

# « Nous ouvrons un dialogue constructif »

Stressnostress.ch propose une démarche efficace pour lutter contre le stress en entreprise.

**Le travail est un lieu de vie important. Mais tout n’y est pas toujours rose. Pour stressnostress.ch, la psychologue Andrea Zahno accompagne les entreprises dans leurs démarches pour promouvoir la santé psychique de leurs employé-e-s.**

AURÉLIE DESPONT

« Certains employés ressentent une baisse de motivation, d’autres ont perdu du poids et une personne a souffert de burnout. » Pour Doris Wälchli, directrice du bureau Brauen Wälchli architectes à Lausanne, « ces maladies qui n’avaient pas lieu d’être » ont constitué l’élément déclencheur. C’est ce qui lui a fait réaliser qu’il manquait quelque chose à ses employés. Des projets de grande envergure, des délais souvent très serrés, des collaborations avec d’innombrables partenaires externes... Les architectes sont soumis à de nombreuses pressions. Et tous n’ont pas la même faculté à être impliqués à 100 % dans un projet au bureau, tout en réussissant à prendre leurs distances lorsque la journée de travail est terminée. « Cela me faisait de la peine de voir que certains ne s’en sortaient pas », confie Doris Wälchli, préoccupée par le bien-être de sa petite quarantaine d’employés. Après avoir consulté sa collaboratrice responsable des ressources humaines, elle décide – convaincue d’avoir de nombreuses choses

à apprendre à titre individuel – de faire appel aux services de l’association stressnostress.ch (lire en p.28).

Andrea Zahno connaît bien ce type de scénario. La psychologue FSP et conseillère stressnostress.ch y est confrontée au quotidien. « Je me suis installée en tant qu’indépendante pour faire de la prévention. Mais, en réalité, les mandats purement de prévention sont rares. Nous entrons souvent en jeu en pleine crise », raconte-t-elle. Ce qui ne l’empêche pas de mettre en œuvre des mesures pour éviter que de telles situations se reproduisent. La psychologue travaille principalement avec des petites et moyennes entreprises, qui emploient entre 50 et 200 personnes, aussi bien du domaine secondaire que du domaine tertiaire. « Les organisations de cette taille sont très vulnérables. Des absences répétées, une mauvaise ambiance ou des tensions dans l’équipe peuvent mettre en péril l’entreprise. »

## Un processus qui génère des attentes

Lorsqu’une entreprise ou une organisation fait appel à elle, Andrea Zahno commence par fixer un rendez-vous, avec la direction ou avec les responsables des ressources humaines, pour faire connaissance et, surtout, pour clarifier les objectifs et les enjeux de la démarche, qui n’est pas si anodine. « Un tel processus génère des attentes chez les collaboratrices et les collaborateurs », explique-t-elle. Dès lors, il est important de les informer clairement des objectifs et du déroulement de l’enquête. »



Les résultats de l'évaluation du niveau stress au sein de l'entreprise fonctionnent selon le système des feux de circulation.

La première phase consiste à effectuer un «stress-check» de l'entreprise. Les collaboratrices et les collaborateurs sont invités à répondre à un questionnaire disponible en ligne. Le but est premièrement de déterminer l'intensité du stress vécu. Chacun-e évalue alors différents facteurs corporels, émotionnels, psychologiques et comportementaux: suis-je rapidement épuisé-e? Suis-je devenu-e très susceptible? Ai-je de la peine à prendre des décisions? Est-ce que je néglige mes contacts sociaux? La deuxième partie du questionnaire vise ensuite à déterminer l'origine – professionnelle ou privée – du stress vécu.

Andrea Zahno analyse les réponses à cette autoévaluation, qui sont comparées à un échantillon représentatif de personnes actives, avant d'en discuter avec la direction. L'évaluation fonctionne selon le système des feux de circulation: le signal peut être vert, orange ou rouge. Un feu vert signifie que tout se passe bien. Si le besoin d'agir est moins urgent, des mesures sont toutefois possibles. «Dans ce cas-là, je trouve important de mettre l'accent sur les ressources, de conscientiser et de renforcer les facteurs de protection qui contribuent au bon fonctionnement.» Lorsque le feu est plus coloré, orange ou rouge, la psychologue du travail entre en dialogue avec les collaborateurs et essaie de déterminer plus précisément les causes du problème, avant de proposer des solutions. La psychologue du travail s'intéresse avant tout aux aspects organisationnels du stress. S'il s'agit d'une période de grands changements,

la psychologue va accompagner les collaboratrices et les collaborateurs en les aidant à reconstruire leurs repères et à mobiliser les ressources permettant de traverser cette phase. Et si des conflits sont perceptibles, elle travaille sur les moyens pour parvenir à les gérer. «Les dirigeants, souvent très chargés, n'ont pas toujours le recul et les outils nécessaires pour identifier les signes précurseurs de mal-être.» Andrea Zahno met alors en perspective certains fonctionnements ou certaines manières d'organiser le travail qu'il est possible d'améliorer. «Nous ouvrons à cet effet un dialogue constructif avec les dirigeants. Dans une démarche de coconstruction, nous tentons de trouver des solutions. Il m'importe de leur proposer des interventions sur mesure et respectueuses de leurs conditions, notamment en ce qui concerne les ressources.» Dans sa pratique indépendante, la psychologue conseille des entreprises, mais suit également sur le plan individuel des personnes confrontées à des problématiques telles que le burnout. Un double regard qui permet de nourrir sa réflexion sur les besoins des uns et des autres.

### Apporter des réponses

Doris Wälchli ne connaît pas encore les résultats de l'évaluation que vient de mener Andrea Zahno auprès de ses collaboratrices et de ses collaborateurs. La psychologue planche actuellement sur l'analyse. Mais l'architecte est prête à prendre des mesures: «J'aimerais savoir ce qui manque à mes employés pour garantir leur bien-être au travail. Ont-ils besoin de formation? Devons-nous davantage les soutenir ou les encadrer? Des changements d'organisation sont-ils nécessaires?»

Devant ces points d'interrogation, Doris Wälchli apprécie particulièrement le soutien qu'elle a trouvé auprès de stressnostress.ch. Le soutien personnalisé de la psychologue du travail Andrea Zahno associé aux outils et à la légitimité de l'association forment pour elle une combinaison idéale et efficace. ♦