



visana

A votre service, tout simplement.

Clientèle
entreprises



flashlight pour les personnes en charge de conduite Gestion responsable des limites



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana

A votre service, tout simplement.

C'est formidable que vous ayez accepté de consacrer 10 minutes de votre temps à ce flashlight pour les personnes en charge de conduite! Ce dernier doit vous aider à gérer de manière responsable vos propres limites ainsi que celles de vos collaboratrices et collaborateurs.

Quel est le thème du jour?

Quels en sont les effets?

- *La direction de l'entreprise affecte à votre domaine des tâches supplémentaires; en tant que personne en charge de conduite, vous craignez que votre équipe atteigne ainsi ses limites en termes de charge de travail.*
- *L'un de vos collaborateurs se plaint auprès de vous: le nouveau rythme est trop élevé, il se fait du souci pour sa santé.*
- *Vous remarquez que le travail commence vous aussi à vous peser, malgré toute votre motivation. Personne ne peut se donner à 120% tous les jours. Vous vous faites du souci pour vous.*

Comme vous le savez peut-être, le soutien social est utile pour atténuer la pression qui pèse sur votre équipe, au même titre que le renforcement d'autres ressources. Une attitude bienveillante et une oreille attentive y contribuent également. Pour protéger votre équipe et vous-même du surmenage, il faut parfois savoir donner un feed-back à vos supérieurs/es hiérarchiques. Ce flashlight vous donne des conseils en la matière.

Dire non:

cela signifie prendre du recul par rapport à la surcharge de travail

C'est-à-dire par rapport à une charge de travail trop importante ou un travail trop difficile. Pour votre entreprise, il est également indispensable que vous preniez soin de vous et que vous signaliez lorsque vous atteignez la limite de vos capacités, et ce afin que vous restiez en bonne santé.

Après tout, l'entreprise a besoin que vous soyez en forme et opérationnel/le.



Mais pour vous aussi, dire non est important; et une compétence clé pour votre avenir

Si vous souhaitez atteindre vos objectifs (y compris privés), vous devez apprendre à dire non aux exigences excessives d'autrui. Les individus apprennent de leurs expériences.

Lorsque vos collègues font l'expérience «Madame Schmid réduit ma charge de travail lorsque je râle suffisamment longtemps», ils s'en souviennent et réessaieront la fois suivante. Et si la fois d'après, vous osez finalement dire non, vous pouvez être sûr/e d'entendre un «Vous avez bien changé!» indigné.

Vous devez malgré tout le faire. Dans l'intérêt de votre santé. Dans l'intérêt de vos proches. Et dans votre propre intérêt. Après tout, vous avez votre propre vie, votre propre travail, et suffisamment à faire. Les autres SE facilitent la vie et rendent LA VOTRE plus difficile lorsqu'ils vous demandent «juste une dernière petite faveur». Il n'y a pas nécessairement d'intention malveillante.

Mais vous avez intérêt, pour votre santé, à ne pas rentrer dans ce jeu.

Approche de réflexion

Dire non

- Pouvez-vous imaginer prendre du recul par rapport à une surcharge de travail et dire non?
- Si ce n'est pas le cas: que craignez-vous? Que pourrait-il arriver?
- Connaissez-vous quelqu'un dans votre entreprise qui a déjà dit non une fois?
- Que lui est-il arrivé et quels enseignements pouvez-vous en tirer?
- Que pourrait-il se passer si vous ne dites pas non?
- Où puisez-vous le courage de dire non? Qui peut vous donner du courage?
- Comment pouvez-vous vous préparer à dire non? A quoi devez-vous veiller?
- Dans quelle mesure ne pas faire ce travail vous apporte un avantage?
- Que concèderiez-vous? Quel prix seriez-vous prêt/e à payer?

Le corps et l'esprit envoient souvent des signaux dès qu'un surmenage menace;

mais il faut également savoir les identifier...

- Tremblements (p. ex. à la perspective d'un mandat)
- Maux de ventre
- Tension
- Bouffées de chaleur
- Maux de tête
- Peur de l'échec
- Troubles du sommeil
- Sensation d'oppression
- Ne pas parvenir à se détendre
- ?



Comment savoir si une limite est atteinte?

Il y a souvent de bonnes raisons de dire non

Mais les espoirs et les craintes sont-ils vraiment réalistes?

- On ne veut pas décevoir.
- On croit qu'on recevra des remerciements.
- On ne veut pas passer pour un/e rabat-joie.
- On pense qu'on sera promu/e.
- On aspire à de la reconnaissance.
- On pense que l'on s'attire ainsi de la sympathie.
- On a peur du refus.
- On craint d'être licencié/e.
- On ne veut pas gâcher l'ambiance.
- On croit que l'on recevra de l'amour.



Qu'est-ce qui empêche une personne de dire non?

IMPORTANT:

on ne devrait jamais simplement dire non

Mais adoucir le refus vis-à-vis des supérieurs/es hiérarchiques, afin que ces derniers ne se sentent pas remis en question ou discrédités dans leur rôle.

Vous pouvez tester les mini-conseils suivants pour reconnaître et fixer des limites (y compris dire non sans refuser le travail), dans votre vie privée ou au travail:



Que pouvez-vous faire?

1

Faire une proposition alternative

Ne dites pas «Non, je ne le ferai pas», mais plutôt «Oui» («Je le ferai si...»), en ajoutant une condition, par exemple: demandez quelle autre tâche peut être mise en suspens pendant ce temps («Je ne peux pas tout faire à la fois»). Proposez à la place une autre tâche dont vous vous chargeriez volontiers (!). Demandez le soutien de collègues ou davantage de temps.

2

Eliminer l'agression

Pour que votre interlocuteur/trice ne prenne pas votre «non» personnellement, vous pouvez ajouter des phrases telles que: «Ce n'est pas CONTRE vous, mais POUR moi (ou pour les personnes en charge de conduite: «pour mon équipe»), que je dis qu'une limite est atteinte» ou «Je n'ai qu'une santé» (ou: «Je me fais du souci pour mon équipe»).

3

Mettre en exergue l'objectif commun

Soulignez que vous vous chargeriez volontiers de la tâche, mais qu'au vu de la quantité/du délai, vous ne pouvez malheureusement pas garantir la qualité. Si cela ne suffit pas: dites clairement que vous êtes arrivé/e à la limite en termes de santé et que ce n'est bon pour personne («Vous voulez pourtant pouvoir compter sur moi encore longtemps ...»)

La conviction convainc

Dire non

Si vous souhaitez gérer prudemment vos limites, vous devez dans un premier temps clarifier vos droits et vos besoins. Vous serez alors en mesure de convaincre.

Vous devez dire vous-même ce que vous voulez; votre interlocuteur/trice ne peut pas savoir ce que vous ressentez.

Conseil de base pour
fixer des limites:

clarifier pour soi-même
ce à quoi on a droit!
C'est en étant
convaincu/e, que l'on
parvient à convaincre!

Si vous dites **NON** avec respect et limites

L'expérience montre que la mauvaise conscience se manifeste principalement chez les personnes pour lesquelles l'avis d'autrui est important et qui sont généralement très orientées vers la performance. Réfléchissez à la question de savoir pourquoi il est important que vous fixiez des limites et de quelle façon.

Les «conseils à moi-même» à la page suivante peuvent vous y aider. Notez peut-être un de ces conseils dans un aide-mémoire.

Si vous êtes au clair avec vous-même et que vous êtes attentif/ve à vos forces et vos limites, vous ferez également preuve de compréhension vis-à-vis des collaboratrices et collaborateurs qui sentent qu'ils ont atteint leurs limites.



Si vous dites non, par respect pour vous-même et dans l'intérêt de l'entreprise, notez au préalable avec quels arguments vous souhaitez apaiser votre mauvaise conscience.

Conseils à moi-même

Dire non

- Je prends le temps de réfléchir avant d'accepter un mandat.
- Lorsque je ne dis pas quelle charge n'est pas possible, c'est de ma faute si rien ne change.
- Ma mauvaise conscience n'est qu'un prix dérisoire que je suis volontiers prêt/e à payer pour ma liberté.
- Lorsque je dis toujours «oui», mon supérieur/ma supérieure ne peut pas savoir que je veux en réalité dire «non».
- Je n'ai pas besoin de répondre à toutes les demandes uniquement parce qu'elles semblent justifiées.
- Je ne suis pas sur terre pour satisfaire les attentes d'autrui.
- Je ne suis pas le pigeon de service. J'ai suffisamment à faire.
- Je travaille volontiers avec d'autres personnes, mais je ne dépends pas de leur sympathie.
- Les exigences des autres peuvent nous consumer – si on les laisse faire! Comme pour vos collaboratrices et collaborateurs. Nous avons toutes et tous besoin de pauses, pour pouvoir continuer à être productifs.

Un processus d'apprentissage

pour vous, vos supérieurs/es hiérarchique et votre entreprise

«Je n'ai plus qu'à me trouver un nouveau travail» ou

«Vous n'avez qu'à informer notre client qu'il devra patienter plus longtemps avant de recevoir son produit; il s'empressera d'aller chez la concurrence» ou

«Nous pourrions bientôt fermer boutique, si nous ne tenons pas la cadence»

Vous n'êtes pas le seul/la seule à devoir apprendre à dire non; il s'agit d'un processus d'apprentissage pour toutes et tous: pour vos supérieurs/es hiérarchiques, pour vos collègues et pour toute l'entreprise. Et aussi pour votre clientèle. Et enfin, pour notre culture toute entière.

Un changement de perspective est nécessaire: lorsque les collaboratrices et collaborateurs se font rares durant les périodes de pénuries de main-d'œuvre, les entreprises ont tout intérêt, d'un point de vue économique, à investir dans la santé et la capacité de travail de leurs employés/es actuels; cela inclut également de respecter leurs limites et de les préserver du surmenage. Cette perspective est étrangère à certaines personnes.

Il s'agit d'une autre culture

– quelqu'un doit prendre les devants

Et ce serait bien que ce soit une personne solide et non quelqu'un qui se trouve déjà au bord de l'épuisement.

Plus nombreux sont les gens qui disent non, mieux c'est. Avec l'évolution démographique et en période de pénurie de main-d'œuvre, nous profitons toutes et tous d'une culture dans laquelle on peut s'exprimer lorsque l'on a atteint la limite de ses capacités.

Dans cette culture, le feed-back joue un rôle important.

Ne prenez pas personnellement les plaintes formulées par des collaborateurs/trices!

Un collaborateur ou une collaboratrice qui se plaint de conditions de travail pénibles ou de sollicitations excessives agit en premier lieu

POUR LUI/ELLE et PAS CONTRE VOUS!

Vous vous souvenez certainement de la page avec les trois conseils. C'est pourquoi vous ne devriez pas voir dans un «Non, ça me fait trop» une attaque à votre encontre. Comme vous le lirez prochainement, de tels feed-backs de la part de collaborateurs/trices sont même très précieux pour les personnes en charge de conduite.

La qualité se détériore lorsque les employés/es se sentent surmenés. Vous devriez donc écouter attentivement les plaintes, c'est-à-dire dans un premier temps vous taire et prêter l'oreille...

Premières réactions
lorsque des
collaborateurs/trices
signalent un surmenage:

se taire!
écouter!
poser des questions!

Saisissez l'opportunité!

Dire non

Et réjouissez-vous ensuite de la franchise de votre collaborateur ou collaboratrice.

- Comment? Se réjouir?

Encourager vos collaborateurs et collaboratrices à dire non est-il vraiment dans votre intérêt? En tant que personne en charge de conduite, on souhaite simplement que les collaborateurs/trices fassent leur travail et non qu'ils le refusent.

- Oui, vous devriez vous réjouir, car:

- ➡ Le/la membre de votre équipe concerné/e conserve ainsi sa capacité de travail.
- ➡ Vous savez où vous en êtes avec cette personne.
- ➡ Le fait qu'il/elle s'ouvre à vous est une marque de confiance.
- ➡ Vous ne pouvez transmettre à l'échelon hiérarchique supérieur que ce que vous savez.
- ➡ Vous avez ainsi l'opportunité de le/la protéger.

Peut-être pouvez-vous ainsi éviter les sollicitations psychiques excessives. Et promouvoir ou stabiliser la santé psychique.

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.