Novembre 2026 | Numéro 4

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.



Leadership sensible aux traumatismes : favoriser la confiance, la sécurité et le soutien au travail

Le leadership influence la façon dont les employé·e·s vivent leur travail au quotidien. Les styles de communication, les attentes au travail, les processus décisionnels et la dynamique des équipes contribuent tous à la culture organisationnelle et au bien-être des employé·e·s.

Les employé·e·s arrivent également au travail avec une grande diversité d'expériences. Certain·e·s vivent un deuil, assument des responsabilités de proche aidance, composent avec une maladie, des difficultés financières, de la discrimination, d'importantes transitions de vie ou d'autres défis personnels.

En plus de ces réalités, certain·e·s employé·e·s peuvent aussi vivre avec les répercussions d'un traumatisme, qui peut avoir des effets importants sur leur bien-être émotionnel, leur sentiment de sécurité et leur capacité à s'investir au travail. Les traumatismes peuvent prendre différentes formes, et les personnes peuvent être touchées par une grande variété d'expériences. Les traumatismes dits « T majuscule » renvoient à des expériences telles qu'un accident ou une blessure grave, la violence, une catastrophe naturelle ou le décès soudain d'un·e proche. Les traumatismes dits « t minuscule » peuvent quant à eux découler d'expériences causant un préjudice émotionnel ou physique, tout en laissant des séquelles durables. En milieu de travail, ils peuvent être associés à l'intimidation, aux conflits persistants, à la discrimination, au harcèlement, à un traitement injuste, à des exigences irréalistes, à des critiques constantes, à une incertitude prolongée ou à un leadership imprévisible. Ces termes servent uniquement à distinguer différents types d'expériences et ne reflètent pas leur gravité. Des expériences parfois qualifiées de traumatismes « t minuscule » peuvent avoir des répercussions profondes et durables sur le bien-être, le fonctionnement et la santé mentale.

Le leadership sensible aux traumatismes reconnaît que les expériences passées et présentes peuvent influencer la façon dont les personnes réagissent au stress, au changement, à la rétroaction, aux conflits et à l'incertitude. Plutôt que de s'attarder aux expériences individuelles, cette approche met l'accent sur des pratiques de gestion qui favorisent la confiance, la cohérence, la transparence et le respect.

Dans cet article, nous verrons ce que signifie concrètement le leadership sensible aux traumatismes et comment les gestionnaires peuvent renforcer les relations au travail tout en favorisant à la fois le bien-être des employé·e·s et la réussite de leur organisation.

Pourquoi les expériences des employé·e·s influencent les interactions au travail

De nombreux facteurs qui influencent les comportements au travail ne sont pas immédiatement visibles. Les circonstances personnelles et les expériences de vie peuvent avoir une incidence sur la façon dont les employé·e·s s'investissent dans leur travail, communiquent et réagissent aux défis professionnels. Ces expériences peuvent également affecter la concentration, la communication, le niveau d'énergie, la confiance en soi et la capacité à répondre aux exigences du travail. Une personne qui semble renfermée traverse peut-être une situation personnelle difficile. Une personne qui devient frustrée ou anxieuse pendant une période de changement organisationnel peut réagir non seulement à l'incertitude de la situation actuelle, mais aussi à des expériences vécues durant l'enfance ou plus tôt dans sa vie, où le changement ou l'instabilité étaient perçus comme menaçants ou accablants. Une autre personne peut assumer d'importantes responsabilités de proche aidance, qui lui laissent peu de temps pour se reposer et récupérer.

Les gestionnaires ne sont pas censé·e·s connaître tous les détails de la situation personnelle de chaque employé·e. Toutefois, le fait de reconnaître que les employé·e·s peuvent composer avec des difficultés peut influencer la façon dont les gestionnaires abordent les conversations, donnent de la rétroaction et répondent aux préoccupations.

Cette perspective peut être particulièrement utile en période de stress accru. Les restructurations organisationnelles, les pénuries de personnel, l'incertitude économique, les priorités concurrentes et les changements rapides en milieu de travail peuvent exercer une pression importante tant sur les employé·e·s que sur les gestionnaires. Des réalités comme les conflits persistants, une charge de travail excessive, des attentes peu claires ou une incertitude constante peuvent également nuire au bien-être des employé·e·s et à leurs interactions au travail. Lorsque les difficultés rencontrées en milieu de travail sont examinées uniquement sous l'angle de la productivité ou du rendement, certaines causes ou certains obstacles peuvent passer inaperçus.

Une approche sensible aux traumatismes encourage les gestionnaires à tenir compte du contexte plus large dans lequel les employé·e·s évoluent. Cette prise de conscience peut les aider à réagir avec réflexion tout en maintenant des attentes professionnelles claires et un juste niveau de responsabilisation.

Ce que signifie le leadership sensible aux traumatismes en pratique

Le leadership sensible aux traumatismes est souvent associé au soutien des employé·e·s ayant vécu un traumatisme. Bien que cela fasse partie de cette approche, il vise avant tout à créer un milieu de travail où les personnes se sentent respectées, bien informées et en mesure de contribuer pleinement.

Cette approche repose généralement sur des principes tels que la fiabilité, la transparence, la collaboration, l'autonomisation, l'inclusion et la sécurité psychologique. Ces principes influencent la façon dont les gestionnaires communiquent, prennent des décisions, gèrent les conflits et soutiennent leurs équipes.

Prenons l'exemple d'un·e gestionnaire qui s'apprête à mettre en œuvre un changement opérationnel important. Les employé·e·s peuvent avoir des questions concernant leur charge de travail, leur sécurité d'emploi, leurs responsabilités ou l'échéancier. Une approche sensible aux traumatismes consiste à communiquer l'information dès que possible, à expliquer les raisons qui motivent les décisions, à créer des occasions de poser des questions et à reconnaître les préoccupations soulevées. Les employé·e·s ne seront pas nécessairement d'accord avec toutes les décisions, mais ils sont généralement plus enclins à faire confiance au processus lorsque les communications sont transparentes et respectueuses.

De la même façon, lors de l'implantation d'un nouveau processus de travail ou d'une nouvelle technologie, y compris des outils d'intelligence artificielle (IA), les gestionnaires peuvent solliciter les commentaires des employé·e·s et repérer les défis potentiels avant la mise en œuvre. Les employé·e·s sont souvent plus réceptif·ve·s au changement lorsqu'ils comprennent pourquoi il est nécessaire et sentent que leur point de vue a été pris en considération.

En pratique, le leadership sensible aux traumatismes peut notamment consister à :

- communiquer clairement les attentes;
- respecter les engagements pris;
- offrir aux employé·e·s des occasions de faire valoir leur point de vue;
- expliquer les décisions lorsque cela est possible;
- répondre aux préoccupations avec respect;

- favoriser la participation et la collaboration;
- créer des occasions de développement et d'apprentissage.

Ces pratiques profitent à l'ensemble des employé·e·s et contribuent à créer des milieux de travail plus sains.

Favoriser la sécurité psychologique grâce à la constance

La sécurité psychologique désigne un environnement où les employé·e·s se sentent à l'aise de poser des questions, d'exprimer leurs préoccupations, de proposer des idées et de reconnaître leurs erreurs sans craindre l'embarras, les sanctions ou les représailles. Les recherches montrent que la sécurité psychologique favorise un meilleur rendement des équipes, stimule l'innovation, soutient l'apprentissage et accroît la mobilisation des employé·e·s. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la création de ces conditions.

L'un des principaux facteurs qui favorisent la sécurité psychologique est la constance. La confiance se développe lorsque les gestionnaires établissent des attentes claires, traitent les employé·e·s avec équité et communiquent avec respect, particulièrement dans les situations difficiles. Par exemple, une personne qui remarque un problème susceptible de compromettre l'échéancier d'un projet sera davantage portée à le signaler rapidement si elle a confiance que son gestionnaire cherchera des solutions plutôt que des responsables à blâmer.

Les pratiques adoptées lors des réunions peuvent également influencer la sécurité psychologique. Certaines personnes sont à l'aise de prendre la parole spontanément, tandis que d'autres préfèrent disposer d'un moment de réflexion avant de contribuer. Les gestionnaires peuvent favoriser la participation en transmettant l'ordre du jour à l'avance, en offrant différentes façons de contribuer et en créant des occasions de participation qui tiennent compte des divers styles de communication et niveaux de confort.

La sécurité psychologique n'élimine ni l'obligation de rendre des comptes ni les conversations difficiles. Elle contribue plutôt à créer un environnement où les employé·e·s se sentent suffisamment en confiance pour discuter des défis, signaler les problèmes rapidement et proposer des idées qui favorisent la réussite de l'équipe.

Communiquer en période d'incertitude et de changement

Le changement fait partie intégrante du monde du travail. Les organisations peuvent restructurer leurs équipes, revoir leurs priorités, mettre en place de nouvelles politiques ou s'adapter à l'évolution de leurs besoins organisationnels. Même les changements positifs peuvent susciter de l'incertitude. En période de transition, les employé·e·s se tournent souvent vers leur gestionnaire pour obtenir de l'information et des repères. La communication joue un rôle essentiel dans la façon dont ces changements sont vécus.

L'un des défis les plus fréquents pour les gestionnaires est de communiquer alors que toute l'information n'est pas encore disponible. Ils peuvent hésiter à parler d'un changement tant que tous les détails ne sont pas finalisés. Pourtant, un silence prolongé peut alimenter la confusion, les spéculations et l'anxiété.

Prenons l'exemple d'un service en cours de restructuration. Les employé·e·s peuvent se demander comment leurs responsabilités évolueront, si les liens hiérarchiques seront modifiés ou encore quelles répercussions ces changements pourraient avoir sur leurs perspectives d'avenir. Même si les gestionnaires n'ont pas toutes les réponses, des mises à jour régulières et une communication honnête peuvent contribuer à réduire l'incertitude et à maintenir la confiance.

Une communication efficace en période de changement comprend souvent les éléments suivants :

- communiquer l'information le plus tôt possible;
- expliquer les raisons qui motivent les décisions;
- offrir des occasions de poser des questions;
- fournir des mises à jour régulières;
- reconnaître l'incertitude lorsqu'elle existe.

La transparence peut aider les employé·e·s à se sentir mieux informé·e·s et davantage mobilisé·e·s, même lorsque les résultats ne sont pas idéaux.

Les gestionnaires doivent également reconnaître que les employé·e·s ne réagissent pas tous et toutes de la même façon au changement. Certain·e·s accueilleront favorablement de nouvelles possibilités, tandis que d'autres auront besoin de plus de temps et de soutien pour s'y adapter. Comprendre ces différences permet aux gestionnaires d'adapter leur communication tout en maintenant des attentes claires.

Répondre aux préoccupations liées au rendement avec curiosité

Aborder les préoccupations liées au rendement fait partie intégrante du rôle de gestionnaire. Le leadership sensible aux traumatismes met l'accent sur la manière dont ces conversations sont menées, plutôt que sur le fait de les avoir ou non. Il encourage les gestionnaires à faire preuve de curiosité avant de tirer des conclusions hâtives.

Par exemple, un·e gestionnaire peut remarquer qu'une personne auparavant engagée et fiable commence à manquer des échéances ou à participer moins activement aux discussions d'équipe. Il peut être tentant d'y voir un manque de motivation ou d'engagement. Pourtant, d'autres facteurs, qui ne sont pas immédiatement visibles, peuvent expliquer ce changement.

Les gestionnaires peuvent également observer des changements plus subtils dans les comportements, la communication ou les habitudes de travail. Une personne qui participe habituellement aux réunions peut devenir plus discrète. Une autre, qui respecte généralement les échéances, peut commencer à éprouver des difficultés. Sans faire de suppositions sur les causes de ces changements, les gestionnaires peuvent y voir une occasion d'engager une conversation de soutien et de résoudre les difficultés dès qu'elles apparaissent.

Une approche fondée sur la curiosité consiste à recueillir de l'information et à mieux comprendre les obstacles potentiels.

Par exemple, les questions suivantes peuvent être utiles :

- « J'ai remarqué certains changements récemment. Comment ça va? »
- « Y a-t-il quelque chose qui nuit à votre capacité d'accomplir ce travail? »
- « De quel type de soutien auriez-vous besoin en ce moment? »

Cette approche n'oblige pas les employé·e·s à divulguer des renseignements personnels. Elle leur offre plutôt l'occasion de cerner les obstacles présents dans leur milieu de travail, de clarifier les attentes et d'explorer des solutions possibles.

Par exemple, une personne peut avoir de la difficulté à composer avec une charge de travail accrue à la suite de changements dans les effectifs. Une autre peut avoir besoin d'une formation supplémentaire pour s'adapter à un nouveau processus. Dans certains cas, une personne peut vivre des difficultés à l'extérieur du travail qui ont des répercussions sur son rendement.

En abordant ces conversations avec curiosité et respect, les gestionnaires peuvent mieux comprendre la situation, tout en préservant la confiance et en maintenant la responsabilisation.

Soutenir les employé·e·s tout en maintenant la responsabilisation

Certaines personnes perçoivent la compassion et la responsabilisation comme des concepts opposés. Pourtant, un leadership efficace repose souvent sur un équilibre entre les deux. Les employé·e·s ont besoin d'attentes claires et d'une rétroaction honnête, tout en pouvant compter sur des gestionnaires qui abordent les défis avec respect et compréhension.

Les conversations difficiles sont parfois inévitables. Une approche sensible aux traumatismes encourage les gestionnaires à les mener avec respect, dans une optique de résolution de problèmes, en partant du principe que les employé·e·s sont capables d'apprendre, de s'adapter et de progresser.

Par exemple, un·e gestionnaire peut collaborer avec un·e employé·e pour cerner les obstacles, établir les priorités, ajuster les échéanciers lorsque cela est approprié ou l'orienter vers les ressources disponibles. En parallèle, les attentes en matière de rendement et de responsabilités demeurent claires.

Cette approche équilibrée peut renforcer la confiance tout en aidant les employé·e·s à demeurer responsables de leur travail.

Elle peut également contribuer à créer une culture où les employé·e·s se sentent à l'aise de faire part de leurs préoccupations avant que les difficultés ne s'aggravent. Les conversations tenues dès les premiers signes de difficulté offrent souvent davantage de possibilités de résoudre les problèmes que lorsqu'on attend qu'ils prennent de l'ampleur.

Les gestionnaires qui allient de façon constante soutien et responsabilisation contribuent à créer des milieux de travail où les employé·e·s comprennent clairement ce qui est attendu d'eux et d'elles et se sentent à l'aise de demander de l'aide lorsque cela est nécessaire.

Développer ses compétences en leadership sensible aux traumatismes

Le leadership sensible aux traumatismes ne se résume pas à une seule compétence ni à une initiative ponctuelle. Il s'agit d'un ensemble de pratiques de gestion qui contribuent à créer des milieux de travail plus sains et à renforcer les relations avec les employé·e·s.

Bon nombre de ces compétences recoupent d'autres aptitudes essentielles en leadership, notamment la communication, l'intelligence émotionnelle, l'inclusion, la résolution de conflits, la sécurité psychologique et la gestion du changement.

Les gestionnaires qui souhaitent développer ces compétences peuvent tirer profit d'activités de perfectionnement professionnel, de séances de coaching ou de formations en leadership. Une réflexion régulière sur leurs propres pratiques peut également favoriser leur développement.

Les gestionnaires peuvent notamment se poser les questions suivantes :

- Comment est-ce que je réagis lorsque des employé·e·s me font part de leurs préoccupations?
- Est-ce que je communique clairement les attentes?
- Les employé·e·s se sentent-ils et elles à l'aise de poser des questions?
- Comment est-ce que je communique en période d'incertitude?
- Les politiques du milieu de travail sont-elles appliquées de façon cohérente et équitable?
- Les employé·e·s ont-ils et elles l'occasion de faire valoir leur point de vue?

Prendre le temps de réfléchir à ces questions peut aider les gestionnaires à reconnaître leurs forces, tout en repérant les aspects qu'ils pourraient développer davantage.

Le développement du leadership ne se limite pas aux formations officielles. Solliciter de la rétroaction, tirer des leçons de ses expériences, observer des mentor·e·s de confiance et participer à des échanges entre pairs sont autant de façons de continuer à progresser. Prendre conscience de l'influence des pratiques de gestion sur la culture du milieu de travail constitue souvent une première étape importante.

Renforcer le leadership grâce à l'apprentissage et au soutien

Créer un milieu de travail plus sécurisant sur le plan psychologique est un processus continu qui demande de l'attention, de la réflexion et un apprentissage constant. Les pratiques de gestion qui favorisent la confiance, la constance, le respect, l'inclusion et une communication claire peuvent aider les employé·e·s à se sentir davantage soutenu·e·s en période de défis, d'incertitude et de changement.

Les organisations qui souhaitent renforcer ces compétences peuvent avoir recours à différents services, notamment des ateliers, des formations en leadership et des services-conseils portant sur la communication, l'inclusion en milieu de travail, la sécurité psychologique, la gestion du changement et le bien-être des employé·e·s. Ces programmes permettent aux gestionnaires d'acquérir des compétences concrètes qui favorisent des milieux de travail sains et des équipes performantes. Pour en savoir plus sur les services et les ressources offerts, les organisations peuvent communiquer avec leur représentant·e de Homewood Santé.

Les gestionnaires peuvent également encourager les employé·e·s à utiliser les ressources de soutien mises à leur disposition lorsqu'ils et elles en ressentent le besoin. Votre Programme d'aide aux employé·e·s et à leur famille (PAEF) offre des services confidentiels de counselling, de coaching et de soutien pour les préoccupations pouvant avoir une incidence sur le bien-être au travail comme à la maison. Des ressources numériques, des articles, des outils d'apprentissage autodirigé et d'autres ressources en ligne peuvent également aider les employé·e·s à développer leurs stratégies d'adaptation, à renforcer leur résilience et à obtenir du soutien lorsque des difficultés surviennent.

Bien que les ressources de soutien jouent un rôle important, la culture d'un milieu de travail se construit au quotidien, au fil des interactions. Les conversations que les gestionnaires ont avec leurs équipes, les attentes qu'ils établissent et leur façon de réagir dans les situations difficiles influencent toutes la manière dont les employé·e·s vivent leur expérience de travail.

Références

Geffner C (18 avril 2025) Understanding Trauma-Informed Leadership. Forbes. Consulté le 19 juin 2026 sur https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/04/18/understanding-trauma-informed-leadership/ (Seulement en anglais)

Iglesias Snyder B (5 mars 2023) What Is Trauma-Informed Leadership? And Why It Matters. Consulté le 19 juin 2026 sur https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/trauma-informed-leadership (Seulement en anglais)

Lee-Baggley D (24 août 2022) Workplace Trauma and Trauma-Informed Leadership. Psychology Today. Consulté le 19 juin 2026 sur https://www.psychologytoday.com/ca/blog/the-psychology-of-weight-loss/202208/workplace-trauma-and-trauma-informed-leadership (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

© Homewood Santé[MC] 2026 • * Dans ce document, le masculin est employé comme genre neutre. • Les clients organisationnels et partenaires commerciaux de Homewood Santé sont autorisés à utiliser le présent contenu aux fins d'informer leurs employés. Aucune autre utilisation ne peut en être faite sans le consentement écrit de Homewood Santé