

Fröhlich Architektur AG

En tant que petite entreprise, trouver le bon équilibre de GSE, entre structure et marge de manœuvre

Participation et responsabilisation: la GSE dans une petite entreprise

En tant que petite entreprise dans le domaine de l'architecture, Fröhlich Architektur AG est confrontée à une fluctuation de mandats constante. Cela exige une grande flexibilité en termes de GSE. «On nous a d'abord dit que nous étions trop petits pour cela», dit Mathias Fröhlich, propriétaire et directeur de Fröhlich Architektur AG. «Mais depuis, nous sommes une poignée d'entreprises de cette taille à avoir obtenu le label Friendly Work Space. Je trouve que ça montre que c'est possible aussi pour les petites entreprises.»

Le propriétaire s'intéressait déjà auparavant aux questions de santé au travail et a soutenu cette thématique au sein de son entreprise. Il est évident pour lui que la clé du succès est la direction. Pour initier un comportement sain auprès du personnel, il faut aussi savoir prendre du temps pour sa propre santé, dit encore Mathias Fröhlich. «Si on n'a pas cette sensibilité, on ne peut pas mener de GSE.» Certaines idées pour la GSE viennent de lui-même, mais doivent ensuite passer par plusieurs canaux.

L'un de ces canaux est l'équipe de projet GSE, qui débat des différentes mesures et, surtout, de leur faisabilité: «J'ai plutôt trop d'idées et elles ne sont bien sûr pas toutes bonnes», explique Fröhlich, «et lorsqu'elles passent par ce processus, ça fait comme un filtre.»

Les idées qui sont considérées réalistes sont ensuite soumises au cercle de santé, auquel tous les membres du personnel peuvent participer. Il a lieu deux fois par année et est combiné avec un élément social, comme partager une pizza, par exemple. Les thématiques de l'année y sont discutées et définies. L'année prochaine ce sera le thème «Home&Office», car l'enquête Job-Stress-Analysis (JSA) a révélé que, du point de vue des membres du personnel, le «Home» influence plus l'«Office» que l'inverse.

Pour le membre de la direction, Basil Schiess, il n'existe pas de recette miracle pour savoir quelles mesures fonctionnent dans une entreprise et lesquelles ne fonctionnent pas. Parfois, il faut simple-

ment essayer quelque chose. Mais il faut aussi une certaine structure, complète Mathias Fröhlich. «La planification annuelle que nous avons est assez statique. Il est parfois aussi important pour les gens de ne pas faire les choses sur un coup de tête.»

Le thème de l'année est repris lors de différents événements, qui comportent une partie théorique, une partie pratique et une partie sociale. Pour la partie pratique, par exemple, lors d'une randonnée, les membres du personnel ont été répartis en petites équipes selon leur profil DISG. Dans ces équipes était notamment discuté, quels étaient les avantages des caractéristiques de personnalité des autres. La thématique avait été introduite, en amont, par une psychologue. «Elle introduit les aspects théoriques de la thématique, nous accompagne chaque été lors de notre randonnée et, à Noël, nous clôturons normalement le sujet. Ce sont un peu les grandes lignes de l'année», résume Mathias Fröhlich.

Cadre et garde-fous de la GSE: le sondage JSA

«Je crois qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer aux entreprises que la GSE est importante; il faut leur fournir de bons outils», affirme Mathias Fröhlich. Comme exemple de ces bons outils, il cite le Job-Stress-Analysis (JSA) de Promotion Santé Suisse.

Il s'agit d'un outil d'enquête en ligne, qui couvre une sélection de questions en lien avec la GSE, à poser aux membres du personnel. Le sondage est disponible en plusieurs langues et facile à renseigner, indépendamment du niveau de formation des employé-e-s. Les formulaires sont ensuite analysés informatiquement et anonymisés par le système de Promotion Santé Suisse, puis les résultats sont restitués à Fröhlich Architektur AG. «C'est notre indicateur principal de bien-être des collaboratrices et collaborateurs. L'avantage est que la participation est volontaire et anonyme pour les membres du personnel», dit Mathias Fröhlich.

Le sondage est lancé chaque année, afin d'obtenir une vision d'ensemble des contraintes et res-

sources. Les résultats, sous forme de graphiques, sont ensuite publiés dans l'entreprise, ce qui donne lieu à des échanges intéressants entre les employé-e-s. «On voit toujours ces graphiques circulaires issus des sondages. Je trouve que c'est intéressant», indique Philipp Klaus, chef de projet chez Fröhlich Architektur. «Et si on voit qu'une mesure devient obsolète, il ne faut pas s'y accrocher désespérément.» Lorsque de nouvelles mesures sont instaurées, comme par exemple la création d'espaces de *co-working* à la filiale de Zurich, ou que d'autres sont abolies suite au sondage, les employé-e-s en comprennent facilement les raisons.

Pour le sondage de l'année prochaine, des modules d'approfondissement ont été ajoutés, comme par exemple le module «reconnaissance». Ce thème est apparu lors d'une séance d'équipe, indique Mathias Fröhlich. «J'ai été un peu dur avec un collaborateur de longue date. Il m'a ensuite dit qu'il ne se sentait pas valorisé. Je souffre aussi du fait qu'on ne relève pas ce qui va, mais toujours ce qui ne va pas.» La première mesure pour la thématique «reconnaissance», a été d'acheter spontanément une très grosse cloche, qu'on peut sonner pour partager des expériences positives. «Nous avons, par exemple, eu un contrôle SUVA sur un chantier et il n'a pas révélé de problèmes. Il s'agit aussi des petites choses», explique le directeur.

Mathias Fröhlich est conscient que l'impact GSE ne peut être mesuré ni financièrement, ni au travers des statistiques d'absence, dans sa petite entreprise. Ce qui n'est pas autrement important, puisque le sondage JSA permet de révéler l'impact des mesures.

«Powertime»: l'équilibre subtil entre protection et paternalisme

Le sondage JSA de 2015 a confirmé ce que les employé-e-s et la direction de Fröhlich Architektur soupçonnaient déjà: la disponibilité constante et les interruptions par mail ou téléphone, représentent une charge et un défi conséquents pour la santé mentale. C'est de cette prise de conscience qu'est née la mesure «Powertime».

Lors de deux périodes définies par semaine, les appels et e-mails sont bloqués et automatiquement déviés à la réception. Les membres du personnel peuvent ainsi profiter de ces quelques heures pour

se concentrer sur leur travail, sans interruption. «Personnellement, j'ai beaucoup apprécié», dit le responsable de projet Philipp Klaus. «La pression de la disponibilité disparaissait simplement. Cela m'a beaucoup aidé et m'a fait du bien.»

La première année, la mesure a été bien évaluée dans le JSA et validée par les membres du personnel. Dès la deuxième année, de plus en plus de critiques étaient cependant exprimées. Et, finalement, 60% des employé-e-s ont demandé l'abolition de la «Powertime». Certains membres du personnel se sentaient restreints dans leur autonomie et ressentaient les horaires fixes comme paternalistes. Le membre de la direction, Basil Schiess, s'est également positionné en défaveur de la mesure: «C'était peu pratique pour moi, en plein chantier, quand on attend un appel, puis on est comme bloqué.» La mesure n'a cependant pas totalement été éliminée – les membres du personnel peuvent maintenant poser le plot «Powertime 2.0» sur leur bureau, lorsqu'ils ne veulent pas être dérangés. Ils ont retrouvé plus de liberté de planification, mais encourent à nouveau le risque de ne pas se protéger suffisamment.

Mathias Fröhlich trouve dommage que la mesure n'existe plus: «Je trouve que c'est maintenant plus diffus et difficile à gérer» et il ajoute: «Personnellement, je suis de l'avis qu'il faut lire ses mails maximum deux-trois fois par jour. La recherche me donne raison, mais je n'ai pas encore trouvé de moyen de le faire comprendre aux gens.»

La détection précoce grâce à «Happy Sheets»

Au début de chaque séance d'équipe, les membres du personnel remplissent ce qui est appelé des *Happy Sheets*, sur lesquels la charge de travail ou l'évaluation de son propre état de santé sont exprimées à l'aide d'autocollants de couleurs. Un *sticker* rouge engendre automatiquement un entretien avec Mathias Fröhlich, le jour-même. La raison de cette mesure était le souhait de reconnaître plus rapidement lorsqu'un membre du personnel ne va pas bien, est surchargé ou confronté à d'autres problèmes. Les personnes qui expriment leur mécontentement au travers des *Happy Sheets* apparaissent directement sur le «radar» du responsable GSE. «Nous voulions être plus proches, plus rapidement», dit Mathias Fröhlich. L'équipe GSE a ainsi pu prévenir d'assez grosses crises avec les entretiens.

L'introduction de cette mesure peut cependant représenter un défi supplémentaire pour les cadres. Elles/Ils doivent plus que jamais faire preuve d'exemplarité, aussi dans l'introspection, comme Basil Schiess en a fait l'expérience: «C'est utile que le responsable d'équipe ne colle pas que des *stickers* verts. Ça encourage les gens à s'ouvrir.» Cette mesure nécessite un certain doigté, dans la relation à différentes personnes: celles qui aiment communiquer, celles qui préfèrent régler les problèmes de leur côté et celles qui ne veulent pas entendre parler de GSE.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

- Dans une petite entreprise comme Fröhlich Architektur, il est essentiel que la GSE soit portée et endossée par la direction. Elle doit être le visage derrière les mesures et peut difficilement déléguer les responsabilités.
- Il vaut la peine de rester flexible et de trouver la combinaison idéale entre les petites mesures qu'on peut simplement tester et les thèmes plus long terme, qui nécessitent parfois plusieurs mesures.

- La direction doit être soutenue par des commissions et des consultant-e-s, qui participent aux décisions sur les mesures. Cela crée un niveau de participation supplémentaire et garantit que les mesures soient ciblées sur les problématiques d'actualité des employé-e-s.
- Promotion Santé Suisse peut énormément faciliter la planification et la mesure des impacts, par exemple au travers d'outils de mise en œuvre et d'analyse des résultats des sondages du personnel (Job-Stress-Analysis).

Fiche descriptive

L'entreprise Fröhlich Architektur AG, gérée par ses propriétaires, emploie actuellement 22 collaboratrices et collaborateurs en *homeoffice*, dans l'espace de *co-working* interne et les deux filiales à Bäch (SZ) et Zurich.

Source: Promotion Santé Suisse (2022). [Une GSE réussie dans les entreprises détenant le label Friendly Work Space – Rapport final d'une étude qualitative incl. 10 études de cas](#)