plus, avant de pouvoir être partagée avec les autres, l'expérience doit d'abord être digérée individuellement, c'est-à-dire prendre du recul, donner du sens à ce qui s'est passé et ajuster sa posture. Autrement dit, avant de devenir collectif, l'apprentissage s'ancre d'abord dans un travail intérieur.

Concrètement, un gestionnaire peut journaliser son expérience après une situation exigeante et noter les éléments suivants :

— Ce qui s'est passé factuellement ;

— Les décisions prises et pourquoi ;

— Ses réactions émotionnelles ;

— Les effets observés sur les autres.

---

[9] McLeod, S. A. (2025, 19 mars). *Kolb's learning styles & experiential learning cycle*. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html (Consulté le 15 février 2026).

[10] Schön, Donald A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York : Basic Books. 1_x_Donald-A.-Schon-The-Reflective-Practitioner_-How-Professionals-Think-In-Action-Basic-Books-1984_redactedaa_compressed3.pdf (Consulté le 21 février 2026)

[11] Peter Jarvis. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning*. Routledge.

2.3.2 **Ancrer**

Une fois les constats posés, l'enjeu devient celui de l'ancrage. En effet, les apprentissages issus de l'expérience doivent se traduire en changements concrets dans le quotidien, sans quoi ils demeurent abstraits. Dans le cycle de l'apprentissage expérientiel de David Kolb, cette étape correspond au passage vers l'expérimentation active, c'est-à-dire tester de nouvelles façons de faire à partir des enseignements tirés de l'expérience[12].

L'intégration des apprentissages repose avant tout sur leur mise à l'épreuve dans l'action. Dans une perspective d'apprentissage des adultes, ce sont les expériences concrètes, répétées et intentionnelles qui permettent de transformer des constats en repères durables de pratique. La théorie de l'auto-efficacité développée par Albert Bandura[13] montre que la croyance en sa capacité à faire face à une situation se renforce principalement par l'expérience directe de réussite, mais aussi par l'observation de pairs, les rétroactions reçues et une meilleure régulation des états émotionnels. En ce sens, l'ancrage des apprentissages passe moins par la compréhension abstraite que par l'expérimentation graduelle de nouvelles façons d'agir, lesquelles renforcent à la fois le sentiment de compétence et la résilience du gestionnaire face aux défis futurs.

L'ancrage se produit lorsque ces ajustements deviennent intentionnels et stabilisés pour s'inscrire dans une adaptation durable des pratiques de gestion. Comme le mentionnait un des gestionnaires que nous avons rencontrés, il devient alors important de maintenir en continu les mécanismes développés en contexte de crise, car les réflexes développés n'étaient pas présents avant les situations vécues. À ce stade, l'apprentissage contribue directement à la résilience individuelle du gestionnaire.

Dans cette perspective, la résilience constitue une capacité de reconfiguration progressive des pratiques en réponse aux contraintes révélées par la perturbation, et non une restauration de l'état antérieur à la crise (Cedergren et Hassel, 2024).

2.3.3 **Partager**

Le partage après un événement avec un ou des collègues gestionnaires de confiance permet de décompresser et d'évacuer certaines émotions et contribue au processus de retour à l'équilibre.

Le partage peut aussi être utilisé comme un outil d'apprentissage individuel à part entière, distinct du travail de constat et de l'ancrage dans l'action. Une fois l'expérience analysée et les premiers ajustements amorcés, le fait de la partager permet au gestionnaire d'approfondir sa compréhension en la confrontant à d'autres points de vue. Expliquer ses choix, exposer ses hésitations ou mettre en discussion ses ajustements oblige à préciser sa pensée. Cela l'amène à tester la solidité de ses interprétations et à enrichir ses repères à partir des réactions des autres. En ce sens, le partage prolonge l'apprentissage individuel en l'inscrivant dans une interaction, plutôt qu'en le laissant dans un rapport strictement personnel à l'expérience.

Ce processus contribue également à rompre l'isolement décisionnel propre aux contextes de gestion sous pression. En mettant son expérience en discussion, le gestionnaire accède à des rétroactions et à des stratégies alternatives qui nourrissent son propre développement et renforcent sa capacité à faire face à des situations similaires. La littérature consultée dans le cadre de notre démarche décrit « la résilience non comme un résultat stable, mais comme un processus entretenu au fil des interactions quotidiennes »[14].

C'est à partir de cet apprentissage individuel enrichi par l'échange que le partage devient un levier de résilience organisationnelle. La mise en commun des expériences permet de faire circuler des

[12] McLeod, S. A. (2025, 19 mars).
[13] Cherry, K. (2023, 29 mai). *Self-efficacy: Bandura's theory of motivation in psychology*. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html (Consulté le 15 février 2026).
[14] Kief, Webb, 2026.

apprentissages qui dépassent les situations singulières et de rendre visibles des ajustements informels, des signaux faibles ou des arbitrages implicites. Avec nos équipes, mettre en place des espaces de sécurité psychologique où les individus sont encouragés à rendre visibles les erreurs ou les dysfonctionnements sans crainte de représailles favorise le retour d'expérience et développe la capacité de l'organisation à transformer les incidents en opportunités d'apprentissage. Ces échanges contribuent à construire des compréhensions partagées et à renforcer la vigilance collective face à des contextes incertains ou turbulents. Au contraire, lorsque ces mécanismes sont absents ou que les individus ne se sentent pas suffisamment en confiance pour partager librement, les signaux faibles ne sont pas remontés et l'organisation s'en trouve fragilisée. Enfin, comme l'a formulé un gestionnaire rencontré, « quand on partage nos erreurs et nos ajustements, on donne la permission aux autres d'apprendre aussi ». Ainsi, le partage crée également un climat propice à l'apprentissage organisationnel.

3. CONCLUSION ET PERSPECTIVES : FAIRE DE L'ADVERSITÉ UN LEVIER DE LEADERSHIP

● Transformer l'adversité en levier d'action

La vie personnelle et professionnelle n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt un parcours rempli de détours inattendus. Des difficultés surgiront inévitablement et, bien souvent, nous devons agir sans disposer de toutes les informations, au risque de commettre des erreurs. Toutefois, c'est précisément le fait de se mettre en action qui génère de nouvelles informations et nous permet d'avancer malgré l'adversité.

Au lieu de subir les difficultés passivement, il s'agit de chercher à les transformer en leviers pendant que nous les traversons. Sans adopter une pensée positive magique et nier les difficultés, démontrer une curiosité et une ouverture d'esprit permettant de créer de l'espace pour saisir les opportunités à partir des obstacles rencontrés, fait émerger une pensée constructive et une posture résiliente.

● Accueillir les difficultés pour mieux y répondre

Comment peut-on y arriver ? Accepter ce qui nous arrive nous aide à y répondre de manière constructive et à être orienté vers les solutions. Même si cela peut sembler contre-intuitif, la philosophie stoïcienne nous enseigne à accueillir les difficultés avec reconnaissance et à les considérer comme des occasions d'apprentissage et de croissance.

Cette posture est essentielle pour transformer les situations difficiles en force et développer une résilience durable. Ainsi, les défis constituent un moteur d'évolution et doivent être considérés comme une occasion de développement nous rendant aptes à faire face à des situations de plus en plus complexes. Comme le résume bien cette idée du stoïcisme[15] : *ce qui se dresse sur notre chemin devient le chemin. Chaque obstacle est une opportunité d'améliorer notre condition*.

● Le leadership résilient comme posture de sens et de durabilité

En développant sa résilience personnelle, le gestionnaire évolue et est plus à même de jouer son rôle d'accompagnateur et de porteur de sens auprès de son équipe dans les périodes les plus exigeantes. Sa capacité à exercer un leadership résilient lui permet aussi de traverser plus sereinement les contextes difficiles, de diminuer les risques d'épuisement et de maintenir une cadence durable dans son rôle.

Ainsi, « le leadership résilient ne consiste pas à réduire l'incertitude, mais à la rendre gouvernable »[16].

● De la résilience individuelle à la résilience collective

La résilience des gestionnaires apparaît alors comme une ressource organisationnelle à part entière et l'absence de celle-ci fragilise la capacité collective et crée des vulnérabilités organisationnelles. Ainsi, « en contexte de contraintes durables, la capacité du cadre à absorber la charge, réguler les tensions et maintenir une stabilité minimale devient une condition de la résilience collective »[17].

La littérature récente soutient néanmoins que la résilience individuelle à elle seule n'est pas garante d'une résilience collective[18]. Par conséquent, les organisations ont une responsabilité concernant le contexte, la culture et les moyens qu'elles mettent en place pour favoriser cette résilience. Il ne

[15] Holiday, R. (2014). *The obstacle is the way: The timeless art of turning trials into triumph*. New York: Portfolio.
[16] Kief, Webb, 2026.
[17] Ibid.
[18] Ibid.

revient donc pas uniquement à l'individu de porter la responsabilité de faire la différence, mais également à l'organisation de créer des conditions favorables à son expression.

● Responsabilités et limites

Ainsi, nous devons éviter d'évoquer la résilience individuelle pour justifier une exigence de performance et d'impact organisationnel à tout prix, ce qui implique parfois de renoncer pour se préserver.

Comme démontré dans nos travaux, la résilience appelle à contrôler nos réactions intérieures et ce qui relève de nous, à agir de notre mieux et en conformité avec nos valeurs, tout en acceptant de lâcher prise sur ce qui est hors de notre contrôle, notamment lorsque les conditions externes limitent notre portée d'action.

● Un cycle d'apprentissage continu

La résilience se cultive de manière progressive et continue, en se confrontant à l'adversité. L'entraînement, qui consiste à sortir de notre zone de confort et à nous soumettre à des stress modérés, permet de développer des compétences et d'identifier des stratégies efficaces mobilisables en situation de crise.

L'intégration a posteriori permet quant à elle de consolider les apprentissages de manière durable. Ainsi, la résilience ne s'exprime pas comme un processus linéaire, mais comme un cycle continu favorisant l'évolution.

● Apprentissages et perspectives

L'hypothèse de ce Public Lab nous a amenés à approfondir la question de la résilience individuelle et de ce que chacun peut faire pour développer et exprimer un leadership résilient. Les cadres intermédiaires, piliers organisationnels et porteurs de sens auprès des équipes, jouent un rôle clé pour maintenir le cap lors des turbulences.

Avec la complexification des défis et l'accumulation des changements appelés à s'intensifier dans les prochaines années, la résilience apparaît comme un ingrédient essentiel à l'exercice d'un leadership durable, aujourd'hui comme demain. Nos travaux ont permis de confirmer cette hypothèse.

À titre complémentaire, il pourrait être pertinent d'approfondir la question de la responsabilité organisationnelle et de son influence sur la capacité des cadres intermédiaires — et de l'organisation dans son ensemble — à exercer un leadership résilient. Cette réflexion pourrait faire l'objet d'un prochain Public Lab.

Bibliographie

Canada, Ministère de la Défense nationale. 2023. « Stress et performance ». *En route vers la préparation mentale : aide-mémoire*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/sante/rvpm-aide-memoire/stress-et-performance.html (consulté le 21 février 2026).

Cayer, M., J. Tardif et E. Marineau. 2020. « L'intelligence émotionnelle : la compétence managériale du futur ». *Revue RH*, no 22 (hors-série). Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle (consulté le 15 février 2026).

Cedergren, A., et H. Hassel. 2024. « Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study ». *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104235. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104235.

Cherry, K. 2023. « Self-efficacy: Bandura's theory of motivation in psychology ». *Simply Psychology*, 29 mai. https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html (consulté le 15 février 2026).

Doerfel, M. L., M. Kim, M. Kwestel, H. Yoon et J. Quow. 2022. « Resilience organizing: A multilevel communication framework ». *Journal of Communication*, 72(6), p. 605–618. https://academic.oup.com/joc/article/72/6/605/6694074 (consulté le 22 mars 2026).

Dudau, A., R. Masou, A. Murdock et P. Hunter. 2023. « Public service resilience post-COVID: Introduction to the special issue ». *Public Management Review*, 25(4), p. 681–689. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2219690 (consulté le 21 mars 2026).

Forbes Human Resources Council. 2024. « How to safeguard senior leaders from emotional exhaustion ». *Forbes*, 30 septembre. https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/09/30/how-to-safeguard-senior-leaders-from-emotional-exhaustion/ (consulté le 31 décembre 2025).

Fox, E. 2022. *Switch Craft: The Hidden Power of Mental Agility*. New York : HarperCollins.

Freedman, P. 2025. « Stressed out? 4 EQ strategies for the end of the world (or just a bad week) ». *Six Seconds*, 23 juin. https://www.6seconds.org/2025/06/23/stressed-out-4-eq-strategies-for-the-end-of-the-world-or-just-a-bad-week/ (consulté le 20 décembre 2025).

Holiday, R. 2014. *The Obstacle Is the Way: The Timeless Art of Turning Trials into Triumph*. New York : Portfolio.

Jarvis, P. 2006. *Towards a Comprehensive Theory of Human Learning*. Londres : Routledge.

Kief, Webb. 2026.

Kross, E. 2025. *Shift: Managing Your Emotions – So They Don't Manage You*. New York : Crown.

Lee, T. H. 2025. *Social Capital in Healthcare*. Hoboken : Wiley.

Lee, Y., et J. Y. Q. Li. 2021. « The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes, and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak ». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), p. 368–384. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354 (consulté le 21 mars 2026).

McLeod, S. A. 2025. « Kolb's learning styles & experiential learning cycle ». *Simply Psychology*, 19 mars. https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html (consulté le 15 février 2026).

Nervous System Wealth. 2025. « Les réponses au stress du système nerveux : fight, flight, freeze et fawn ». *Nervous System Wealth*, 12 novembre. https://www.nervoussystemwealth.com/blog/reponses-stress-fight-flight-freeze-fawn-regulation-systeme-nerveux (consulté le 21 février 2026).

Resiliencei. s. d. « How resilience enables values-based leadership ». https://resiliencei.com/fr/blog/how-resilience-enables-values-based-leadership/ (consulté le 29 décembre 2025).

Rondier, M. 2004. « A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(3). http://journals.openedition.org/osp/741 (consulté le 22 mars 2026).

Savage, S. 2025. « S'appuyer sur l'intelligence émotionnelle pour surmonter les situations difficiles ». *Espace-Cadres*, no 28, 17 octobre. Alliance des cadres de l'État. https://link.alliancedescadres.com/v/443/4c61613042d02526db9aa0e90a7f5615a60b771737af984d (consulté le 15 février 2026).

Schön, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York : Basic Books.

Secrétariat du Conseil du trésor. 2022. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Québec : Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_gestionnaire_leader.pdf (consulté le 15 février 2026).

Secrétariat du Conseil du trésor. s. d. « Webinaire : Développer sa résilience ». Catherine-Julie Charrette, 2023. Plate-forme Brio apprentissage.

Secrétariat du Conseil du trésor. s. d. « Webinaire : Mieux gérer le stress engendré par l'incertitude, pour soi et son personnel : stratégies concrètes de résilience ». Rachel Thibeault, 2025. Plate-forme Brio apprentissage.

Sherman, N. 2021. *Stoic Wisdom: Ancient Lessons for Modern Resilience*. Oxford : Oxford University Press.

Taleb, N. N. 2012. *Antifragile : Les bienfaits du désordre*. Paris : Les Belles Lettres.

World Economic Forum. 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. Genève : World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025 (consulté le 15 février 2026).