

# *Réussir à titre de gestionnaire : cinq façons de bâtir une équipe résiliente*

## **Aperçu**

Cinq façons infaillibles de bâtir et soutenir la résilience chez les individus et les groupes que vous dirigez

- Développez votre propre résilience
- Encouragez l'autonomie et la flexibilité
- Aidez les employés à s'adapter au changement
- Offrez des occasions de formation continue
- Aidez les employés à trouver un sens à leur travail

Nous savons tous ce qu'est la résilience - la capacité de rebondir avec énergie et efficacité et d'agir positivement devant les problèmes et l'adversité. « Si vous voulez identifier les personnes résilientes dans votre organisation », explique la consultante en gestion Arlene Johnson, une vice-présidente chez WFD Consulting, « cherchez ceux qui restent concentrés et sont capables d'agir quand la situation se corse. Ils savent conserver leur santé morale et physique quand les embûches se multiplient. Les personnes résilientes sont capables de faire face à l'incertitude et réagissent positivement aux changements. » N'est-ce pas le genre de personnes avec lesquelles vous aimeriez travailler et que vous aimeriez diriger ?

Voici cinq façons de bâtir et de maintenir la résilience chez les personnes que vous dirigez.

## **1. Développez votre propre résilience**

- *Vous ne pouvez pas construire une équipe résiliente si vous n'êtes pas résilient vous-même.* Vous devez être physiquement aussi bien que mentalement préparé à affronter les événements stressants qui surviennent inévitablement au travail. Il faudra mettre un peu d'efforts pour vous préparer et vous mettre en forme, mais votre capacité accrue à faire face aux changements mérite grandement ces efforts. Prenez soin de vous. Passez régulièrement un examen médical. Faites de l'exercice aussi souvent que possible. Suivez un régime alimentaire sain, dont vous trouverez la description sur le site web du gouvernement, [http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/index\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/index_f.html).
- *Prenez davantage soin de vous durant les périodes stressantes.* Maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle peut représenter un défi, particulièrement pour un cadre. Mais si vous êtes physiquement épuisé, que vous vous sentez débordé ou que vous en avez trop entrepris, il sera beaucoup plus difficile d'être résilient.
- *Renseignez-vous sur les symptômes du stress.* Les troubles du sommeil, la difficulté à se concentrer, les maux de tête ou à l'estomac, les douleurs au cou ou dans les épaules, les maux de dos, les palpitations cardiaques et le manque d'énergie sont autant de signes révélateurs. Identifiez les sources de stress dans votre vie personnelle et dans votre vie professionnelle. Ensuite, libérez les sentiments de colère et de

## 2 • Réussir à titre de gestionnaire : cinq façons de bâtir une équipe résiliente

frustration, la pression et la tension en pratiquant consciencieusement des techniques de relaxation, telles que la respiration profonde.

### 2. Encouragez l'autonomie et la flexibilité

Pour bâtir la résilience dans votre équipe, vous voudrez jouer le rôle de celui qui enseigne comment identifier et résoudre les problèmes, comment mobiliser les bonnes ressources, en termes de personnel ou d'idées, comment fractionner les tâches gigantesques en étapes bien définies et plus faciles à gérer et comment trouver des solutions. Si vous pratiquez une saine gestion, vous transmettez ces compétences aux employés autour de vous et leur donnerez l'occasion de les mettre en pratique. Vous favoriserez aussi la résilience dans votre groupe en offrant de la formation et en développant le sens de l'autonomie et la maîtrise de leur travail chez chacun de vos employés.

- *Encouragez la résolution des problèmes chez les individus et dans l'équipe.* Impliquez les membres de l'équipe dans la recherche de solutions aux problèmes et aux défis posés par le travail. Incitez les employés à résoudre les problèmes sans vous. Suscitez les suggestions de tous les employés.
- *Favorisez les prises de décision.* Assurez-vous que les employés ont toute l'information et les ressources dont ils ont besoin pour prendre les décisions et les mettre en application. Demandez-vous : « Dois-je prendre cette décision moi-même ou quelqu'un d'autre dans mon groupe peut-il la prendre ? »
- *Encouragez la flexibilité.* La flexibilité et la résilience vont de pair. La flexibilité implique de donner aux employés la liberté de planifier leur propre travail, d'établir leur propre rythme, d'avoir un certain contrôle de leur horaire ou de prendre une pause quand ils en ont besoin.

### 3. Aidez les employés à s'adapter au changement

La « capacité d'improviser » et de s'adapter au changement est une des caractéristiques fondamentales des personnes et des organisations résilientes, écrit Diane L. Coutu dans un article publié dans le *Harvard Business Review*, « Comment fonctionne la résilience ».

- *Réunissez les employés quand un changement survient dans votre entreprise.* Les employés ont besoin d'être informés par leurs patrons durant les périodes de changement. Aidez-les à comprendre ce que les changements signifieront pour eux. Essayez de vous mettre à leur place et de voir les choses de leur point de vue. Vous pourriez dire : « Je sais que cette restructuration est difficile pour chacun de nous. Mais nous allons gérer ces changements et réussir tous ensemble. »
- *Ayez une écoute attentive et soyez un communicateur efficace et assidu durant les périodes de changement.* Soyez clair, honnête et à propos dans vos communications avec les employés. Soyez particulièrement attentif aux personnes stressées, à celles qui ont des questions, des plaintes ou des critiques à formuler.

### 3 • Réussir à titre de gestionnaire : cinq façons de bâtir une équipe résiliente

- *Aidez les gens à prendre le contrôle de la situation.* L'une des raisons pour lesquelles le changement représente un tel défi, c'est qu'il fait nous sentir comme si les choses étaient hors de notre contrôle. Clarifiez les rôles et les priorités durant les périodes de changement. Encouragez les gens à prendre le contrôle de la situation en les aidant à se replacer. Les gens ont besoin de sentir que même s'ils ne contrôlent pas toujours les événements autour d'eux, ils sont en mesure de contrôler leurs propres réactions à ces changements.

#### 4. Offrez des occasions de formation continue

Une étude de 2004 de l'Institut de la famille et du travail a démontré que les employés qui ont plus d'occasions de continuer à apprendre au travail et dont les superviseurs soutiennent la réussite sont moins susceptibles de se sentir dépassés. L'apprentissage augmente aussi notre résilience. Nous apprenons de nos succès mais aussi de nos échecs et de nos erreurs.

- *Fournissez aux employés des occasions d'apprentissage.* Offrez-leur des affectations enrichies et des occasions de travailler sur de nouveaux projets, de nouvelles tâches, la possibilité de faire partie d'un nouveau comité ou tout simplement un nouveau travail.
- *Aidez les employés à trouver des mentors et un réseau d'aide à l'intérieur de l'entreprise.*
- *Offrez des sessions de formation et de perfectionnement.* Les employés de tout âge apprécient les occasions d'acquérir de nouvelles compétences.

#### 5. Aidez les employés à trouver un sens à leur travail

Nous avons tous besoin de sentir que notre travail importe et que nous sommes appréciés pour le travail que nous avons fait.

- *Aidez votre groupe et chacun de ses membres à apprécier la valeur qu'il représente pour l'organisation.* Vous pouvez le faire lors de l'examen du rendement individuel, à l'occasion de rencontres individuelles ou des réunions d'équipe. Aidez les gens à voir le lien entre leur travail et le succès de l'entreprise - comment leur travail s'insère dans les plans de l'entreprise ou dans quelle mesure il contribue à faire une différence dans la relation avec les clients.
- *Offrez des occasions de socialiser.* L'interdépendance sociale compte.
- *Aidez les gens à se sentir appréciés.* À titre de patron, vous jouez un rôle important pour aider les gens à trouver un sens à leur travail. Une façon d'y parvenir est de les remercier et de manifester votre gratitude régulièrement et souvent.

#### 4 • Réussir à titre de gestionnaire : cinq façons de bâtir une équipe résiliente

Les gens qui développent et mettent en pratique leur résilience dès maintenant se mobiliseront beaucoup plus rapidement en temps de crise ou de changements. Ceci vous permettra d'atteindre les buts et les objectifs de votre service avec une efficacité dont vous et votre équipe serez fiers.

Rédigé avec la collaboration de Lynne Gaines, détentrice d'un B.A. et d'un certificat en ressources humaines du Boston College Graduate School of Management/Bentley College. Madame Gaines est gestionnaire en ressources humaines à Waltham, Massachusetts. Elle est rédactrice en ressources humaines et l'ex-éditrice de la publication destinée aux cadres, *The Levinson Letter*. Son expérience en ressources humaines couvre 25 ans dans les secteurs des services financiers, de l'enseignement supérieur et de l'édition.

© 2006 Ceridian Corporation. Tous droits réservés.