

Risques psychosociaux en entreprise : comment les comprendre, les gérer et mieux les maîtriser

Consultante chez Umanize, une start-up lausannoise, Céline Bulliard dispense aux entreprises ses conseils via une approche globale de la problématique de la santé au travail. Créée tout récemment, cette société cherche à mieux comprendre, gérer et maîtriser les risques psychosociaux de leurs employés que les entreprises ont parfois du mal à appréhender. Et grâce à EQUUS, une boîte qui utilise le cheval comme moyen de faciliter la communication et les relations de groupe, Céline Bulliard offre une approche plus pragmatique. Un atout pour les entreprises.



Céline Bulliard : « Nous offrons aux entreprises une large palette d'outils dans lesquels ils peuvent puiser pour créer la solution la plus adaptée à leurs zones de risques psychosociaux. »

Madame Bulliard, en quoi consiste votre travail ?

Tout d'abord, je tiens à préciser que je ne suis pas thérapeute. Je facilite la recherche de solutions en coordonnant les différents acteurs, entreprises-employés-assurances-spécialistes de la santé. Parfois, il s'agit de négocier le départ d'un employé de l'entreprise, parfois de trouver, avec l'aide du médecin, une manière de permettre au salarié de reprendre son activité sans mettre sa santé en danger. Le but, c'est d'essayer de mobiliser la personne et de cibler avec elle sa marge de manœuvre.

Quel est le déclencheur d'une demande de consulting ?

C'est souvent un taux d'absentéisme élevé ou en croissance qui déclenche une demande ; l'entreprise fait appel à nous pour baisser sa sinistralité. Évidemment, on ne peut pas intervenir sur tout, par exemple les absences liées aux congés maternité, aux gardes d'enfants... mais une grande partie de ce taux peut être réduit en améliorant les conditions de travail notamment.

Quels sont les cas à traiter les plus fréquents ? Au niveau individuel, il s'agit souvent de burn-out, à savoir de personnes épuisées. Ou alors de personnes qui travaillent dans des conditions particulières, par exemple de nuit ou avec des horaires très irréguliers. J'interviens aussi lors de difficultés relationnelles entre collègues ou avec le responsable. Nous proposons également de la médiation lorsque cela s'avère nécessaire.

Quelles solutions préconisez-vous ?

Dans le cas d'un burn-out, on essaie d'étudier l'entourage de la personne touchée, son statut social et les loisirs dans lesquels elle pourrait puiser des forces. Mais mon travail est plutôt en lien avec l'incapacité de travail.

Comment se passent les entrevues... ?

En général nous nous déplaçons chez les clients. Je commence par expliquer la démarche, à savoir que c'est l'entreprise elle-même qui a décidé d'offrir un « Case Manage-

ment ». Il s'agit d'aider le client à recouvrer une capacité de travail le plus rapidement possible. Car le risque est statistique. Plus l'absence est longue, moins il a de chances de retrouver une pleine capacité de travail.

... et l'audit dans l'entreprise ?

On ne fait pas vraiment d'audit, on identifie des zones de risques psychosociaux. Puis nous définissons avec l'entreprise un plan d'action. Elle peut décider, par exemple, de mettre en place un dispositif de personne de confiance en entreprise (PCE) ou de Case Management pour les collaborateurs en absence de longue durée, etc.

Des exemples concrets ?

Le cas d'un employé qui ne pouvait plus faire son travail suite à une usure physique. Le but était alors de faire intervenir l'AI, qui peut financer des formations et voir avec l'entreprise ce qu'il est possible de mettre en place, comme un nouveau poste à créer pour ce genre de problématique.

À part les burn-out, quels sont les cas que vous traitez ?

Les cas de collaborateurs confrontés à des pathologies chroniques ou dégénératives (Ex : sclérose en plaques, où petit à petit la capacité de travailler s'effiloche) ou qui exercent un travail à risque ou pénible. Dans les cas d'accidents professionnels, il s'agit souvent de voir avec le médecin et l'entreprise s'il y a une possibilité de maintenir l'emploi avec des aménagements temporaires.

Quelle satisfaction pour l'entreprise qui vous mandate ?

L'entreprise y gagne au niveau financier tout d'abord, car l'absence d'un employé coûte cher. Les directions sont très démunies face à toutes les personnes qui craquent ou qui ont des problèmes de santé. Et ça, c'est difficile à gérer.

Alors dans ces situations, pourquoi faire appel à vous ?

À l'interne, les Ressources Humaines ne disposent pas toujours des moyens nécessaires pour répondre aux enjeux que représentent les risques psychosociaux. C'est pour les directions aussi un soulagement. Elles ont ainsi bonne conscience.

En quoi consiste le Team Building ?

On fait venir les groupes, en général sur une ou deux journées. Il peut s'agir de traiter des relations conflictuelles au sein de l'équipe ou de favoriser l'intégration d'un nouveau collaborateur. Selon sur quoi ils désirent travailler, on définit les objectifs et adapte les exercices avec les chevaux.

Effectivement, par l'intermédiaire de votre entreprise EQUUS, vous utilisez le cheval comme thérapie. Pourquoi ?

Ce que le cheval révèle est assez impressionnant. C'est un animal hypersensible à l'humain. Il est sans cesse en train de scanner le moindre mouvement, la moindre action de l'homme. Il permet ainsi à chacun de s'entraîner et de tester son mode de communication et d'interaction, en recevant un feedback immédiat et non-jugeant. C'est repris en groupe, puis on tente d'en déduire des pistes pour le quotidien professionnel.

Cela se pratique déjà avec des personnes handicapées. Alors, dans le milieu de l'entreprise, en quoi cela consiste-t-il ?

Il n'y a pas d'aspect thérapeutique ni individuel dans le team building. L'objectif est de donner du temps au groupe pour prendre conscience de son fonctionnement. Notre approche vise à « nettoyer » les liens entre coéquipiers et favoriser une collaboration simple, naturelle et basée sur la confiance.

« Le cheval est un miroir intransigent – mais non jugeant – qui offre une opportunité sans pareille pour le groupe. »

Céline Bulliard

Comment se passent vos rencontres ?

C'est un peu l'équivalent de l'entretien individuel, pour les groupes. En général, les entreprises offrent cette opportunité à leurs équipes une à deux fois par année. Après une évaluation des besoins avec le client, EQUUS met sur pied une journée sur mesure. Puis on organise un suivi, idéalement 6 à 9 mois plus tard.

Que vous apporte votre travail ?

Pour moi, l'humain est une énigme fascinante que j'essaie de résoudre et c'est cela qui guide mon parcours. Cette recherche de solutions pour aider quelqu'un à reprendre le pouvoir sur sa vie, c'est très gratifiant.

On pense que lorsque des employés se savent observés, ceux-ci augmentent leurs performances. Le fait qu'une entreprise mobilise des ressources pour leur venir en aide augmente-t-il les performances ou le sentiment de sécurité ?

Non, j'ai l'impression que cela ne suffit pas, car c'est souvent de très courte durée. Si, en tant que consultante, j'interviens régulièrement, par exemple dans le rôle de PCE, alors oui, ils disent tous qu'ils sont contents, que cela leur fait du bien de parler.

Il faudrait donc que ce suivi soit constant ?

Il faudrait qu'il soit intégré dans des valeurs à partager sur le long terme. Si les collaborateurs n'arrivent pas à le rattacher à des valeurs vécues dans leur entreprise, ils auront l'impression que c'est une sorte d'intervention un peu alibi.

Les entreprises viennent-elles vous mandater pour créer une culture d'entreprise qui soit différente et qui prenne en compte les risques psychosociaux ? Avez-vous l'impression que vous pouvez mettre en place quelque chose qui continue de fonctionner même après votre départ ?

Ce serait le but, l'idéal. Mais si une entreprise ne s'est pas construite sur certaines valeurs, c'est difficile de venir après coup les créer. Il y aurait un côté un peu artificiel. Cependant, on peut sensibiliser, former, amener de nouvelles procédures.

Les entreprises usent souvent des termes « bienveillance au travail ». Qu'en est-il ?

C'est un peu une mode. Tout le monde s'approprie ces termes « bienveillance au travail ». Tant que cette bienveillance n'est pas vécue, elle ne veut pas dire grand-chose. De plus en plus d'entreprises en saisissent l'importance et souhaitent intégrer cela dans leurs valeurs. L'intention est bonne, mais c'est assez difficile d'amener un changement fondamental si cela ne fait pas partie des valeurs de base. C'est le challenge le plus important.

Les entreprises prennent-elles conscience de l'augmentation des valeurs au travail, car les performances augmentent également...

Oui. C'est en tout cas dans le discours que nous essayons de faire passer, mais l'enjeu est de les concrétiser dans la réalité, à tous les niveaux hiérarchiques. ●

Interview :

Roland J. Keller

Rédacteur en chef

SWISS ENGINEERING RTS

► Umanize SA
c/o Loyco SA
1003 Lausanne
www.umanize.ch
info@umanize.ch