

La publication des Affaires d'entreprises de la CSS Assurance



LEADERSHIP: 2^E PARTIE

Les cadres, une ressource?

Des études récentes attestent que le supérieur et son style de direction comptent parmi les motifs de démission les plus fréquents. Cependant, les résultats montrent que les supérieurs font partie des principales ressources, souvent sous-estimées, sur le lieu de travail. Qu'est-ce qu'un bon supérieur au juste, et où se situe la responsabilité de l'employeur?

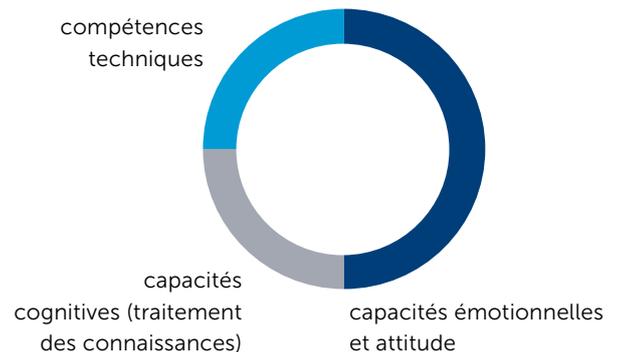
Un bon style de direction a un effet positif sur la motivation, le degré d'implication, la santé et, enfin, la performance des collaborateurs. En somme, une bonne direction est une direction saine. Le style de direction est d'autant plus important pour les collaborateurs plus âgés, car ceux-ci ne sont plus motivés par des augmentations de salaire ou la pers-

pective de défis professionnels. Mais cette tendance s'observe désormais aussi chez les collaborateurs plus

Qui ne connaît pas les petites phrases telles que «Quand il ne dit rien, c'est que tout va bien», «Mon chef aime tout contrôler» ou «Il ne prend jamais de décisions»?

jeunes, notamment de la génération Y. Pour eux, les facteurs humains comptent davantage, selon l'adage «The soft factors are the hard ones». En ces temps marqués par l'accroissement de la pénurie d'employés spécialisés et de la concurrence pour recruter une relève qualifiée, les bons dirigeants gagnent en importance.

La recette d'une direction réussie



Qu'est-ce qu'un bon supérieur?

Les exigences et les attentes envers les supérieurs sont grandes. Outre les qualifications techniques, des compétences spécifiques sociales et liées à la personnalité figurent de plus en plus au premier plan.



Instaurer un lien de confiance

Une relation de confiance entre le supérieur et ses collaborateurs est la base de toute collaboration constructive et peut considérablement influencer tant la santé que la performance des collaborateurs. Etablir des liens de confiance requiert un entretien personnel au cours duquel le supérieur écoute son collaborateur, le prend au sérieux et montre un véritable intérêt. Il est important pour les collaborateurs de sentir que leur dirigeant les soutient. Cela se manifeste aussi dans le transfert de responsabilités et les marges de manœuvre. Un manque de confiance ou un contrôle excessif est souvent à l'origine de conflits. Pour qu'une relation de travail basée sur la confiance fonctionne, les deux parties doivent faire preuve de fiabilité, de cohérence, de clarté et d'ouverture.

On a tendance à oublier que la confiance est une précieuse ressource. La confiance est souvent perturbée par des causes profondes, qui ne se résolvent pas ou qu'au prix de gros efforts des deux parties. C'est pourquoi il vaut mieux investir beaucoup dans une collaboration durable.



Soutenir sur le plan social et estimer

Diverses études ont démontré l'effet positif du soutien social dans le cadre du travail. Le soutien social peut réduire la perception subjective des contraintes chez les collaborateurs et absorber le stress accru en tant que ressource fortifiante. De ce fait, la résistance au stress et aux contraintes peut s'en trouver renforcée; on parle alors d'«effet tampon». Il est important que le soutien social soit souhaité et approprié. Sinon, l'estime du collaborateur peut être mise à mal, ou cela peut déclencher un stress négatif.

Le soutien social peut réduire la perception subjective des contraintes chez les collaborateurs



Etre estimé est un besoin fondamental de l'être humain. Si les collaborateurs sont reconnus en tant que personnes et si leur engagement et leur performance sont appréciés, leur satisfaction sera plus élevée. Par conséquent, le plaisir au travail et l'attachement à l'entreprise augmentent. La productivité et la motivation peuvent elles aussi être influencées positivement. Se montrer reconnaissant ne coûte rien, et les petits gestes ont souvent un grand impact. Il vaut donc la peine de prendre du temps à cet égard. L'important, c'est que la façon dont l'estime et la reconnaissance sont exprimées ressemblent au dirigeant et paraissent authentiques.



Montrer l'exemple

«Les actes en disent plus que mille mots», dans le sens tant positif que négatif. La culture d'entreprise découle de différents éléments, notamment de l'attitude que véhiculent les chefs. Les supérieurs qui traduisent leurs paroles en actes sont vus, à long terme, comme étant crédibles. Ce fait peut être utilisé comme instrument de gestion de manière ciblée. Le chef qui vit consciemment ses valeurs montre quel comportement il attend de ses collaborateurs et le chemin à suivre. Il s'agit non seulement de traiter les autres avec respect, d'avoir une communication transparente et ouverte et de pratiquer l'échange de feedback, mais aussi de faire face à ses propres faiblesses et échecs de manière constructive.

Les supérieurs doivent avoir conscience que leur manière d'agir donne lieu à des attentes implicites. Un exemple simple est l'envoi d'e-mails le week-end ou pendant les vacances. Si le chef est lui-même constamment joignable, cela peut être interprété



Une bonne direction nécessite, outre des compétences spécialisées, surtout des compétences émotionnelles.

QUESTION

02

Quelles compétences les collaborateurs attendent-ils de leur supérieur?

Dans des études dans lesquelles on a demandé à des collaborateurs quelles compétences ils aimeraient retrouver chez leur chef, les points suivants figurent au premier plan.

comme une exigence à reproduire, même s'il ne la demande pas explicitement.

Cela vaut particulièrement pendant les périodes chargées où la pression au travail est forte. Si le supérieur se montre découragé et résigné, la démotivation et le désarroi ne tarderont pas à s'emparer de l'équipe. En revanche, un dirigeant peut aussi créer une atmosphère empreinte de confiance et d'engagement, dont les collaborateurs s'imprègnent.



Le «self care», une condition du «staff care»

Seules les personnes qui ont appris à identifier et à prendre au sérieux leurs limites en termes de stress et leurs besoins le perçoivent aussi chez les autres. Du fait qu'on en demande toujours plus aux dirigeants, et surtout à ceux de l'échelon intermédiaire, il est essentiel que ces derniers gèrent leurs ressources prudemment afin de rester eux-mêmes performants sur le long terme. C'est justement ce groupe cible qui, d'une part, provoque des conséquences négatives pour la santé et, d'autre part, est souvent lui-même surmené. Il est donc important d'apprendre à se fixer des limites et à écouter ses propres besoins. Ceux qui atteignent sans arrêt leurs limites n'arrivent plus à voir ce qui se passe autour d'eux. Ils ne voient donc pas ou plus suffisamment les besoins de leurs collaborateurs. Là aussi, le chef doit montrer l'exemple et il est aussi, pour ainsi dire, son propre «outil» dans un contexte de direction exigeant.



QUESTION

03

Comment le dirigeant devient-il une ressource?

La personnalité tout comme l'attitude influencent profondément le style de direction ainsi que les relations avec les collaborateurs et les collègues. Voilà pourquoi on ne peut pas apprendre à avoir un bon style de direction lors d'un séminaire. Souvent, le style de direction appliqué est marqué par le comportement de direction que l'on a soi-même vécu. Il faut régulièrement réfléchir à cet impact.

Un degré élevé d'autoréflexion, une remise en question critique, une ouverture aux feed-back et une bienveillance à l'égard des relations avec autrui sont utiles pour diriger de manière constructive et efficace. Cela requiert de la confiance en soi et permet de se développer en permanence sur le plan personnel et d'adapter son comportement. Des programmes de formation et de perfectionnement permettent d'entraîner efficacement et d'améliorer progressivement les compétences purement communicatives.

QUESTION

05

Avez-vous des questions?

Vous voulez avoir des dirigeants engagés, capables de motiver leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes et de devenir une ressource pour eux? vivit, le centre de compétence pour la santé et la prévention de la CSS, vous aide vous et vos spécialistes en ressources humaines avec des mesures et des formations sur le développement de vos cadres et de la culture d'entreprise.

IMPRESSUM

Rédaction: CSS Assurance, Tribtschenstrasse 21, case postale 2568, 6002 Lucerne, www.css.ch/entreprise | Mise en page: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerne | Photos: Gettyimages, istockphoto

Qui peut me conseiller?

Demandez par courriel ou par téléphone qui est le conseiller de vente ou le courtier compétent pour votre entreprise:

info.entreprise@css.ch
058 277 18 00

QUESTION

04

Quelle est la responsabilité de l'employeur?

Plus l'échelon de direction est élevé et plus l'entreprise est grande, plus les qualifications techniques du chef sont secondaires; ce sont au contraire ses traits de personnalité et son attitude qui jouent un rôle central. Dans ce contexte, les employeurs qui recrutent et forment des collaborateurs ayant des tâches dirigeantes se doivent de veiller davantage

Il vaut la peine de recruter des personnalités qui conviennent et de mettre à leur disposition des ressources suffisantes pour accomplir leur travail de chef.

aux traits de personnalité, toujours plus déterminants, et aux facteurs humains, en plus des connaissances purement techniques. Il vaut la peine de recruter des personnalités qui conviennent et de mettre

à leur disposition des ressources suffisantes pour accomplir leur travail de chef. Plusieurs études confirment l'influence de la personnalité sur le travail de chef et révèlent que les supérieurs ayant peu de conscience professionnelle et un manque de sang-froid tendent à adopter un comportement de direction destructeur. L'objectif est une culture de l'organisation qui renforce le comportement souhaité grâce à des incitations et ne tolère pas une attitude destructrice. Les ressources humaines et les dirigeants en portent la responsabilité à parts égales.

www.vivit.ch
058 277 60 00

Téléchargez la «Business Fit Info» au format PDF: www.css.ch/businessfitinfo
Rendez-vous sur notre blog: blog.css.ch/entreprises