



Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



Le leadership empathique en action : renforcer la confiance en faisant preuve de vulnérabilité

Le leadership ne se limite pas à définir des orientations ou à atteindre des objectifs de rendement. C'est aussi se montrer disponible en tant qu'être humain, surtout quand vient le temps de répondre aux besoins en matière de sentiment d'appartenance, d'éclaircissement et de soutien de votre équipe. Dans les milieux de travail actuels, où les attentes sont élevées et les défis complexes, les dirigeant-e-s qui font preuve d'empathie et de transparence se distinguent souvent en inspirant une confiance durable.

Cet article explore la valeur du leadership empathique, la force cachée de la vulnérabilité et les stratégies pratiques pour créer un milieu de travail où les gens se sentent vus, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Redéfinir le leadership par l'empathie

Le leadership empathique commence par un principe simple, mais puissant : **comprendre les expériences émotionnelles des autres et les considérer avec empathie**. Il s'agit de reconnaître que les employé-e-s sont avant tout des personnes – des individus qui chaque jour se présentent au travail avec leurs espoirs, leurs préoccupations,

leurs sources de stress et leur identité. Cette approche invite les dirigeant-e-s à ralentir, à écouter attentivement et à réagir avec compassion. Elle leur propose de regarder au-delà des tâches et des résultats attendus pour se concentrer sur le bien-être, la résilience et le potentiel des membres du personnel.

Inutile d'avoir toutes les réponses pour bien diriger; tout ce qu'il faut c'est être disponible. Les dirigeant-e-s qui choisissent de comprendre plutôt que de supposer, et qui posent des questions plutôt que de donner des ordres, donnent le ton d'une culture d'entreprise fondée sur le respect et la bienveillance mutuelle.

La force de la vulnérabilité

Faire preuve de vulnérabilité est encore perçu comme un risque par de nombreuses personnes. On craint qu'exprimer une incertitude ou reconnaître des difficultés soit perçu comme une faiblesse. Or, les dirigeant-e-s qui font part de leurs difficultés ou de leurs limites avec transparence créent souvent un milieu favorable à la confiance, au sentiment d'appartenance et à la collaboration.

Les dirigeant·e·s qui admettent avoir commis une erreur, qui sollicitent les commentaires de leur entourage ou qui avouent ouvertement ne pas tout savoir expriment un message porteur de sens : « **Je vous fais suffisamment confiance pour être honnête avec vous** ». Cette transparence humanise les dirigeant·e·s et favorise la confiance.

Prenons l'exemple d'une cheffe de service qui raconterait l'impact d'une année difficile sur sa concentration, mais aussi les leçons tirées des difficultés traversées. Ou encore un gestionnaire qui reconnaîtrait les limites de ses connaissances en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et qui inviterait son équipe à apprendre sur le sujet à ses côtés. Ces exemples peuvent sembler anodins, mais ils ont souvent pour résultat d'augmenter le sentiment de sécurité, d'améliorer le moral et de favoriser la loyauté au sein de l'équipe.

La communication transparente donne lieu à une confiance durable

L'empathie et la vulnérabilité ont un impact maximal lorsqu'elles sont associées à la communication transparente. Lorsque les employé·e·s se sentent entendu·e·s et compris·e·s, la mobilisation et la confiance ont tendance à suivre. Pour les entendre et les comprendre, il faut toutefois créer un espace propice au dialogue, et non au monologue. Voici quelques moyens de favoriser la communication transparente :

- Organiser régulièrement des rencontres de rétroaction au cours desquelles l'opinion des deux parties est entendue.
- Inviter l'équipe à participer à la prise de décisions importantes ou aux processus clés.
- Assurer le suivi des préoccupations soulevées.
- Préciser qu'aucun sujet n'est trivial lorsqu'il s'agit du bien-être des employé·e·s.
- Promouvoir le soutien et la compassion au travail.

La transparence des membres de l'équipe sera proportionnelle à leur sentiment de sécurité. Faire régner une culture d'entreprise favorable au soutien est donc au cœur du leadership empathique. Les dirigeant·e·s jouent un rôle essentiel dans la création de conditions permettant aux autres de se montrer tels qu'ils sont et de prendre des risques sains.

Ce rôle comprend les activités suivantes :

- Favoriser l'accès au soutien en matière de santé mentale, y compris aux ressources du programme d'aide aux employé·e·s et à leur famille (PAEF).
- Normaliser les conversations sur le stress, l'épuisement professionnel et le bien-être émotionnel.
- Encourager les pauses, l'horaire flexible et les limites qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle.
- Offrir du soutien aux membres de l'équipe qui vivent des difficultés personnelles.

Des interventions toutes simples, comme prendre des nouvelles d'un·e employé·e en deuil, reconnaître les efforts déployés par quelqu'un au cours d'une semaine difficile ou encourager une personne à prendre soin d'elle-même, peuvent avoir un impact durable. L'essentiel, c'est que l'équipe se sente soutenue et qu'elle sache que personne ne lui en voudra d'être humaine.

Prêcher par l'exemple

L'empathie se pratique au quotidien. Pour faire régner une culture empreinte d'empathie, un des moyens les plus efficaces est d'adopter soi-même les comportements qu'on souhaite promouvoir. Il s'agit entre autres d'être disponible sur le plan émotionnel, de reconnaître quand on a besoin de soutien et de montrer qu'il n'y a pas de mal à ralentir pour réfléchir, au besoin. Encourager votre équipe à en faire autant en lui montrant l'exemple peut aider à normaliser ces pratiques à l'échelle du milieu de travail.

Un bon point de départ est l'écoute active. Lorsqu'une personne vous parle, mettez les distractions de côté et laissez-la exprimer toute sa pensée. Répétez ce que vous avez entendu pour confirmer que vous avez bien compris. Ce petit moment où vous accordez une attention soutenue à l'autre peut contribuer grandement à la création d'un lien significatif.

Ce faisant, vous témoignez également de votre respect pour les différents vécus et styles de communication. Les dirigeant·e·s empathiques reconnaissent que le bagage, la culture et les épreuves personnelles ont tous une incidence sur la façon d'être des gens au travail. En posant des questions réfléchies, en faisant preuve de curiosité et en faisant de la place à une diversité de points de vue, les dirigeant·e·s favorisent la confiance et l'inclusion.

Finalement, les dirigeant·e·s sont responsables d'adopter des habitudes saines. Prendre des pauses, fixer ses limites, déléguer en cas de besoin et demander de l'aide n'est pas capricieux : ce sont des stratégies essentielles au maintien de votre capacité à diriger efficacement au fil du temps.

Développement de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est entre autres la capacité à reconnaître et à gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. Elle comprend la conscience de soi, l'autorégulation, l'empathie et les aptitudes sociales, qui sont toutes aussi importantes les unes que les autres pour réagir de manière réfléchie dans des situations où les enjeux sont importants.

Voici quelques moyens d'accroître votre intelligence émotionnelle à titre de dirigeant·e :

- Réfléchir à ce qui déclenche de fortes réactions émotionnelles.
- Pratiquer la pleine conscience (par exemple grâce à des techniques de respiration, à la méditation ou à la tenue d'un journal intime) ou d'autres techniques de prise de conscience de l'ici et maintenant.

- Participer à des séances de coaching pour dirigeant-e-s ou suivre des formations axées sur l'intelligence émotionnelle.
- Solliciter régulièrement des commentaires pour savoir comment on vous perçoit comme dirigeant-e.

En visant l'amélioration de votre intelligence émotionnelle et en encourageant votre équipe à en faire autant, vous pouvez améliorer la dynamique de l'équipe, la capacité de résolution de conflits et la satisfaction au travail dans l'ensemble de votre organisation.

Trouver l'équilibre entre la transparence et les limites professionnelles

Si la vulnérabilité peut être précieuse, les dirigeant-e-s doivent également savoir où s'arrêter. Il ne s'agit pas de divulguer chaque petit détail de sa vie ni de brouiller les rôles, mais plutôt de déterminer si la transparence sert l'équipe ou si la discrétion serait plus pertinente.

Pour le savoir, posez-vous la question suivante : « **Est-ce que cette information favorise le sentiment d'appartenance ou est-ce qu'elle représente un fardeau pour l'équipe?** ». Les dirigeant-e-s doivent être accessibles, sans compter sur le soutien émotionnel des membres de leur équipe. Aussi est-il sain d'exprimer ses émotions de façon réfléchie et en prenant conscience de leur impact.

En revanche, les dirigeant-e-s ont la responsabilité éthique de s'assurer que le sentiment de sécurité psychologique est la norme dans le milieu de travail. Cela signifie intervenir en cas de comportements nocifs, lutter contre les préjugés et veiller à ce que personne ne se sente « rabaissé » pour avoir exprimé un besoin ou soulevé une préoccupation.

Réfléchir, se reconnecter et réinventer son leadership

En accueillant la vulnérabilité, en écoutant avec curiosité et en dirigeant avec compassion, vous créez un milieu de travail propice

à l'épanouissement et où le leadership est ressenti autant qu'il est observé.

Posez-vous ces questions :

- À titre de dirigeant-e, quand vous êtes-vous abstenu-e d'être vulnérable?
- Qu'est-ce qui pourrait changer si vous choissiez de diriger d'une manière plus intentionnellement empathique?
- De quel soutien avez-vous besoin pour amorcer ce changement ou pour le poursuivre avec plus d'assurance?

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce sujet, Homewood Santé peut vous soutenir dans votre démarche. Notre PAEF offre des conseils d'expert-e-s, du coaching, des outils et des ressources pour aider les dirigeant-e-s à accroître leur intelligence émotionnelle, à gérer les conversations difficiles et à favoriser des relations saines en milieu de travail. Communiquez avec nous dès aujourd'hui pour savoir comment nous pouvons vous aider à diriger avec plus d'empathie, de résilience et de bienveillance.

Références

Omadeke, J (22 juillet 2022). Emotional Intelligence. The best leaders aren't afraid to be vulnerable. Harvard Business Review. Article consulté le 22 juillet 2025 sur le site <https://hbr.org/2022/07/the-best-leaders-arent-afraid-of-being-vulnerable> (seulement en anglais) (protégé par verrou d'accès payant)

Maor, D et al. (4 novembre 2024). How leaders can tap the power of vulnerability. McKinsey & Company. Article consulté le 22 juillet 2025 sur le site <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-leaders-can-tap-the-power-of-vulnerability> (seulement en anglais)

Romero, L (8 mars 2023). The power of vulnerability in leadership: Experts say authenticity and honesty can move people and achieve results. Forbes. Article consulté le 22 juillet 2025 sur le site <https://www.forbes.com/sites/luisromero/2023/03/08/the-power-of-vulnerability-in-leadership-experts-say-authenticity-and-honesty-can-move-people-and-achieve-results/> (seulement en anglais)

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée auprès du Council on Accreditation.

140^{ans} Homewood Santé
Découvrez les bienfaits de nos soins