

Aider sans se sacrifier : repenser l'usure de compassion pour préserver l'excellence des services dans la fonction publique fédérale canadienne

Compte de mots en français : 1859 mots

Autrice :

Jaweria Qaiser

Candidate au doctorat en psychologie

Département de psychologie, Université de Toronto

jaweria.qaiser@mail.utoronto.ca

Superviseure :

Jennifer E. Stellar, Ph. D.

Professeure agrégée

Département de psychologie, Université de Toronto

jennifer.stellar@utoronto.ca

Jour après jour, des membres de la fonction publique fédérale du Canada s'investissent pour aider des personnes en détresse : des agent·es de Service Canada soutiennent des citoyens et citoyennes sans emploi, vivant avec une invalidité, ou dans une situation d'insécurité sur le plan du logement; des agent·es d'immigration ou de protection des réfugié·es traitent des demandes de personnes victimes de traumatismes et de déplacements forcés; le personnel des centres d'appel gère de plus en plus d'interactions émotives, particulièrement en ces temps d'instabilité économique et politique; etc. Plusieurs rôles dans la fonction publique sollicitent constamment les fonctionnaires sur le plan émotif. Comment mieux accompagner ces personnes qui font tant pour nous et contribuent à la viabilité et à l'efficacité des services publics?

Les fonctionnaires dans ces rôles vivent un haut degré de stress et d'épuisement professionnel (Ontario Medical Association, 2021; Statistique Canada, 2023a, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; Statistique Canada, 2025), ce qui érode leur santé, leur bien-être et leur relations (Finzi-Dottan et Kormosh, 2016), et déstabilise les organisations publiques canadiennes. Il en résulte plus qu'ailleurs de l'absentéisme, un bon taux de roulement, et des pertes de productivité (Swider et Zimmerman, 2010), des problèmes qu'on peut tous attribuer au moins partiellement au fardeau émotif vécu, et qui se reflètent dans les données nationales. Par exemple, des enquêtes fédérales montrent une augmentation des demandes de prestation d'invalidité pour cause de stress (Statistique Canada, 2023a; 2023b). De plus, des estimations conservatrices provenant d'analyses économiques suggèrent que les absences occasionnées par l'épuisement professionnel et le roulement de personnel coûteraient 6,3 milliards de dollars par année au pays (Deloitte Canada, 2019). Cela s'explique, en grande partie, par la perte de productivité et le coût de remplacement des fonctionnaires qualifié·es, incluant le recrutement et l'intégration, à quoi s'ajoute la perte du savoir organisationnel. Prévenir les départs « évitables » constitue certainement une stratégie rentable dans ce contexte. Ces pressions sur la main-d'œuvre ont aussi des répercussions directes sur les personnes qui reçoivent les services : délais d'attente plus longs, services de qualité variable, erreurs de procédures... Le greffier du Conseil privé souligne que résoudre ces problèmes est essentiel pour bâtir une fonction publique pérenne et efficace (Bureau du Conseil privé, 2025). Autrement dit, s'intéresser au coût des emplois exigeants sur le plan émotif est non seulement important pour les personnes qui assument ces rôles, mais aussi pour celles qui reçoivent les services, et le système dans son ensemble.

Au cœur du problème, il y a l'expérience de ce qu'on appelle l'« usure de compassion », un phénomène où, à force de se faire exposer à répétition à la souffrance, on perd en empathie et bienveillance (Figley, 2002). Différentes interventions visant à aider les employé·es à « préserver » ou « retrouver » leur compassion sont à l'essai : formation sur la résilience, incitatifs à prendre soin de soi, d'autogestion, programmes axés sur le bien-être, etc. (Klein et al., 2018). Toutefois, mes récents travaux (Qaiser et al., en cours de révision) indiquent que l'exposition répétée à la souffrance ne réduirait pas la compassion, en fait, et que d'autres interventions pourraient être nécessaires. En fait, la compassion resterait stable et bien présente, et même augmenterait avec le temps. Ce qui ne veut pas dire que l'exposition répétée à la

souffrance ne cause pas de tort. Une hausse de stress, des difficultés à s'adapter et une diminution du bien-être général se produisent bel et bien. En fait, le problème n'est pas l'effritement de la compassion, mais le coût personnel pour entretenir cette compassion : les personnes continuent à se soucier des autres, mais le poids de la compassion s'accumule.

Il s'agit d'une distinction importante pour les politiques publiques, car on ne parle pas de fonctionnaires qui deviennent apathiques et manquent de compassion, mais d'un système qui compte sur la compassion sans cesse renouvelée du personnel sans mesurer les répercussions de cette exigence à long terme. Les nouvelles recommandations devraient pousser les décideurs et décideuses à mettre de côté les habituelles initiatives de bien-être s'appuyant sur l'hypothèse de déclin de la compassion pour s'attaquer plutôt aux exigences structurellement insoutenables. Elles devraient focaliser sur des solutions axées sur les exigences émotionnelles liées à la nature des emplois, la planification de la charge de travail et les indicateurs de rendement. Remédier à l'usure de compassion est un défi systémique qui nécessite d'accompagner le personnel devant faire preuve de compassion au quotidien, tout en gérant adéquatement les coûts d'une telle exigence.

Options et recommandations stratégiques

L'excellence du service ne devrait pas se faire au détriment du bien-être des fonctionnaires. Cet article propose trois interventions publiques complémentaires prenant source dans les dernières conclusions fondées sur les données comme quoi la compassion ne s'effrite pas, mais que le fardeau provient de la nécessité de continuer à exprimer de la compassion.

Recommandation n° 1 : Classer les rôles émotionnellement exigeants dans une catégorie de travail distincte

Le gouvernement fédéral classe déjà les emplois en fonction de différentes catégories comme le risque physique, la cote de sécurité et la complexité technique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2022; 2023). La même approche devrait s'appliquer pour « l'exposition émotionnelle », en considérant les aspects suivants :

- Élaborer une classification de la charge émotionnelle pour les rôles impliquant une exposition régulière à la détresse, aux traumatismes ou à des interactions intenses.
- Intégrer les aspects relatifs à l'exposition émotionnelle aux actuelles descriptions d'emplois, aux modèles de dotation et à la planification des effectifs.
- Utiliser cette classification pour déterminer les ratios de dotation, la répartition des tâches, les attentes liées au rendement et le soutien au rétablissement.

Classer les rôles émotionnellement exigeants dans une catégorie d'emploi distincte est une façon de conscientiser les institutions à la pression émotionnelle qui incombe à son personnel. De récents travaux en psychologie suggèrent de séparer le soutien émotionnel en cas de traumatisme émotionnel (ex. professionnels de la santé mentale) du soutien en cas de traumatisme physique (ex. intervenants d'urgence) puisque les réactions à ces situations sont différentes (Stellar et al., 2020). En anticipant les exigences émotionnelles des différents rôles, la

fonction publique pourra déployer ses effectifs de manière plus stratégique, réduire les absences liées à l'épuisement professionnel et prévenir le roulement de personnel, coûteux dans les postes clés de la fonction publique.

Recommandation n° 2 : Créer des structures de travail axées sur le rétablissement

Les études montrent que le maintien d'un rendement durable dépend plus de la capacité à se rétablir que de la résilience (West et al., 2020). Par conséquent, les politiques devraient délaissier les stratégies d'adaptation individuelles et se concentrer sur la façon dont le travail est structuré. Par exemple, le service national de santé du Royaume-Uni a instauré des pratiques structurées de rétablissement, comme la rotation des tâches et des temps d'arrêt protégés afin de limiter les départs liés au stress (Daniels et al., 2022).

Voici des exemples de pratiques de rétablissement dans la fonction publique fédérale :

- Horaires de travail favorables au rétablissement : fixer des limites sur les tâches successives à forte exposition et intégrer des périodes de décompression.
- Modèles de rotation des rôles : alterner les tâches émotionnellement intenses avec des responsabilités à exposition moindre.
- Lignes directrices pour l'administration : considérer la période de rétablissement comme un élément essentiel à la productivité.
- Délestage administratif ciblé : réduire la paperasse pour les rôles où la documentation ajoute à la charge émotionnelle.

On remarque en santé que le délestage administratif, en utilisant par exemple des assistants virtuels intelligents pour générer des notes et résumés automatiques, peut réduire le temps de documentation de moitié et améliorer le débit de travail tout en maintenant la qualité de service, sans affecter la satisfaction du client (Ontario Medical Association, 2021). En réduisant le fardeau administratif non essentiel, les milieux de travail soucieux du rétablissement de leur personnel peuvent réduire l'absentéisme, stabiliser le rendement et maintenir la qualité du service malgré les restrictions budgétaires.

Recommandation n° 3 : Intégrer le fardeau de la compassion dans les indicateurs de rendement

Les cadres actuels sur l'excellence du service valorisent la vitesse, l'efficacité ainsi que le volume de production. Lorsque les indicateurs ne s'attardent qu'au « débit », les conditions de travail insoutenables qui sous-tendent la prestation de services et poussent les employé·es à travailler plus fort et plus vite sont ignorées.

Le gouvernement devrait prendre les aspects suivants en considération :

- Élargir les indicateurs de qualité du service pour inclure la qualité des interactions, la constance et la poursuite des tâches à long terme.

- Prendre en compte la capacité d'adaptation et de rétablissement rapportée par les employé·es dans les évaluations organisationnelles, ainsi que les indicateurs en place mesurant l'engagement et la satisfaction.
- Utiliser ces indicateurs pour anticiper les pressions et adapter les ressources de manière proactive.

Lorsqu'une pression est détectée tôt, des ajustements préventifs beaucoup plus abordables et durables peuvent être faits pour éviter d'avoir à faire des interventions de crise ou de remplacer du personnel.

Ces recommandations ne nécessitent ni l'élaboration de nouveaux programmes, ni financement, ni structures administratives. Elles sont basées sur les approches déjà utilisées par la fonction publique fédérale, comme la classification des postes, les normes de santé et de sécurité au travail, la planification des effectifs et les indicateurs de rendement. Par conséquent, ces recommandations se prêtent bien à une mise en œuvre progressive et à des programmes pilotes.

Le tableau 1 résume les recommandations précédentes dans un cadre présentant les difficultés liées à l'usure de compassion et les mauvais diagnostics courants, les mauvais réflexes organisationnels et les solutions stratégiques systémiques recommandées pour y remédier.

Tableau 1

Recadrer l'usure de compassion : des problèmes observés aux solutions politiques de système

Problème observé	Mauvais diagnostic	Mauvais réflexe	Solutions stratégiques systémiques
Accumulation d'une charge émotionnelle sans reconnaissance officielle	Le travail émotionnel est un trait de personnalité, pas une exigence de l'emploi	La charge émotionnelle n'est pas considérée dans la conception du poste	Reconnaître officiellement les rôles émotionnellement exigeants pour la classification et la planification des effectifs
Taux de roulement élevé	Le personnel manque de résilience	Recrutement et remplacement après un départ	Réduire les départs par une catégorisation des rôles et des structures de travail permettant le rétablissement
Augmentation de l'épuisement professionnel, du stress et de l'absentéisme	La compassion s'épuise avec le temps	Solutions axées sur la personne, formation sur la résilience, autogestion et programmes de bien-être	Restructuration du travail pour favoriser le rétablissement, gérer l'exposition et maintenir le rendement
Baisse de l'uniformité des services malgré un personnel engagé	Le personnel est détaché ou démotivé	Surveillance accrue, pression de productivité	Répartir les charges de travail et les indicateurs de rendement en fonction des capacités des personnes

Analyse et conclusion

Les options stratégiques proposées reposent toutes sur un principe simple : la diminution de la compassion n'est pas le problème. Le vrai problème, c'est que la fonction publique fédérale s'attend à une compassion soutenue de la part du personnel, sans créer les conditions nécessaires à la pérennité du travail axé sur cette attitude. En envisageant le problème sous cet angle, les politiques pourraient se concentrer sur des changements fondés sur des données probantes en matière de rétablissement, d'aménagement de la charge de travail et d'efficacité (Ontario Medical Association, 2021). Il s'agit d'une approche pratique qui fait appel aux outils que les dirigeants et dirigeantes connaissent déjà. Avec les restrictions budgétaires et la réduction des effectifs que nous connaissons, l'excellence du service ne peut être atteinte par de petits gains d'efficacité et des programmes de bien-être seulement. Cela requiert des institutions qu'elles respectent les réalités psychologiques des emplois exigeants sur le plan émotionnel.

Lorsque nous présentons l'usure de compassion comme un déclin de l'attention envers les autres, les options stratégiques sont limitées. Mais lorsque nous la comprenons comme une absence de rétablissement ou de soutien, cela aide à trouver des solutions pratiques et systémiques. En reconnaissant les rôles émotionnellement exigeants, en protégeant le temps de rétablissement et en tenant compte du fardeau émotionnel dans les indicateurs de rendement, la fonction publique fédérale peut renforcer la pérennité des effectifs tout en améliorant la qualité et la constance des services dont les Canadiens et les Canadiennes dépendent. Le Canada peut ainsi garantir l'excellence des services tout en préservant les capacités et la résilience des personnes qui rendent tout cela possible.

Références

- Daniels, K., Connolly, S., Woodard, R., van Stolk, C., Patey, J., Fong, K., France, R., Vigurs, C., Herd, M. (2022). NHS staff wellbeing: Why investing in organisational and management practices makes business sense. *London: IPPO*.
- Deloitte Canada (2019). *The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business – A blueprint for workplace mental health programs*.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-mental-health-programs-worker-productivity.html>
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 1433–1441.
- Finzi-Dottan, R., Kormosh, M. B. (2016). Social Workers in Israel: Compassion, Fatigue, and Spillover into Married Life. *Journal of Social Service Research*, 42(5), 703–717.
- Gainsburg, I., Cunningham, J. L. (2023). Compassion Fatigue as a Self-Fulfilling Prophecy: Believing Compassion Is Limited Increases Fatigue and Decreases Compassion. *Psychological Science*, 34(11), 1206–1219.
- Stellar, J. E., Anderson, C. A., Gatchpazian, A. (2020). Profiles in empathy: Different empathic responses to emotional and physical suffering. *Journal of Experimental Psychology: General*, 149(7), 1398–1416.
- Klein, C. J., Riggerbach-Hays, J. J., Sollenberger, L. M., Harney, D. M., McGarvey, J. S. (2018). Quality of life and compassion satisfaction in clinicians: A pilot intervention study for reducing compassion fatigue. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, 35(6), 882–888.
- Ontario Medical Association (2021). *Healing the Healers: System-Level Solutions to Physician Burnout*. Ontario Medical Association.
<https://www.oma.org/siteassets/oma/media/pagetree/advocacy/issues/burnout/burnout-paper.pdf>
- Bureau du conseil privé (2025). *32^e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/transparence/rapport-annuel-premier-ministre-fonction-publique/32e/rpt.html?utm_source=read-button-landing-page-fr&utm_medium=web&utm_campaign=clerk-32nd-annual-report
- Qaiser, J., Draga, M., Pham, L., Leonhardt, N., Stellar, J. E. (sous examen). Compassion Persists: The Effects of Repeated Exposure to Suffering on Compassion.

- Statistique Canada (2023a). *Enquête sur la population active (EPA), 2023 (Numéro d'enregistrement : 3701)*. Gouvernement du Canada.
https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&Id=1530783
- Statistique Canada (2023b). *Enquête auprès des employés relevant de la compétence fédérale (EECF), 2022 (Numéro d'enregistrement : 5312)*. Gouvernement du Canada.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 76(3), 487–506.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2022). *Politique sur la sécurité et la santé au travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12560>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2023). *Directive on classification*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=28700>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Statistique Canada (2025). *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024*. Gouvernement du Canada.
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2024-25.html>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Nedelec, L., Carlasare, L. E., Shanafelt, T. D. (2020). Resilience and burnout among physicians and the general US working population. *JAMA network open*, 3(7), e209385-e209385.