

flashlight pour les personnes  
en charge de conduite

# RESILIENCE



Dr Anne Katrin Matyssek

**visana**

A votre service, tout simplement.

*C'est formidable que tu t'accordes ces dix minutes! Ce flashlight pour les personnes en charge de conduite doit t'aider à recharger correctement tes batteries – et à veiller à celles de tes collaboratrices et collaborateurs. 😊*

## Quel est le thème du jour? Quels en sont les effets?

- Tu es de mauvaise humeur, tout est gris. Ton regard se porte sur la photo de tes enfants, et le monde te paraît aussitôt un peu plus radieux.
- Un/e collègue sympathique te donne un bon conseil au sujet d'une situation de conduite délicate; rapidement, tu retrouves ton enthousiasme pour ton travail de conduite.
- Submergé/e de travail, tu ne sais plus par quoi commencer. A midi, tu vas faire un tour. Les priorités t'apparaissent ensuite clairement.

Nous attachons une grande importance à ce que tu te sentes bien préparé/e pour gérer les sollicitations, et bien sûr, également pour la conduite de ton équipe durant les périodes éprouvantes. Comme tu le sais peut-être, les ressources jouent à cet égard un rôle essentiel (en tant qu'«antagonistes» des facteurs de stress): il s'agit de tes sources d'énergie qui te permettent de retrouver les forces que tu as perdues en situation de stress. L'une de ces ressources s'appelle la **résilience**.

C'est précisément durant les phases de projets éprouvantes ou lorsque le travail ne semble pas avoir de fin que la plupart des gens négligent leurs ressources: tu fais plus rarement du sport, vas moins au sauna, sors rarement entre amis/es, annules des rendez-vous et ne t'accordes que peu de détente. Ce faisant, tu négliges de recharger tes batteries: tu ne fais pas appel à tes ressources. Cela ne doit pas arriver.

**Durant les moments de stress, dis-toi bien: maintenant plus que jamais!**

Résilience  
=  
la capacité à se  
relever après  
une crise.

Plus tu as de ressources, plus tu es résilient/e et mieux tu résistes au stress. Tu as certainement entendu le terme «résilience»; il s'agit de la capacité de résistance ou capacité à rebondir.

Elle nous permet de remonter en selle après une crise, de sorte que le psychisme ne subisse aucun dommage durable. La résilience est donc une ressource importante. Les personnes résilientes perçoivent les facteurs de stress différemment; elles disposent globalement d'un plus grand nombre de ressources et s'efforcent de les renforcer encore davantage. Toi aussi peux le faire!

Plus loin dans ce flashlight, tu trouveras une instruction pour un entraînement d'équipe à la résilience, qui te montrera que ton équipe dispose d'une grande capacité de résilience.

## QUE PEUX-TU FAIRE?

Tu peux tester  
les mini-exercices suivants  
directement à ta place de travail,  
pour bénéficier d'un regain d'énergie  
et de ressources renforcées.



1.

Souviens-toi de tes précédents succès! Tu as déjà maîtrisé de nombreux défis dans ta vie. Tu disposes toujours des ressources qui t'ont aidé/e dans ces moments-là. Tu dois seulement puiser dans ces dernières. De quoi es-tu particulièrement fier/ère?

2.

Si personne ne t'observe actuellement: contracte simultanément tous tes muscles tout en continuant de respirer. Plante tes jambes dans le sol, serre tes mains en poings, contracte tes biceps, fais une grimace, jusqu'à ce que l'ensemble de ton corps soit sous tension. A l'expiration suivante, relâche tout et observe comme la détente t'envahit.

3.

Savoure une tasse de thé ou de café, mais ne la bois pas n'importe comment! Fais de ce moment un véritable instant de détente. Concentre-toi, en utilisant tous tes sens, sur ce que tu vois, sens, goûtes. Bois lentement à petites gorgées, en y accordant toute ton attention. Observe l'effet revigorant de la boisson chaude; tu as bien mérité cette tasse!

(P.-S.: cela fonctionne bien sûr aussi avec une pomme!)

**POURQUOI  
CES  
EXERCICES  
SONT-ILS  
EFFICACES?**

Car tu prends à nouveau du recul par rapport à ton stress et car tu diriges cette fois en plus ton attention vers un élément positif.

**Une petite pause comme celle-ci,  
tout en te disant  
«Je l'ai bien mérité»,  
permet de reprendre des forces.**

De cette manière, ton humeur s'en trouve également améliorée.





Lorsque tu souhaites recharger tes batteries, tu dois

- a) diriger ton attention vers quelque chose d'agréable et par exemple
- donner du sens à ton travail en te remémorant ton motif principal
  - aller manger avec des collègues sympathiques à midi
  - trouver des idées pour un week-end de détente

et

- b) balayer ta mauvaise conscience en
- te disant que tu as bien mérité quelques moments de plaisir
  - réalisant que du bon travail nécessite du repos
  - reconnaissant que renforcer les ressources contribue à prévenir le surmenage

**2 CONSEILS DE BASE  
POUR REFAIRE LE PLEIN  
D'ÉNERGIE:**  
a) DIRIGER SON  
ATTENTION VERS UN  
ÉLÉMENT POSITIF  
b) SE DIRE «JE ME  
L'ACCORDE»

Tu as certainement déjà identifié la structure logique de ce flashlight pour les personnes en charge de conduite:

La première partie est consacrée à toi-même en tant que personne, selon le principe qu'une personne en charge de conduite ne peut diriger correctement ses collaboratrices et collaborateurs que si elle se sent relativement bien; dans une première étape, tu dois donc prendre soin de toi.

La deuxième partie se concentre sur toi en tant que personne en charge de conduite, et sur la question de savoir ce que tu peux faire pour ton équipe ou pour tes différents collaborateurs/trices. Aujourd'hui, la question est donc: comment peux-tu renforcer la résilience et les autres ressources de ton équipe?

Le repos fait partie du travail!

Cela vaut autant pour toi que pour tes collaboratrices et collaborateurs. Nous avons toutes et tous besoin de pauses, pour pouvoir continuer à être productifs.

**Se sentir bien est essentiel  
pour pouvoir réaliser du bon travail.**

Cela n'a rien à voir avec un sauna ou un massage, bien que de telles méthodes puissent renforcer ton psychisme; il ne s'agit pas simplement de se relaxer, mais de se sentir bien.

Une personne qui a mal à la tête ne peut pas être aussi productive qu'une personne qui se sent bien. Et en tant que personne en charge de conduite, elle n'a alors guère envie d'avoir des contacts avec ses collaboratrices et collaborateurs.

Toutes les pauses ne sont pas des pauses efficaces! Pour que le temps libre soit reposant, il doit généralement présenter un **contraste** par rapport au travail:

nous devons nous trouver **ailleurs**, faire **autre chose**, voir **autre chose**, parler d'**autre chose**, penser à **autre chose**.

Si tu vas manger avec ton équipe à midi, tu dois te rappeler qu'un repas de travail n'est pas une pause!

Remèdes contre les  
maux de tête:  
**PAUSE!**  
**DE L'AIR FRAIS!**  
**1 VERRE D'EAU**  
**BOUGER 3x LES**  
**EPAULES EN**  
**CERCLE**  
**1 BANANE**

**OU  
RECHARGES-TU  
TES BATTERIES  
DURANT  
LES  
PAUSES?**

**ET  
TON  
EQUIPE?**

Quels sont les contrastes importants pour que tes pauses soient reposantes? Et qu'en est-il de tes collaboratrices et collaborateurs? De quoi ont-ils besoin pour pouvoir bien se reposer?

- ? Bouger au lieu de rester assis/e?
- ? Ou le repos à la place de l'activité physique?
  
- ? Le calme au lieu du bruit?
- ? Ou le bruissement de la vie à la place du silence?
  
- ? Etre seul/e au lieu d'être constamment disponible?
- ? Ou le contact à la place de la solitude?
- ? Le travail manuel (p. ex. écrire) au lieu du travail devant l'écran?
- ? Ou des écrans (smartphone) à la place du travail manuel?

Tu le devines: ici, il n'y pas de bonne ni de mauvaise réponse. Ce qu'une personne perçoit comme reposant dépend fortement du type de travail qu'elle fait.

**Il est toutefois important de savoir comment se reposer de manière optimale.**



**VISANA**

A votre service, tout simplement.

En tant que personne en charge de conduite, tu dois respecter les pauses de tes collaboratrices et collaborateurs et, de manière générale, leur temps libre (soirées, week-ends, vacances).

- Pas de disponibilité en dehors des heures de travail!
- Pas de courriels pendant le week-end!
- Pas de contacts pendant les vacances ou les congés maladie!

Si il est impossible de faire autrement, il est peut-être envisageable d'aménager une permanence téléphonique alternée. Dans certaines entreprises, il n'est pas obligatoire de répondre aux courriels qui arrivent pendant les vacances (ou entre 22h00 et 6h00). De telles règles peuvent sembler inutiles, mais leur message est clair:

**tous les employés/es ont besoin de leur temps libre pour recharger leurs batteries.**

Et naturellement, tu devrais également, en tant que personne en charge de conduite, t'engager pour le renforcement des ressources externes, telles qu'une marge de manœuvre plus importante, des salles de repos et des salles communes agréables, de bons outils de travail (logiciels qui fonctionnent, ergonomie), la possibilité de travailler sans être dérangé/e (au moins à certaines heures) ou un climat de soutien entre collègues.

**COMMENT  
RENFORCES-TU  
LES  
RESSOURCES  
EXTERNES  
DE  
TES  
COLLABORATRICES  
ET  
COLLABORATEURS  
?**

L'environnement de travail offre des ressources (ou génère du stress). Pour renforcer ton équipe, tu dois vérifier régulièrement si les ressources suivantes recèlent encore un potentiel d'amélioration:

**Marge de manœuvre**

Aussi importante que possible (si souhaité!).

**Participation**

Autant que possible.

**Climat de travail**

Aussi positif et motivant que possible.

**Sens**

Aussi transparent que possible.

**Reconnaissance\***

Autant d'expériences valorisantes que possible.

*\* Un flashlight séparé est consacré au thème de la reconnaissance/de l'estime.*



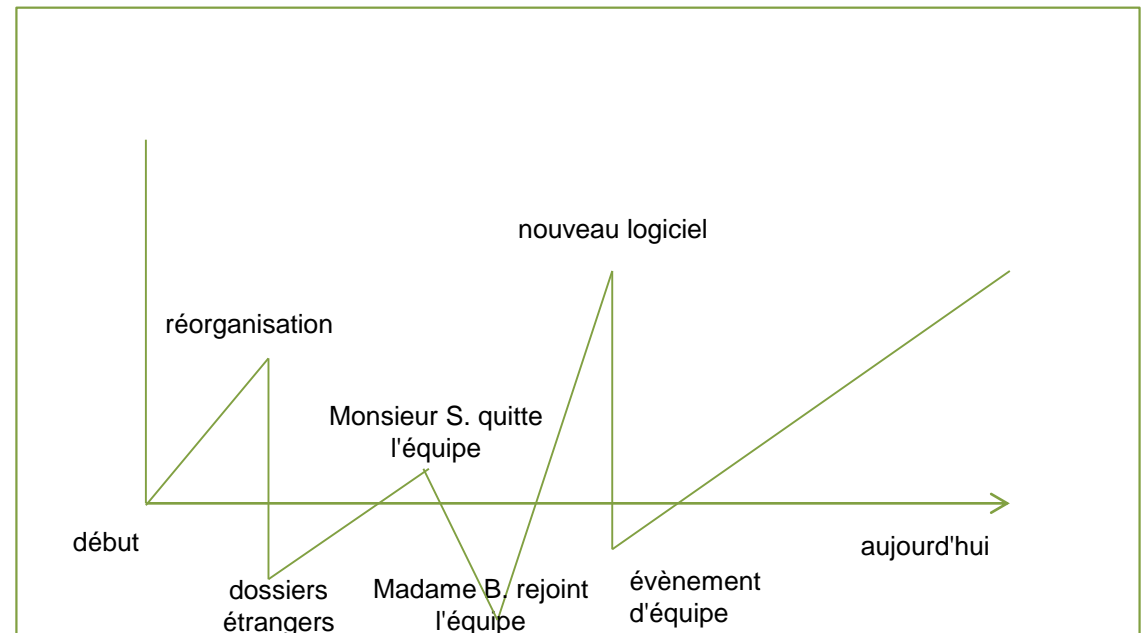
**VISANA**

A votre service, tout simplement.

## PETIT ENTRAÎNEMENT D'ÉQUIPE A LA RESILIENCE (1)

Chaque membre de ton équipe dispose de la capacité à rebondir. Pour réaliser combien de crises l'équipe a déjà surmontées et combien sa force de résistance est importante, tu as besoin d'une grande feuille de papier, de ton équipe et de 45 minutes. Place la feuille de préférence devant toi sur la table ou accroche-la à un mur, dans le sens de la longueur. Demande ensuite à un/e membre de ton équipe de tracer une ligne de gauche à droite – elle représente l'histoire de l'équipe depuis sa création (ou depuis le jour où tu en as pris la responsabilité) jusqu'à aujourd'hui. Une échelle verticale à gauche définit comment s'est sentie l'équipe pendant les différentes phases.

Dans l'exemple ci-contre, la ligne se présente comme suit: le début est suivi par un nouvel élan vers le haut, jusqu'à ce qu'une restructuration renverse complètement la tendance.

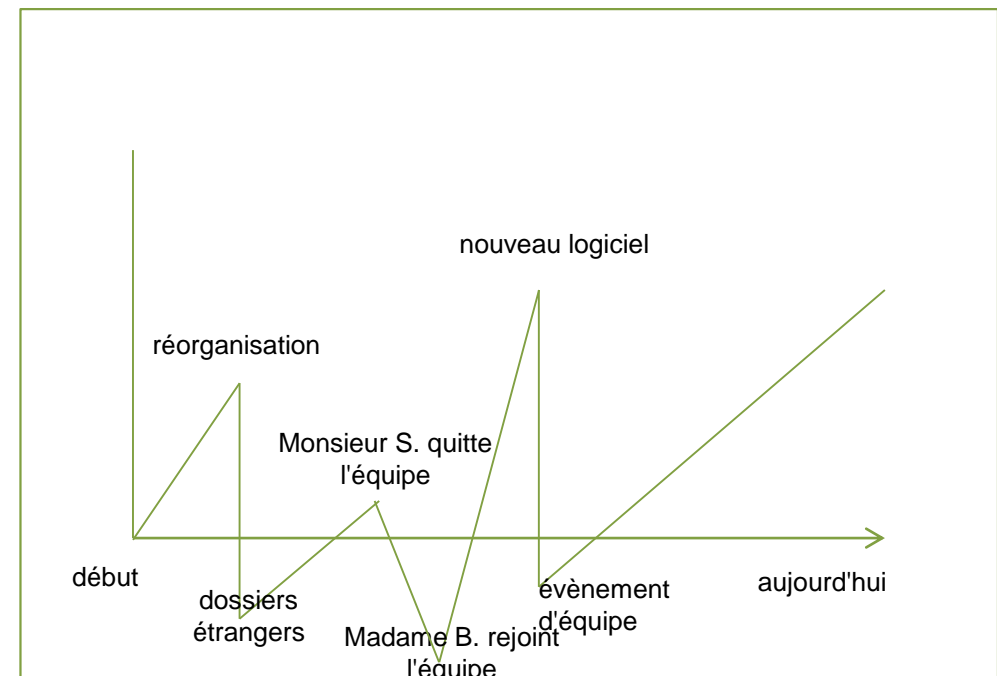




## PETIT ENTRAÎNEMENT D'ÉQUIPE A LA RÉSILIENCE (2)

L'équipe a ensuite reçu un nouveau domaine d'activité («dossiers étrangers»), qui lui a donné un nouvel élan, jusqu'à ce que Monsieur S. parte à la retraite. Madame B. a heureusement rejoint l'équipe en remplacement, et la tendance est repartie à la hausse, jusqu'à ce que le nouveau logiciel fasse douter toute l'équipe. Un événement d'équipe a rapproché tout le monde, et la tendance est à nouveau à la hausse.

Demande à ton équipe de tracer sa propre courbe. Jetez ensuite un œil ensemble aux différentes crises (les points en deçà de la ligne de départ): qu'est-ce qui vous a aidé à refaire surface après les crises? Quelles sont vos sources intérieures de force? Il s'agit des attitudes et capacités qui forment la résilience de ton équipe! Accroche la feuille bien en vue, éventuellement avec les signatures de ton équipe.




L'exercice d'équipe décrit précédemment peut déjà constituer une mesure de développement de l'équipe – paradoxalement: il s'agit en réalité de répondre à la question de savoir comment s'est développée l'équipe jusqu'à présent; mais par le biais de la discussion et de la réflexion en groupe, une équipe en ressort souvent mieux soudée et renforcée (et s'identifie comme une équipe, même si des conflits surviennent durant les différentes phases!).

En choisissant des contenus de tâches adaptés aux différentes personnes, tu peux, en tant que personne en charge de conduite, aménager le travail de tes collaborateurs/trices de manière optimale en termes de ressources. Une personne qui peut se développer et s'épanouir ressentira un bien-être accru. Peut-être entrera-t-elle même dans une sorte de «transe» (être plongé/e dans son travail au point de s'oublier soi-même, au sens positif du terme).

Le plus simple est de

demander à chacune et chacun où se situent ses forces. Tes collaboratrices et collaborateurs savent naturellement que tu ne peux pas faire apparaître comme par magie le poste de leurs rêves; mais peut-être qu'en répondant à cette question simple, ce qui ne te prendra guère de temps, tu pourras améliorer encore davantage l'adéquation entre les personnes et le travail au sein de ton équipe.



**PENSE  
EGALEMENT A:**

- ROTATION
- FORMATION
- CLARIFICATION  
DES  
COMPETENCES

## Le renforcement des ressources ne te demande donc guère d'investissement en tant que personne en charge de conduite, mais t'apporte beaucoup.

Une équipe qui dispose de ressources importantes se sent mieux armée face aux mêmes facteurs de stress qu'une équipe dénuée de ressources, qui se compose peut-être de travailleurs/euses solitaires se contentant de faire le strict minimum, qui ne pensent qu'à eux-mêmes et qui, sous la pression, réagissent avec anxiété et commettent des erreurs.

En rappelant les succès réalisés, tu renforces ton équipe!

### Le soutien social représente également une ressource importante.

Un climat fondé sur l'estime au sein de l'équipe est une source de force et de motivation. Pour toi en tant que personne en charge de conduite, un tel climat est par exemple reconnaissable par:

- une fluctuation plus faible
- une réduction des absences pour cause de refroidissement
- un meilleur flux d'information au sein de l'équipe (moins de malentendus)

***La santé psychique présente de multiples facettes.***

*C'est pourquoi il existe, en plus de ce flashlight, onze autres dossiers numériques consacrés à la santé psychique au travail. N'hésite pas à nous contacter pour en savoir plus! [www.visana.ch/flashlights](http://www.visana.ch/flashlights)*