



Hiver 2013

# J'en cadre Montréal

vol. 11  
n° 1

ASSOCIATION DES CADRES MUNICIPAUX DE MONTRÉAL

RENCONTRE AVEC  
CAROL ALLAIN

L'ESTIME  
DE SOI AU  
TRAVAIL



LES DOMMAGES  
COLLATÉRAUX DE LA  
COMMISSION

page 5

BERTHIER  
LANDRY

AU SERVICE DU BIEN PUBLIC

page 7

UNE TABLE DE CONCERTATION  
PAR ET POUR LES  
CONTREMAÎTRES

page 10

CHRONIQUE

JURIDIQUE

DE M<sup>e</sup> GAGGINO

page 11

# L'estime de soi au travail

## Comment faire évoluer ses employés



Carol Allain, conférencier et auteur

L'estime de soi est une thématique abordée plus souvent au « je » qu'au « nous ». Pourtant, ce concept s'applique plus que jamais aux entreprises et aux organisations qui doivent faire face à une pénurie de main-d'œuvre et au choc des générations qui ouvre la porte à de nouveaux styles de gestion.

Discussion avec Carol Allain, conférencier et auteur à succès qui vient de publier son dernier essai « *L'estime de soi : comment composer avec le regard de l'autre porté sur soi* ».

Par Roxanne Mercier  
 Agente de communication  
 rmercier@acmm.qc.ca

Le marché du travail en Amérique du Nord vit présentement une période de grands bouleversements. La récession économique et la mondialisation des marchés génèrent un stress important sur les entreprises et les organisations qui transfèrent la pression sur leurs employés. Ceux-ci sont appelés à produire plus, avec moins de ressources. « Le monde du travail est devenu tellement lourd qu'il nous faut de bons gestionnaires pour alléger le quotidien

des employés », affirme d'emblée Carol Allain qui parcourt le monde depuis des années pour expliquer l'estime de soi dans les organisations.

À cette situation économique difficile vient se greffer un changement de paradigme majeur qui provient des nouvelles générations. La communication verticale basée sur la hiérarchie est en déclin. La structure, les ordres, la stabilité et les résultats font place à la flexibilité, la négociation, l'innovation, le plaisir. Selon M. Allain, la mentalité des jeunes issus des générations X (nés entre 1962 et 1978) et Y (1979-1995) commande une révision en profondeur des styles de gestion : « Aujourd'hui, les employés s'attendent à être traités en collaborateurs plutôt qu'en subalternes. Ils souhaitent être informés des dossiers en cours, être consultés et pouvoir innover dans leur champ d'expertise ».

### L'ESTIME DE SOI DU GESTIONNAIRE

Afin de contribuer au développement de l'estime de soi des gens qui nous entourent, il faut commencer par bien se connaître soi-même et accepter ses limites, croit Carol Allain : « Un gestionnaire qui a une bonne estime de soi va servir de modèle. Pouvoir dire "je ne suis pas parfait" et "je vais apprendre avec vous" va renforcer la relation cadre-employé ».

Comme l'estime de soi est profondément liée à nos réussites et à nos réalisations, la satisfaction au travail est capitale.

« Une personne qui a une bonne estime de soi tend à adopter une démarche de développement globale pour accroître son potentiel et se sentir davantage compétente. Elle fait régulièrement le point sur sa carrière et tire des leçons de ses victoires comme de ses échecs », souligne M. Allain.

Pour parfaire son estime de soi, le cadre peut travailler sur son réseau de relations professionnelles, trouver des mentors qui vont lui servir de guide ou encore suivre des formations afin d'acquérir de nouvelles compétences.

### SEPT LEVIERS POUR RENFORCER L'ESTIME DE SOI AU TRAVAIL

L'estime de soi est aussi l'affaire de l'entreprise ou de l'organisation qui doit veiller au bien-être de ses employés. Comme le mentionne Carol Allain, « des employés qui se sentent appréciés, compétents et rémunérés en conséquence vont être beaucoup plus efficaces, motivés au travail ».

Alors, comment faire pour rendre heureux des employés qui sont de plus en plus exigeants ? M. Allain propose sept (7) leviers d'action contribuant à améliorer l'estime de soi au travail. En plus de la reconnaissance qui se vit désormais davantage dans l'émotion que dans la matérialité, il suggère de porter une attention particulière au climat de travail. « La mobilisation ne passe plus que par le salaire. Le facteur numéro un de motivation des employés est l'ambiance de travail. Et c'est au patron à montrer l'exemple en valorisant un environnement où le respect et la courtoisie priment », soutient l'auteur.

L'innovation est un autre levier d'action qui permet non seulement d'améliorer l'estime de soi, mais aussi de retenir les talents : « Les jeunes carburent à la nouveauté. Offrez-leur des projets originaux, créez un espace dynamique et convivial et encouragez les initiatives ». Un exemple ? « Je pense au géant américain Google qui a choisi d'allouer 20 % du temps de travail de ses employés à l'innovation. Chaque personne a donc un moment à son horaire réservé pour des projets créatifs », illustre M. Allain. Si ce ne sont pas toutes les organisations qui peuvent se permettre de tels programmes avant-gardistes, il est toujours possible d'innover à plus petite échelle. Par exemple, en organisant de courtes rencontres mensuelles où une étude de cas est présentée aux employés et ceux-ci doivent discuter ensemble des solutions possibles. Ce peut être aussi simple que d'échanger sur les moyens pour améliorer un procédé technique sur le terrain. L'idée est de sortir des sentiers battus et d'intégrer les employés aux réflexions de l'entreprise.



Les cadres ont intérêt à être novateurs sur plusieurs plans, dont celui de la conciliation travail-famille. Favoriser le temps partagé, le télé-travail et bien planifier le départ et le retour du congé parental sont des moyens de plus en plus utilisés par les entreprises qui souhaitent valoriser et garder leurs employés. Ces actions répondent également au besoin d'accomplissement multiple des individus. De nos jours, il est important de réussir dans plusieurs sphères de la vie, donc non seulement réussir **dans** la vie, mais aussi réussir **sa** vie.

Dans son livre, Carol Allain met de l'avant trois (3) autres leviers : la valorisation des talents (favoriser la formation continue), la convergence générationnelle et culturelle (profiter de l'apport de chaque génération) ainsi que le développement d'un projet communautaire (encourager l'implication citoyenne des employés). Les sept leviers n'ont pas à être travaillés tous en même temps. Certains auront plus d'impact que d'autres, tout dépendant de votre style de gestion et des actions posées.

Et voici un dernier petit conseil de M. Allain pour vous rappeler de consacrer davantage de temps à vos employés : « Réservez le matin aux humains et l'après-midi aux papiers » ! <



## ***L'estime de soi : comment composer avec le regard de l'autre porté sur soi***

Dans son plus récent essai, Carol Allain décortique l'influence de l'estime de soi dans notre société contemporaine. Le concept est étudié à travers différentes sphères de la vie : le couple, la famille, le travail et l'école. L'auteur propose à la fin de chaque chapitre des pistes de réflexion destinées à ceux et celles qui souhaiteraient développer leur estime de soi.

La philosophie, la psychologie et la sociologie s'entrecroisent dans ce sixième livre du réputé conférencier. Un ouvrage garni d'exemples et d'exercices accessibles permettant d'entamer une réflexion personnelle sur la perception de soi et le regard de l'autre.

**Auteur : Carol Allain**  
207 pages / 30 \$ / Les Productions Carol Allain  
> Achat en ligne : [www.carolallain.com](http://www.carolallain.com)