

«UNE COLLABORATION EFFICACE NE DOIT RIEN AU HASARD»

Avec la digitalisation, la décentralisation et la complexité croissantes du monde du travail, la santé se joue désormais au cœur même de l'activité: au sein des équipes. Eric Bürki, chef de l'unité GSE et membre de la Direction chez Promotion Santé Suisse, explique pourquoi le congrès national GSE 2026 met l'accent sur le thème «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé» et nous dévoile quelques bonnes pratiques.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Monsieur Bürki, pourquoi Promotion Santé Suisse place-t-elle le congrès GSE 2026 sous le thème central «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé»?

Eric Bürki: Le monde du travail évolue rapidement: il est marqué par une digitalisation croissante, une complexité accrue et une dispersion des activités, notamment géographique. Dès lors, les exigences en matière de collaboration augmentent. La santé n'est plus uniquement une affaire individuelle ou liée à l'organisation, mais se joue de plus en plus au sein des équipes. Quand nous parlons de collaboration, nous parlons généralement d'équipe – et la collaboration a un impact décisif sur la santé. Récemment, une personne a posté comme commentaire sur LinkedIn: «Enfin, vous abordez ce sujet. Nous l'attendions depuis longtemps!» La santé des équipes et la collaboration au sein de celles-ci suscitent manifestement un vif intérêt. Je dois dire que j'ai été surpris, je ne m'attendais pas à recevoir autant de retours positifs. En témoigne le nombre d'inscriptions très élevé. Le besoin est clairement là.

Quels sont les trois principaux messages que les participantes et participants devraient retenir à l'issue du congrès GSE, tant sur le fond que pour la pratique?

E. Bürki: Premièrement, la santé des équipes ou «social health» n'est pas un sujet secondaire. Elle constitue au contraire une condition sine qua non de la réussite des formes de travail modernes, du New Work. Sans confiance ni clarté, le New Work ne peut tout simplement pas fonctionner. C'est pourquoi le congrès GSE se concentrera sur ces deux facteurs clés. Deuxièmement, une collaboration efficace ne doit rien au hasard. Elle est le fruit d'un véritable travail. Il faut des règles de jeu, de la réflexion et du leadership. Et troisièmement, l'intelligence artificielle n'est pas en soi un facteur de santé. Tout dépend de la manière dont les équipes utilisent l'IA ensemble et des mécanismes de protection qu'elles mettent en place. C'est avant tout une question de leadership et de culture d'entreprise.



Eric Bürki
Chef de l'unité GSE
Promotion Santé Suisse

Si l'on considère le rôle déterminant du leadership, comment Promotion Santé Suisse parvient-elle à atteindre non seulement les spécialistes GSE, mais aussi les managers?

E. Bürki: D'une part, les spécialistes RH présents au congrès GSE occupent souvent des fonctions dirigeantes. D'autre part, un tiers des participantes et des participants sont des managers, tels que des responsables d'équipe, des membres de la direction ou encore des propriétaires d'entreprise. Ils représentent un groupe cible important de Promotion Santé Suisse et peuvent bénéficier d'offres dédiées aux managers, comme notre Leadership-Kit.

Quels sont, selon vous, les temps forts du programme 2026?

E. Bürki: Ce qui me réjouit particulièrement, c'est notre approche résolument innovante, notamment en matière de nouveaux formats. Je suis par ailleurs un grand admirateur du professeur Thomas Zurbuchen, ancien directeur scientifique à la NASA, qui a accepté notre invitation. Son expérience à la tête d'équipes internationales est impressionnante, comme j'ai pu le constater en écoutant un entretien podcast de plusieurs heures avec lui. Tout au long de sa carrière, il a dû constituer à plusieurs reprises des

équipes interdisciplinaires de centaines de personnes. Cette capacité semble être l'une de ses grandes forces. J'attends avec impatience son intervention, qui sortira probablement des sentiers battus.

Vous avez parlé de nouveaux formats. Qu'est-ce qui est différent cette année par rapport aux éditions précédentes de la manifestation?

E. Bürki: Avant toute chose, notre volonté d'impliquer encore davantage le public, en proposant des formats innovants que nous allons tester et, par conséquent, une plus grande diversité méthodologique. Parmi ces formats figurent notamment le barcamp, le world-café ou encore le design thinking. Les ateliers gagneront également en interactivité. Il s'agira moins d'une conférence classique telle qu'on la connaît. Le congrès GSE se veut davantage un espace d'expérimentation dédié au New Work et à la collaboration au sein d'équipes solides.

Ces changements relèvent-ils d'une demande des participantes et participants des éditions précédentes ou d'une volonté d'expérimentation de votre part?

E. Bürki: Les deux. En interne, nous avons à cœur de tester au moins une innovation par an. En 2026, ce sont les nouveaux formats qui visent à mieux répondre aux attentes de notre public. En plénière, nous réunissons quelque 1000 spécialistes GSE. Autant dire que les possibilités de poser des questions sont limitées. Avec ces formats expérimentaux, nous voulons changer la donne.

Comment plus concrètement?

E. Bürki: Lors d'un tel congrès, l'inspiration est essentielle: il faut que l'étincelle prenne. Mais ce n'est pas suffisant. Elle doit allumer un feu qui se propage dans la pratique. C'est pourquoi nous attachons une grande importance à échanger d'égal à égal avec les spécialistes, à établir un lien entre pratique et science et à proposer un éventail de thèmes susceptibles d'être appliqués en entreprise dès le lendemain.

Venons-en au thème du congrès: de bonnes relations sociales au travail, basées sur la confiance, ont un impact décisif sur la santé. Selon vous, quels sont les leviers les plus efficaces pour instaurer systématiquement la confiance au sein des équipes?

E. Bürki: La confiance est un processus et non un cadeau qui tombe du ciel. Elle se construit dans la durée. Ce qui aide, c'est la prévisibilité rendue possible grâce à la transparence des voies décisionnelles ou des accords. En d'autres termes, une culture de travail saine. La sécurité psychologique est aussi un terme clé dans ce contexte: peut-on par exemple aborder les erreurs au sein de l'équipe? Chaque personne du groupe peut-elle exprimer une opinion qui dérange sans craindre d'être sanctionnée? Peut-elle dire qu'elle se sent dépassée ou surchargée et recevoir de l'aide quand elle ne sait pas comment aborder un problème? Il s'agit là de questions que les managers et les RH doivent se poser régulièrement et auxquelles ils doivent répondre concrètement au quotidien, car la sécurité psychologique ne naît pas sur le papier, mais se traduit dans les comportements, les routines et la cohérence avec laquelle les équipes interagissent. Le climat d'équipe et la sécurité psychologique figurent parmi les leviers centraux, au même titre que la gestion des tensions et des conflits. Car oui, ces derniers existent et sont même nécessaires au bon fonctionnement d'une équipe. Tout l'enjeu consiste à éviter qu'ils ne dégèrent. À noter que nos offres pour PME, le Leadership-Kit et la HR-Toolbox, proposent des solutions très concrètes à cet égard.

Aujourd'hui, les équipes travaillent souvent sur plusieurs sites, de manière interdisciplinaire et avec l'appui renforcé des technologies. Quelles contraintes en résultent et comment repérer à un stade précoce une équipe qui «bascule»?

E. Bürki: Une équipe ne bascule pas du jour au lendemain. Il existe souvent des signes précurseurs, comparables d'ailleurs à ceux du réchauffement climatique. Parmi ces signes figure l'épuisement, souvent lié à un manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités ou à des tâches que l'on se renvoie. Un autre indice réside dans des réunions en ligne très superficielles, simplement menées pour la forme, tandis que les véritables échanges se déroulent en coulisses. Ce sont autant de signaux d'alerte à prendre au sérieux.

Quelles sont les conditions organisationnelles nécessaires à une collaboration favorable à la santé et lesquelles sont le plus souvent sous-estimées au sein des entreprises?

E. Bürki: Une chose est sûre: la collaboration doit être activement structurée. Pour ma part, il m'arrive de travailler dans un atelier entièrement auto-organisé réunissant 25 entités dans un espace de bureaux partagés. Cet environnement exige une solide organisation et une coordination fine, avec des rôles clairement définis, des décisions transpa-

rentes et une charge de travail réaliste. Concrètement, au sein des équipes, il est essentiel de prévoir du temps pour des échanges en tête-à-tête ou en groupe, d'organiser des rétrospectives et de gérer les conflits de manière constructive.

Et où se situent les problèmes?

E. Bürki: Les managers tout comme les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle. La situation devient problématique lorsqu'ils envoient des signaux contradictoires. Le personnel y est très sensible, par exemple quand des responsables répondent à leurs e-mails pendant leurs vacances. D'un côté, ils laissent entendre que chacun doit être constamment disponible pour l'équipe tandis que, de l'autre, ils affirment qu'il faut prendre soin de soi. Ou ils encouragent à prendre des pauses communes, car le temps partagé au bureau diminue, et enchaînent les réunions si bien que les pauses passent à la trappe. Une autre erreur classique de leadership consiste à accorder des responsabilités ou une certaine marge de manœuvre aux membres de l'équipe alors qu'en fin de compte, le manager prend malgré tout la décision seul. À l'inverse, il est très utile que les managers donnent des repères, détectent suffisamment tôt les situations de surcharge et les abordent.



Les managers tout comme les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle.

Les responsables RH et GSE devraient-ils plutôt s'inscrire dans une logique d'«enablement» ou d'«intervention» — et où se situe le bon équilibre?

E. Bürki: L'accent devrait être mis sur la prévention: il vaut mieux agir de manière proactive que d'intervenir une fois les problèmes installés. Sensibiliser les managers à un leadership sain me paraît également important. Depuis le Covid, nous constatons qu'une certaine habitude s'est installée: quand une personne est malade, on ne remet plus rien en question. On ne se demande pas à quel point elle est malade ni si elle pourrait éventuellement accomplir certaines tâches depuis chez elle. Bien entendu, les RH doivent aussi proposer des outils et un soutien lorsque les contraintes s'intensifient ou que les heures supplémentaires s'accumulent. À ce propos, j'aimerais renvoyer à notre HR-Toolbox, qui propose des outils simples et pratiques sur cette thématique.

Le changement, y compris les vagues de départ à la retraite, transforme les savoirs, les dynamiques et le sentiment d'apparte-

nance. Comment préserver les connaissances sans accroître la pression ni les conflits?

E. Bürki: Les connaissances explicites peuvent très bien être consignées dans des documents et mises à disposition à l'aide de l'IA. En revanche, pour maintenir les savoirs tacites ou expérientiels – et je ne saurais trop insister sur ce point –, il est essentiel de prévoir assez de temps pour des rencontres informelles et de réflexion collective au sein des équipes. Par exemple quels enseignements pouvons-nous tirer de cette situation difficile ou comment aborder les défis à venir? Une telle approche a un grand impact sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Agir ne suffit pas. Il faut aussi mener une réflexion et remettre en question ses propres pratiques.

Si vous deviez donner un point de départ à une entreprise: quelles seraient les trois premières étapes pour développer des «équipes solides» de manière mesurable?

E. Bürki: Suivre notre nouveau programme d'e-learning pour un leadership sain constitue une bonne entrée en matière (voir pages 16 et 17). Ensuite, je recommanderais de consacrer davantage de temps à des échanges en présentiel et à des activités d'équipe. Enfin, il faudrait réfléchir régulièrement au mode de collaboration, par exemple sous forme de courts points d'équipe ou de rétrospectives. Le leadership et la collaboration sont tout à fait mesurables, notamment via des enquêtes anonymes régulières auprès des effectifs ou une analyse du stress au travail (www.friendlyworkspace.ch/job-stress-analysis).

L'IA gagne inexorablement du terrain dans le quotidien professionnel. Où voyez-vous les plus grandes opportunités et les principaux risques pour la santé des équipes?

E. Bürki: L'IA permet de réduire les tâches routinières et de libérer du temps pour d'autres activités. C'est sans conteste une opportunité. L'IA offre en outre de nouvelles méthodes, notamment de détection du stress. De notre côté, nous travaillons avec un start-up qui peut analyser, en quelques secondes à partir d'une empreinte vocale, le niveau de stress d'une personne. De telles possibilités sont très prometteuses. Parmi les risques, je pointerais en premier lieu l'intensification du travail. Nous avons déjà observé une telle évolution pendant la période du Covid et dans le cadre de nos études. Les gains de temps sont immédiatement absorbés par une nouvelle augmentation de la charge de travail: on en fait toujours plus sans que les attentes ne soient ajustées. Un autre risque réside dans le fait que les systèmes IA se substituent de plus en plus à la communication et aux activités de cocréation en présentiel. Conséquence: on assiste à un éloignement entre les personnes, faute d'échanges directs suffisants. Nous sommes tous des êtres sociaux – il faut toujours garder cela à l'esprit!

Les managers au même titre que les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle.