

PARLONS-EN: UNE CULTURE DU DIALOGUE OUVERT COMME REMÈDE CONTRE LE STRESS

On sait que le stress au travail peut rendre malade. Mais comment créer un climat de travail qui empêche d'en arriver là? Quel est le lien entre sécurité psychologique et culture du dialogue – et comment ces deux éléments peuvent-ils renforcer la santé des personnes et la résilience des entreprises?

Lors du Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise, le groupe SV Gastronomie & Hôtellerie va présenter son projet culturel «The Way We Work».

Texte: Jelena Martinelli

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi les zèbres ne souffrent pratiquement jamais d'ulcères, contrairement aux humains? Probablement pas. Robert M. Sapolsky, professeur de biologie et de neurologie à l'Université de Stanford, pose précisément cette question dans son ouvrage de référence «Why Zebras Don't Get Ulcers». Sapolsky connaît la réponse. Elle est simple: le stress. Ou, plus précisément, le type de stress. Les animaux sauvages comme les zèbres peuvent subir des crises physiques aiguës, par exemple lorsqu'ils sont poursuivis ou attaqués par un lion. Une fois le danger écarté, le stress disparaît.

À notre époque, l'être humain n'est plus guère menacé par des lions. Au lieu de cela, ce sont nos pensées et émotions qui déclenchent des réactions physiques en chaîne. Perçues comme menaçantes, elles mettent notre organisme dans un état d'alerte similaire à celui du zèbre en fuite. Or ce mécanisme, résultat d'une évolution biologique uniquement pensée pour de courtes phases de lutte ou de fuite, peut nuire à notre estomac s'il s'installe dans la durée. Car c'est bien le stress chronique qui rend malade – et qui augmente significativement le risque d'ulcère gastrique ou «ulcus ventriculi» pour les férus de médecine (une affection causée en premier lieu par des bactéries, mais que le stress favorise grandement).

Au travail, nous sommes exposés à divers facteurs de stress, souvent d'ordre psychosocial, et ce, même lorsque nous accomplissons une tâche d'apparence banale, comme apposer notre signature sur un bout de papier. S'il s'agit là de la lettre de licenciement d'une personne que nous n'apprécions guère, cela peut déclencher une réaction physique comparable à celle d'un babouin des steppes qui s'apprête à fondre sur un rival, nous explique Robert M. Sapolsky. Ici, un entretien difficile avec un collaborateur, là, une présentation devant un public ou encore des supérieurs exigeants, des conflits au sein de l'équipe,

une boîte de réception qui déborde: lorsque ces situations se cumulent, le stress chronique est programmé d'avance.

“

Nous savons que les choses évoluent concrètement lorsque les équipes abordent les sujets à un stade précoce – et pas seulement lorsque la situation devient critique.

Gina Kobelt

Le remède: la sécurité psychologique

La bonne nouvelle, c'est qu'il y a un remède. Si l'on pouvait par exemple attaquer le mal à la racine en exprimant précisément là où le bât blesse, on y gagnerait beaucoup. Mais que faire si, au sein d'une équipe ou d'une entreprise, ce n'est pas possible? C'est là qu'entre en jeu un concept issu de la recherche qui, au cours des dernières années, s'est gentiment frayé un chemin vers la pratique: la sécurité psychologique. Forgé par la professeure de Harvard Amy Edmondson, ce terme définit la conviction partagée au sein d'une équipe que l'on peut prendre des risques interpersonnels sans courir de danger – c'est-à-dire poser une question bête, admettre une erreur ou exprimer une opinion divergente sans craindre d'être dévalorisé, ridiculisé ou même sanctionné.

La sécurité psychologique représente-t-elle ainsi une ressource qui nous permet de faire face à la pression et de contrer le stress? Une étude réalisée en 2024 auprès de plus de 27 000 membres du personnel soignant du système de santé américain s'est penchée précisément sur cette question pour arriver à la conclusion suivante: oui. La sécurité psychologique réduit le risque d'épuisement professionnel et de démissions en période de crise (l'étude portait sur les pressions subies pendant la pandémie de Covid). Selon l'étude, les équipes dans lesquelles régnait un climat de sécurité psychologique avant la crise étaient les mieux outillées pour y faire face.

La sécurité psychologique contribue ainsi à maintenir le stress du personnel à un bas niveau (burnout) et à renforcer la résilience organisationnelle (démissions). Comme le précise l'étude, la sécurité psychologique ne pallie bien sûr pas directement le manque de matériel ou d'effectifs, mais elle réduit les réticences à aborder les problèmes et à demander de l'aide, et favorise ainsi la recherche de solutions en commun.

La sécurité psychologique est donc un concept prometteur pour la résilience organisationnelle: les équipes qui ont appris à parler ouvertement des difficultés trouvent plus rapidement des solutions créatives, tirent les enseignements de leurs erreurs au lieu de les dissimuler et supportent mieux la pression.

La culture du dialogue comme levier

Mais comment la sécurité psychologique se construit-elle concrètement? Afficher des déclarations d'intention ou des chartes dans les couloirs, c'est bien beau. Mais ce qui est déterminant, c'est ce qui se dit – ou ne se dit pas – dans les échanges de tous les jours. Une culture du dialogue consciente est sans doute le plus puissant levier dont disposent les entreprises à cet égard.

ATELIER

Le groupe SV partage ses expériences lors de l'atelier «Starke Teams, offener Dialog, Gesundheit und Kultur gestalten» (en allemand) («Promouvoir des équipes solides, un dialogue ouvert, la santé et la culture») qui se déroulera dans le cadre du congrès GSE.

Gina Kobelt, HR Business Partner pour la GSE, et Hannah Brunner, responsable RH pour la Suisse, donnent un aperçu du projet culturel «The Way We Work» et montrent comment ancrer et instaurer une culture du dialogue durable au sein d'une structure décentralisée, quel rôle joue la responsabilisation des personnes de référence et comment concevoir des interfaces avec la GSE. Les participantes et participants réfléchiront ensuite, en petits groupes, aux obstacles typiques, aux solutions avérées et aux facteurs clés permettant aux collaboratrices et collaborateurs d'oser parler ouvertement de santé.

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise, 15 septembre 2026, de 11h30 à 12h30 ou de 13h40 à 14h40 (atelier n°4, Forum Ouest).



image: istockphoto.com.

Avec son offre Leadership-Kit*, Promotion Santé Suisse propose un canevas de questions pour évaluer le niveau de sécurité psychologique au sein de sa propre équipe ou, plus précisément, dans quelle mesure il est possible de parler ouvertement de sujets désagréables, d'erreurs, d'idées inabouties et d'émotions. Ces questions permettent de dégager directement des pistes concrètes pour améliorer le relationnel au sein de l'équipe:

- Est-ce que je peux admettre mes faiblesses et mes erreurs tout en recevant le soutien de mon équipe dans cette démarche/tout en étant encouragé par l'équipe dans cette démarche?
- Est-ce que je considère mon environnement de travail comme un simple lieu d'exécution des tâches ou comme un espace d'apprentissage?
- Est-ce que je laisse place à la proximité et m'autorise à partager mes ressentis et mes émotions?
- Puis-je poser des questions soi-disant «bêtes»?
- Puis-je demander de l'aide?
- Puis-je exprimer librement mon avis (même si personne ne le partage)?
- Est-ce que tous les membres de l'équipe participent à égalité (chaque voix compte, qu'un membre de l'équipe soit nouveau, introverti, anxieux, frustré, inexpérimenté, etc.)?
- Est-ce que je peux réfléchir à voix haute et exprimer des idées inabouties ou farfelues (sans qu'on me réponde aussitôt «Oui, mais...»)?

- Est-ce que je peux partager mon savoir sans que les autres en abusent ou se moquent de moi

En gestion de la santé en entreprise (GSE), un environnement de travail psychologiquement sûr contribue à l'efficacité des mesures mises en place. En effet, les offres de soutien telles que les conseils en ergonomie, les offres d'activité physique ou les formations à la résilience ne peuvent porter leurs fruits que si les collaboratrices et collaborateurs osent y recourir. Si, en revanche, la culture du dialogue est telle que les difficultés sont passées sous silence, même la meilleure offre de promotion de la santé sera vaine.

Le plus grand défi à relever: les structures décentralisées

La théorie, c'est une chose. La pratique, c'en est une tout autre, en particulier dans une entreprise comptant de nombreux sites, fonctionnant par tournus et soumise à des rythmes opérationnels variés. Comment mettre en place une solide culture du dialogue dans des entreprises aux structures décentralisées, où les équipes assument de nombreuses tâches différentes? Comment donner aux personnes de référence sur le terrain les moyens d'aborder la santé en entreprise? Et comment faire pour savoir si les choses bougent?

Gina Kobelt, HR Business Partner pour la GSE au sein du groupe SV Gastronomie & Hôtellerie – une entreprise comptant environ 5500 collaboratrices et collaborateurs et quelque 500 établissements répartis sur divers sites –, est régulièrement confrontée à ces questions. Elle indique: «Nous brisons délibérément le tabou autour de la santé et faisons de ce thème une partie intégrante de la culture d'équipe. Nous donnons aux équipes les moyens de parler ouvertement des contraintes, d'élaborer ensemble des solutions et de prendre des décisions. La santé devient ainsi un élément que l'on peut façonner au quotidien. Nous savons que les choses évoluent concrètement lorsque les équipes abordent les sujets à un stade précoce – et pas seulement lorsque la situation devient critique.»

***Vous trouverez ici de plus amples informations sur le Leadership-Kit de Promotion Santé Suisse:**

