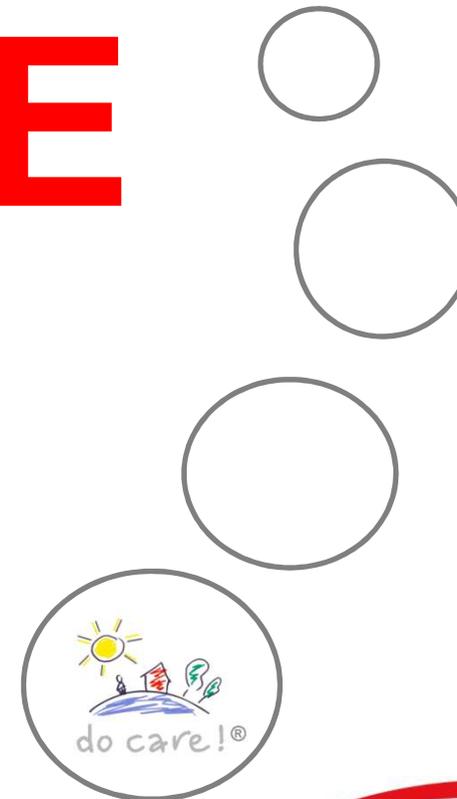


flashlight pour les personnes  
en charge de conduite

# RESILIENCE



Dr Anne Katrin Matyssek

**visana**

A votre service, tout simplement.

*C'est formidable que vous vous accordiez ces dix minutes! Ce flashlight pour les personnes en charge de conduite doit vous aider à recharger correctement vos batteries  
– et à veiller à celles de vos collaboratrices et collaborateurs. 😊*



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

- Vous êtes de mauvaise humeur, tout est gris. Votre regard se porte sur la photo de vos enfants, et le monde vous paraît aussitôt un peu plus radieux.
- Un/e collègue sympathique vous donne un bon conseil au sujet d'une situation de conduite délicate; rapidement, vous retrouvez votre enthousiasme pour votre travail de conduite.
- Submergé/e de travail, vous ne savez plus par quoi commencer. A midi, vous allez faire un tour. Les priorités vous apparaissent ensuite clairement.

Nous attachons une grande importance à ce que vous vous sentiez bien préparé/e pour gérer les sollicitations, et bien sûr, également pour la conduite de votre équipe durant les périodes éprouvantes. Comme vous le savez peut-être, les ressources jouent à cet égard un rôle essentiel (en tant qu'«antagonistes» des facteurs de stress): il s'agit de vos sources d'énergie qui vous permettent de retrouver les forces que vous aviez 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: vous faites plus rarement du sport, allez moins au sauna, sortez rarement entre amis/es, annulez des rendez-vous et ne vous accordez que peu de détente. Ce faisant, vous négligez de recharger vos batteries: vous ne faites pas appel à vos ressources. Cela ne doit pas arriver.

**Durant les moments de stress, dites-vous bien: maintenant plus que jamais!**



Résilience  
=  
la capacité à se  
relever après  
une crise.



Plus vous avez de ressources, plus vous êtes résilient/e et mieux vous résistez au stress. Vous avez 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. Vous aussi pouvez le faire!

Plus loin dans ce flashlight, vous trouverez une instruction pour un entraînement d'équipe à la résilience, qui vous montrera que votre équipe dispose d'une grande capacité de résilience.

# QUE POUVEZ- VOUS FAIRE?

Vous pouvez tester  
les mini-exercices suivants  
directement à votre place de travail,  
pour bénéficier d'un regain d'énergie  
et de ressources renforcées.



# 1.

Souvenez-vous de vos précédents succès! Vous avez déjà maîtrisé de nombreux défis dans votre vie. Vous disposez toujours des ressources qui vous ont aidé/e dans ces moments-là. Vous devez seulement puiser dans ces dernières. De quoi êtes-vous particulièrement fier/ère?

# 2.

Si personne ne vous observe actuellement: contractez simultanément tous vos muscles tout en continuant de respirer. Plantez vos jambes dans le sol, serrez vos mains en poings, contractez vos biceps, faites une grimace, jusqu'à ce que l'ensemble de votre corps soit sous tension. A l'expiration suivante, relâchez tout et observez comme la détente vous envahit.

# 3.

Savourez une tasse de thé ou de café, mais ne la buvez pas n'importe comment! Faites de ce moment un véritable instant de détente. Concentrez-vous, en utilisant tous vos sens, sur ce que vous voyez, sentez, goûtez. Buvez lentement à petites gorgées, en y accordant toute votre attention. Observez l'effet revigorant de la boisson chaude; vous avez bien mérité cette tasse!  
(P.-S.: cela fonctionne bien sûr aussi avec une pomme!)

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

Car vous prenez à nouveau du recul par rapport à votre stress et car vous dirigez cette fois en plus votre attention vers un élément positif.

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

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



**visana**

A votre service, tout simplement.

Lorsque vous souhaitez recharger vos batteries, vous devez

a) diriger votre attention vers quelque chose d'agréable et par exemple

- donner du sens à votre travail en vous remémorant votre motif principal
- aller manger avec des collègues sympathiques à midi
- trouver des idées pour un week-end de détente

et

b) balayer votre mauvaise conscience en

- vous disant que vous avez 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»



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

La première partie est consacrée à vous-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, vous devez donc prendre soin de vous.

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

Le repos fait partie du travail!

Cela vaut autant pour vous que pour vos 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 votre 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 vous allez manger avec votre équipe à midi, vous devez vous 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  
RECHARGEZ-  
VOUS  
VOS BATTERIES  
DURANT  
LES  
PAUSES?**

**ET  
VOTRE  
EQUIPE?**

Quels sont les contrastes importants pour que vos pauses soient reposantes? Et qu'en est-il de vos 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?

Vous le devinez: 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, vous devez respecter les pauses de vos collaboratrices et collaborateurs et, de manière générale, leurs 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, vous devriez également, en tant que personne en charge de conduite, vous 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  
RENFORCEZ-VOUS  
LES  
RESSOURCES  
EXTERNES  
DE  
VOS  
COLLABORATRICES  
ET  
COLLABORATEURS  
?**

L'environnement de travail offre des ressources (ou génère du stress). Pour renforcer votre équipe, vous devez 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.*



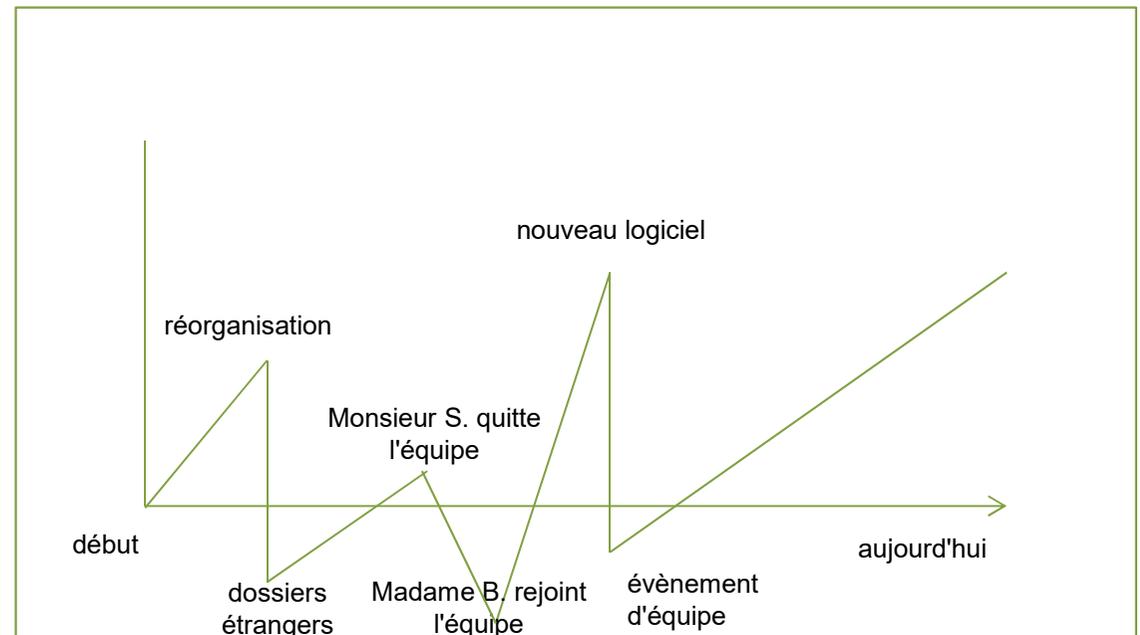
**VISANA**

A votre service, tout simplement.

## PETIT ENTRAINEMENT D'EQUIPE A LA RESILIENCE (1)

Chaque membre de votre 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, vous avez besoin d'une grande feuille de papier, de votre équipe et de 45 minutes. Placez la feuille de préférence devant vous sur la table ou accrochez-la à un mur, dans le sens de la longueur. Demandez ensuite à un/e membre de votre équipe de tracer une ligne de gauche à droite – elle représente l'histoire de l'équipe depuis sa création (ou depuis le jour où vous en avez pris la responsabilité) jusqu'à aujourd'hui. Une échelle verticale à gauche définit comment s'est sentie l'équipe pendant les différentes phases.

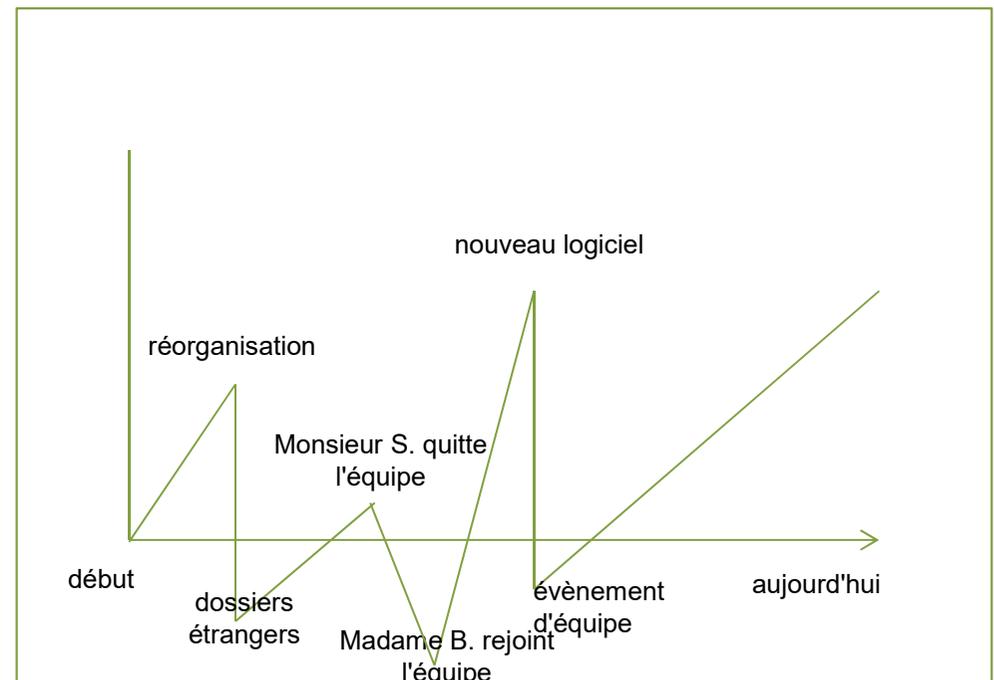
Dans l'exemple ci-contre, la ligne se présente comme suit: le début est suivi par un nouvel élan vers le haut, jusqu'à ce qu'une restructuration renverse complètement la tendance.



## PETIT ENTRAINEMENT D'EQUIPE A LA RESILIENCE (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.

Demandez à votre 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 votre équipe! Accrochez la feuille bien en vue, éventuellement avec les signatures de votre équipe.

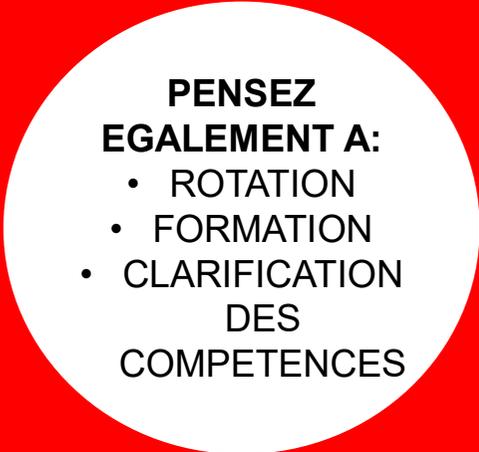


L'exercice d'équipe décrit précédemment peut déjà constituer une mesure de développement de l'équipe – paradoxalement: il s'agit en réalité de répondre à la question de savoir comment s'est développée l'équipe jusqu'à présent; mais par le biais de la discussion et de la réflexion en groupe, une équipe 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, vous pouvez, en tant que personne en charge de conduite, aménager le travail de vos 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. Vos collaboratrices et collaborateurs savent naturellement que vous ne pouvez pas faire apparaître comme par magie le poste de leurs rêves; mais peut-être qu'en répondant à cette question simple, ce qui ne vous prendra guère de temps, vous pourrez améliorer encore davantage l'adéquation entre les personnes et le travail au sein de votre équipe.



**PENSEZ  
EGALEMENT A:**

- ROTATION
- FORMATION
- CLARIFICATION  
DES  
COMPETENCES

## **Le renforcement des ressources ne vous demande donc guère d'investissement en tant que personne en charge de conduite, mais vous 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.

### **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 vous 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)



A votre service, tout simplement.



***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.*