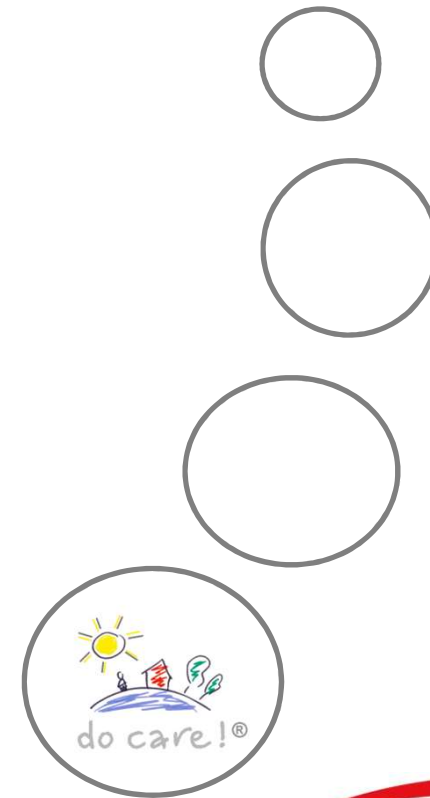


flashlight pour les personnes
en charge de conduite

ESTIME



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana

A votre service, tout simplement.

Bienvenue au ce flashlight pour les personnes en charge de conduite!

Aujourd'hui, nous traiterons le thème de l'estime, en environ 15 minutes.

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

- Dans une partie de l'entreprise, le sondage des collaborateurs/trices montre le résultat suivant: les employés/es se plaignent de recevoir trop peu de marques d'estime de la part de leurs supérieurs/es hiérarchiques. Dans ce domaine, le taux d'absence est aussi le plus élevé. Les personnes en charge de conduite sont très étonnées: elles trouvent qu'elles font suffisamment d'éloges.
- Un collègue change d'équipe et devient ainsi un «top-performer», alors que ses performances ont toujours été considérées comme en-dessous de la moyenne. Il explique cette évolution comme suit: «mes nouveaux collègues et ma responsable m'apprécient; ici, je suis motivé à montrer ce que je sais faire».

L'estime de soi est une condition de base pour pouvoir faire preuve d'estime envers les autres. Et nous le savons tous et toutes: les preuves d'estime nous font du bien, elles nous permettent de nous épanouir. Cependant, elles restent trop rares.

Ce flashlight de conduite donne des conseils pour davantage d'estime dans votre équipe et dans votre manière de vous comporter avec chaque membre de votre équipe; il vous offre même quelques idées au cas où votre propre supérieur/e hiérarchique serait enclin à la parcimonie, avec ses preuves d'estime à votre égard.

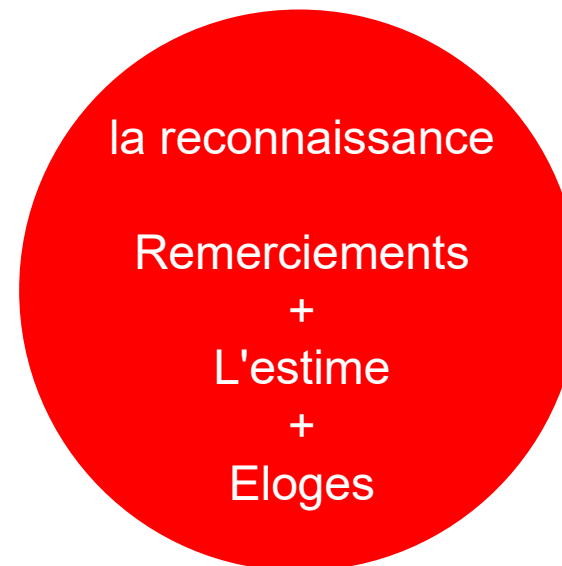
QUE VOULEZ-VOUS VRAIMENT? DES ELOGES, UN RETOUR, DE LA RESPONSABILITE?

La reconnaissance est le terme qui englobe la gratitude (pour le travail fourni), les éloges (pour une prestation concrète) et l'estime (pour la personne). Qu'est-ce qui vous importe le plus: des éloges pour votre travail ou l'estime à l'égard de votre personne? La plupart d'entre nous préfèrent être appréciés comme personnes.

Mais nous avons évidemment aussi besoin d'être félicités pour notre performance.

Percevoir une personne avec ses capacités, ses besoins et ses prestations, identifier et faire ressortir ses côtés positifs - un regard bienveillant sur l'autre dans son unicité. C'est cela l'estime.

L'estime est un facteur de la santé: elle réduit le stress, met de bonne humeur, renforce le lien et la motivation: elle fait du bien. De plus, elle réduit la tension artérielle et renforce le psychisme!



Et si votre personne de conduite ne fait jamais d'éloges?

Votre personne de conduite est un être humain, elle aussi. Elle peut être stressée, absorbée dans ses réflexions, souffrir elle-même du manque d'éloges. Elle craint peut-être aussi que des éloges éveillent en vous le souhait d'être promu/e, et ne veuille pas vous donner de faux espoirs si l'ambiance n'est pas aux promotions. Ou encore, elle peut avoir peur que les propos élogieux vous donnent l'impression de ne plus avoir besoin de travailler.

Si les preuves d'estime restent durablement absentes: cherchez vous-mêmes vos lauriers, en demandant un retour. Montrez vos performances. Ne permettez pas au manque d'estime d'affecter votre estime de vous. Faites preuve de compassion avec votre personne de conduite (son stress, etc.). Montrez-lui l'exemple, en exprimant vos émotions, par exemple si votre département a reçu un mandat intéressant. Montrez votre reconnaissance.



L'estime ne peut pas être entraînée.

Lorsque **l'état d'esprit** est
adéquat,

le comportement l'est
automatiquement.

Mais la personne ne SAIT pas simplement
que vous l'estimez. Il faut l'exprimer, en mots
et avec le visage.

QUE POUVEZ- VOUS FAIRE?

*«Les éloges font
sourire.» Mais si
vous ne souriez
pas, les gens ne
sentent pas que
vous les estimez.*

Il n'existe pas un **bouton** sur lequel appuyer pour davantage d'estime. Mais il est possible d'être plus attentif/ve aux éléments positifs (plutôt qu'aux erreurs), et il est alors plus facile de donner des preuves d'estime, même avec un simple sourire.

Vous pouvez tester les **mini-conseils** suivants aidant à montrer de l'estime. Testez-leur effet directement au travail:



VISANA

A votre service, tout simplement.

1. ■

Souriez, quand vous en avez envie ...

Vous avez déjà entendu cette recommandation dans d'autres contextes, mais elle s'applique ici aussi. Si votre sourire est sincère, votre interlocuteur/trice l'interprètera comme une expression d'estime. Le contact visuel avec un sourire est le moyen le plus direct et le plus authentique pour s'assurer mutuellement: «J'aime travailler/vivre ici avec toi. Je suis à l'aise lors de nos contacts. Je t'/vous apprécie!»

2. ■

Faites une liste de tout ce pour quoi vous pouvez être reconnaissant/e

Franchement: ça aurait pu être pire. En fait, votre place de travail actuelle offre de nombreux points positifs. Et vous passez sûrement régulièrement de bons moments dans l'équipe ou même dans l'entreprise en général. Soyez attentif/ve à ces aspects, et établissez spontanément une liste de dix points. La gratitude est l'étape qui précède l'estime.

3. ■

Dites «s'il-te-plaît» et «merci» et offrez du soutien social. Montrez votre gratitude, aussi lors des contacts. Les moments communs du quotidien sont marqués par les petits gestes. Cela commence par dire «merci» pour une information ou une prestation fournie. Ce petit mot signifie que j'ai vu ce que l'autre a fait (sans être obséquieux). Ou «je t'/vous en prie», en passant un dossier à une personne. Sans oublier le soutien social: être à l'écoute, prendre parti pour quelqu'un, consoler, etc.

ASTUCES SUPPLEMENTAIRES POUR DAVANTAGE D'ESTIME DANS VOTRE EQUIPE:

- Informez dans des délais raisonnables et personnellement. Veillez à informer tout le monde, pas juste ceux et celles avec qui vous parlez fréquemment. Vous évitez ainsi la formation de groupes dans votre équipe.
- Apportez une tasse de thé à ce collègue qui a pris froid ou un café à cette collègue fatiguée. Lorsque les gens remarquent qu'on est attentif/ve à leurs besoins, cela leur fait plaisir.
- Lorsque quelqu'un vous a contrarié, dites-le assez rapidement et clairement. C'est un signe de respect de soi et de l'autre, de ne pas garder son mécontentement pour soi mais plutôt de clarifier la situation.
- Demandez conseil ou leur avis à vos collègues, surtout à ceux et celles qui sont plutôt réservés. Ils sentiront que vous les estimez et que vous les faites participer.
- Avec une phrase comme «oui, je sais que c'est difficile en ce moment», vous offrez à vos collaborateurs/trices une opportunité de se relâcher un peu et d'améliorer leur bien-être, gratuitement et rapidement.

Sur la prochaine diapo, vous verrez un graphique avec des conseils pour un côtoiement empreint d'estime. **Ces conseils, tout comme ceux de cette diapo, valent pour tous les collaborateurs/trices, vous y compris. Nous vous montrerons ensuite ce que vous pouvez faire de particulier, en tant que supérieur/e hiérarchique.**

ESTIME OUI, MAIS COMMENT?

Six recommandations pour une cohabitation empreinte d'estime:



Optimisez votre **humeur** ! – 3x par jour, augmentez-la d'un petit point

Rappelez aux autres les **succès** ! – Mettez-les en valeur !

Offrez votre **confiance** ! – cela renforcera votre interlocuteur/trice

Pensez toujours que l'autre a les **meilleures intentions du monde** ! –

Les gens sont bienveillants !

Montrez à chaque personne qu'elle est précieuse !

Cherchez l'**aspect positif** chez l'autre !

Et aussi chez **vous-même**, 5-6 x par jour ...

Signaux d'alarme en cas de manque de preuves d'estime dans l'équipe

- Les contacts sont évités; l'individualisme domine
- Les erreurs sont tues/cachées au prix de gros efforts
- Les occasions festives de l'entreprise sont peu fréquentées ou considérées comme superflues
- Les mots tels que «merci» et «je t'en prie» sont rares.
- Certains/nes collègues se sentent exclus/es du flux d'information
- Le ton de conversation est désagréable, les mots d'estime sont absents.
- Chacun/e s'occupe exclusivement des tâches de son propre domaine
- Les locaux communs sont en désordre ou sales
- ... menace de tempête

Restez attentif/ve
aux signaux, sans
devenir
paranoïaque

COMPORTEMENTS DE CONDUITE POUR DAVANTAGE D'ESTIME DANS L'EQUIPE:

- Offrez reconnaissance et **feed-back positif** avec générosité et en souriant, mais sans exubérance!
- Quand vous parlez de tiers, absents, faites-le comme vous le feriez s'ils étaient là.
- De manière générale, **ne parlez qu'en termes positifs** de votre supérieur/e, de votre équipe, de vos collègues, de votre entreprise (idéalement même de la cantine ...)!
- Montrez votre désaccord **contre les médisances!** Empêchez les exclusions et, dans le doute, prenez parti pour les plus faibles! Evitez les différences de niveau d'information dans l'équipe.
- Evitez la formation de groupes, en **alternant les contacts** avec les membres de l'équipe, par exemple pendant les pauses.
- Considérez la **diversité comme un point fort!** Impliquez activement les personnes marginales. Evitez d'avoir des «chouchous».
- Soyez ouvert/e (en offrant votre confiance d'avance) et racontez aux autres comment vous allez, en ce moment.
- Ayez confiance dans les capacités de vos collaborateurs/trices! Accordez **d'avance** votre **confiance!**
- Abordez rapidement les points qui dérangent. Il vaut mieux gérer un conflit ouvertement, que de le laisser couvrir, pour préserver la bonne entente.
- **Votre sourire fait la moitié du travail ...!**

La crise de gratification

L'expression est du Professeur Siegrist, de Dusseldorf. Il s'agit de l'état d'un collaborateur qui a l'impression suivante: «je donne tout ce que j'ai pour l'entreprise, mais je reçois très peu en retour.»

Le rapport entre donner et recevoir n'est plus équilibré. Le Professeur Siegrist a pu montrer que les personnes qui vivent une telle crise pendant un certain temps présentent un risque plus élevé de maladie cardiovasculaire.

Notamment les hommes soumis à l'étude ont présenté deux fois plus d'infarctus durant la période d'observation que le groupe de contrôle, qui ne vivait pas de crise de gratification.

TOUTEFOIS:

la gratification n'est pas uniquement une question d'argent. Sinon, vous ne pourriez rien faire, pendant les périodes où les promotions sont bloquées. Heureusement, les gens peuvent être motivés autrement que par l'argent. La motivation sociale, soit ce que les gens font pour vous faire plaisir, joue également un rôle important. Des mots de reconnaissance, la transmission de tâches importantes, l'autorisation de suivre des formations intéressantes sont également des gratifications.

Et les mots de reconnaissance ne coûtent rien ...

Est-ce que vous aimeriez que vos collaborateurs/trices ne travaillent que pour l'argent?

De nombreuses personnes en charge de conduite craignent que leurs mots de reconnaissance paraissent obséquieux. Cela n'est vrai que si, au lieu de donner des retours concrets, elles disent toujours, même pour des tâches simples: «vous avez fait du bon travail.»

Variantes pour faire preuve d'estime sans être obséquieux:

**Exprimez votre gratitude,
demandez leur avis aux collaborateurs/trices,
faites-les participer aux décisions, déléguez
des responsabilités.**



VISANA

A votre service, tout simplement.

Comment pouvez-vous exprimer de la reconnaissance, sans utiliser le classique «Vous avez fait du bon travail» ?

Les eskimos ont plus de 100 mots pour ,blanc' et 40 pour ,neige' - combien en avons-nous pour reconnaissance? Un! ,bien'!

AIDES POUR LA FORMULATION ...

- Heureusement que vous êtes là! Vous tombez à pic!
- Joyeux anniversaire, Monsieur .../Madame ...!
- On reconnaît les professionnels/les!
- Merci de vous en être chargé si vite!
- Tu t'en es très bien sorti, bravo!
- Quelle fiabilité, chapeau!
- Merci beaucoup!
- Cet argument montre ta ...
- Vous connaissez bien ce sujet: que pensez-vous de ...?
- On voyait que le projet te tenait vraiment à coeur.
- C'est bon de t'avoir dans l'équipe! Tu fais souvent preuve de talent pour ...
- Grâce à votre aide, je vais être en mesure de ... pour le client



VISANA

A votre service, tout simplement.

Dans la **gestion de la santé en entreprise**, votre estime joue également un rôle clé. La meilleure des mesures est vouée à l'échec si les collaborateurs/trices ont l'impression que les responsables ne s'intéressent qu'à leurs capacités professionnelles, mais pas à **l'être humain**.

En 2005, l'entreprise de conseil aux entreprises Towers Perrin a sondé près de 80 000 employés/es: le facteur le plus motivant est **l'intérêt** que portent les supérieurs/es hiérarchiques à leurs collaborateurs/trices.

On ne peut que partiellement se donner à soi-même la confirmation d'être une personne importante. Une autre partie doit venir **de l'extérieur**, par exemple de vous. Ce n'est que dans le dialogue avec un tiers que nous clarifions notre identité. Même quand les places de travail sont séparées, les réflexions des collaborateurs/trices tournent souvent autour de la question: «est-ce qu'il m'apprécie?», «est-ce que c'est bien ce que je suis en train de faire?» et «est-ce que ça lui plaît?». Rendez les choses plus faciles aux collaborateurs/trices: donnez-leur un retour. Faites preuve d'estime.

Ce n'est que quand on se sent reconnu/e, qu'on peut utiliser l'ensemble de son potentiel.



VISANA

A votre service, tout simplement.



La santé psychique présente de multiples facettes.

C'est pourquoi il existe, en plus de ce flashlight, autres dossiers numériques consacrés à la santé psychique au travail. N'hésitez pas à nous contacter pour en savoir plus! www.visana.ch/flashlights