



Photos: Alfonso Smith

Spécial GSE: faire face à la pression en équipe

DÉVELOPPER ENSEMBLE DES STRATÉGIES CONTRE L'ÉPUISEMENT

Les changements, la concentration du travail, la pression des délais et les attentes élevées quant au rythme de travail des collaborateurs et collaboratrices font partie du quotidien professionnel d'une équipe. Il peut en résulter des effets négatifs sur la santé psychique. La forte hausse des absences pour causes psychiques dans ce contexte est préoccupante.

Dans l'édition 3/17 de Visana business News, nous avons abordé le thème de la résilience en tant que compétence individuelle. Dans l'article, il était question des personnes qui sont en mesure de gérer les circonstances défavorables et de maintenir ainsi leur santé psychique. Des études indiquent que l'aptitude individuelle n'est pas le seul paramètre pouvant être pris en considération pour la gestion du stress et des crises. L'équipe de travail, avec les aptitudes et expériences de tous ses membres (capacité à résoudre les problèmes, stabilité émotionnelle, etc.), joue également un rôle tout aussi important lorsqu'il s'agit d'identifier les facteurs de stress de l'équipe et d'y faire face ensemble.

Résilience organisationnelle

Outre la gestion du stress individuelle, les stratégies communes à des individus, des équipes et des organisations doivent être davantage prises en considération. Celles-ci sont regroupées sous le terme de «résilience organisationnelle». Voici ce qu'il signifie: des entreprises ou des équipes identifient un écart entre les exigences et les ressources et peuvent réagir de manière flexible à la nouvelle exigence. La question centrale est la suivante: comment une équipe peut-elle maintenir sa capacité d'action dans des situations exceptionnelles? Il ne s'agit pas seulement de savoir si une entreprise et ses équipes demeurent résistantes

et de quelle façon, mais également si les conditions de travail favorisent un comportement résilient des collaborateurs et collaboratrices et des équipes et par quels moyens.

Stratégies d'équipe contre l'épuisement au travail

Pour gérer la pression des délais en tant qu'individu, nous appuyons soit sur des stratégies actives (en fixant des priorités), soit sur des stratégies relevant de l'émotionnel (par exemple, par le biais d'exercices de relaxation). En revanche, les équipes choisissent presque toujours des stratégies actives pour faire face à la pression. Une équipe qui renoncerait aux pauses communes ferait le choix d'une stratégie défavorable à la santé. À l'inverse, clarifier la répartition des tâches et les exigences, par exemple, aurait un effet favorable sur la santé.

L'avantage des stratégies actives est qu'elles visent à réduire et éviter la pression des délais, ce qui réduit la fatigue. Par ailleurs, elles présentent un potentiel effet favorable sur la santé, car elles tiennent compte des limites de performance des membres de l'équipe. Il convient de mentionner en particulier deux stratégies à cet égard:

1. Fixer des priorités au sein de l'équipe

Pour l'équipe, la question se pose de savoir si les priorités fixées ont été adaptées d'un commun accord durant les phases où la pression est élevée. Par exemple, lorsque de nouvelles tâches sont venues s'ajouter. Ou s'il a été clairement défini dans quel délai les demandes de la clientèle doivent être traitées.

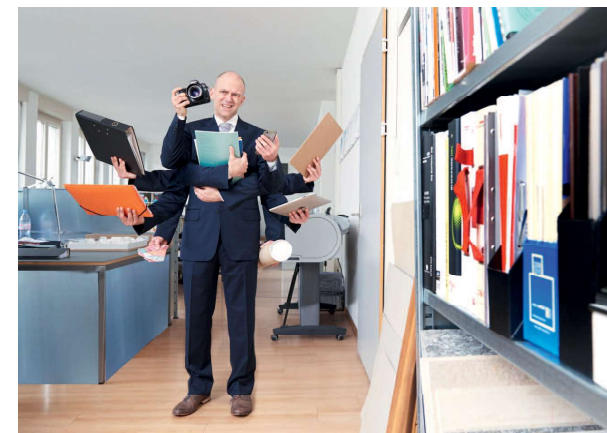
2. Clarifier les exigences au sein de l'équipe

Les personnes en charge de conduite doivent discuter avec leurs équipes des aspects importants en la matière, par exemple: «Avant le traitement des tâches, avons-nous défini précisément le résultat à obtenir?» ou «Avons-nous convenu ensemble de faire uniquement ce que la clientèle attend?».

Faire face ensemble aux crises

La résilience en tant que compétence individuelle et organisationnelle aide à faire face aux problèmes inattendus et aux situations critiques exceptionnelles dans le contexte professionnel. Les stratégies communes permettent à l'équipe de maintenir et de favoriser la santé et la capacité de travail des différents membres. Si toutefois l'exception devient la règle et que les collaborateurs et collaboratrices doivent faire appel à leur résilience de manière répétée, les personnes responsables des décisions au sein de l'entreprise devraient impérativement analyser les déficits structurels, afin de traiter le problème à sa source.

Comment favorisez-vous la résilience de vos collaborateurs et collaboratrices dans votre entreprise? Qu'est-ce qui aide les personnes en charge de conduite de votre entreprise à consti-



Les exigences posées aux individus sont en constante augmentation.

Améliorez la résistance de votre équipe

- **Restez au fait des changements importants et communiquez-les à votre équipe** («identifier et communiquer les développements importants»).
- **Si des erreurs sont commises, déterminez si la collaboration au sein de l'équipe peut être améliorée** («examiner la répartition du travail et les étapes de processus»).
- **Adaptez de manière flexible la répartition des tâches au sein de l'équipe** («réagir de manière flexible aux problèmes»).

Source: Tipps zur Förderung von Teamresilienz, par Soucek et al., 2018

tuer des équipes résilientes? Comment les personnes en charge de conduite peuvent-elles renforcer la résilience au sein de leurs équipes? Si vous cherchez des réponses à ces questions, nos spécialistes GSE se tiennent volontiers à votre disposition pour vous apporter conseils et soutien. Nous vous aidons à identifier les aptitudes individuelles des membres de votre équipe, les attitudes d'équipe positives ou les processus d'équipe favorables à la santé. N'hésitez pas à nous contacter. Vous trouverez des informations complémentaires sur notre éventail de prestations de service GSE sur www.visana.ch/gestiondelasante.

Adrian Gilgen

Spécialiste de la gestion de la santé en entreprise