

Hôpital cantonal d'Uri

Accroître l'attractivité employeur en mettant en place une politique de gestion de la santé en entreprise

Contexte de lancement de la GSE

L'hôpital cantonal d'Uri couvre les besoins en soins de toute la région. Le domaine des soins lutte depuis quelque temps déjà avec la difficulté d'attirer et de maintenir du personnel qualifié. Afin de devenir plus concurrentiel sur le marché de l'emploi, l'hôpital cantonal d'Uri souhaite offrir un environnement de travail moderne et attractif. Du point de vue de la direction, la GSE est un élément décisif. «Les soins n'ont pas une bonne réputation. La GSE nous rend plus attractifs en tant qu'employeur. Pour les membres du personnel qui sont déjà là et pour ceux qui sont encore sur le marché de l'emploi», indique le directeur d'hôpital Fortunat von Planta, pour expliquer sa motivation à mettre l'accent sur la gestion de la santé en entreprise.

Défis de la phase de lancement

La création de la GSE s'est faite de manière très structurée à l'hôpital cantonal d'Uri. Par le passé, c'était surtout la sécurité et la protection de la santé qui étaient adressées, la GSE n'était pas abordée. «Nous avons eu la possibilité de partir de zéro. C'est pour ça que le traitement conceptuel était très important au début», se souvient Nadine Schnüriger, responsable GSE. Inclure toutes les parties prenantes dans le processus était essentiel. On s'assure ainsi que les dispositifs et mesures correspondent à l'entreprise et obtiennent des résultats positifs. Lors d'ateliers avec la direction d'hôpital, des représentant-e-s des cadres et des membres du personnel, les intérêts de chacun-e ont pu être intégrés dans le concept. Nadine Schnüriger a trouvé utile d'être soutenue par un consultant externe. Il a fourni un accompagnement professionnel durant cette phase de lancement, partagé des données empiriques d'autres entreprises et été l'interlocuteur pour toute question.

L'équipe GSE a décidé, dès le départ, de prendre les critères du label Friendly Work Space comme base, car ils offrent une perspective globale de la GSE.

Pour le CEO Fortunat von Planta, l'objectif était d'obtenir le label dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique GSE, afin de donner un signal clair que l'hôpital prend le sujet au sérieux et de profiter de la publicité qu'offre un assessment réussi. Il est aujourd'hui conforté dans ce choix: «Sans le label, nous ne serions pas là où nous sommes aujourd'hui.» Les critères de qualité ont servi à orienter l'hôpital cantonal lors de la phase de conception, pour élaborer la stratégie adaptée.

Organiser la GSE dans l'entreprise: définir clairement les responsabilités

Dans le cadre de l'implémentation de la politique GSE, un nouveau poste de «responsable GSE» a été créé. Il est rattaché au service RH et inclut également la communication et le développement organisationnel. L'équipe de santé et sécurité au travail, déjà existante, est devenue la nouvelle équipe de projet GSE, incluant des cadres de différents services. Une attention particulière a été portée à l'intégration des cadres, précise Nadine Schnüriger. L'exemplarité des cadres est importante pour que la GSE soit vécue comme partie intégrante de la culture d'entreprise. Rolf Zurfluh, responsable Facility Management et membre de l'équipe de projet, a fait la même expérience: «Les gens veulent voir les thématiques mises en pratique. Cela accroît l'adhésion.» Il peut puiser dans sa longue expérience et apprécie l'approche globale que permet une mise en œuvre systématique de la GSE: «La protection de la santé était auparavant une dimension technique. Aujourd'hui, on parle de risques psychosociaux et d'autres thématiques.»

Les participant-e-s s'accordent sur l'importance de l'implication de la direction d'hôpital dans les changements et le fait qu'elle soit prête à mettre des ressources à disposition de la GSE: la responsable GSE et l'équipe de projet sont le point de contact pour toutes les problématiques GSE et organisent elles-mêmes la planification et la mise en œuvre des différentes mesures. Une fois par année, des indi-

cateurs et chiffres clés GSE sont présentés à la direction et au conseil de l'hôpital. La création d'un poste dédié à la GSE a montré aux employé-e-s l'importance du sujet. «C'est également important qu'on connaisse la responsable GSE. On sait qu'elle s'occupe de nos préoccupations», précise Beate Berres, responsable adjointe soins, thérapie et processus patients. Le directeur confirme: «La responsable GSE a la réputation que là où elle passe, de belles choses se mettent en place. Les gens savent qu'on peut changer les choses.»

Permettre la communication directe: accès facilité

Analyse de situation et des besoins

Différent-e-s spécialistes travaillent dans un hôpital, dont les réalités de travail sont difficilement comparables: des soins, au corps médical et à l'administration, en passant par le *facility management*, les conditions cadres, telles que l'organisation du travail ou l'aménagement de la place de travail, varient énormément. Cela représente un défi particulier pour la GSE, estime Nadine Schnüriger: «L'un de nos défis majeurs est certainement la coexistence de corps de métier très hétérogènes. Il faut être orientée besoins. Nous avons du personnel qui travaille en continu et des employé-e-s dans des fonctions de support, comme les finances ou les RH.»

Comment s'assurer que les besoins de tous les membres du personnel soient pris en compte dans la GSE? L'un des aspects centraux est la communication à l'interne. Un accès facilité à la responsable GSE permet de communiquer spontanément et simplement ses idées et souhaits à l'aide des différents canaux de l'hôpital, comme l'application interne ou la *pipeline* GSE.

Exemple de mesure: pipeline GSE

La *pipeline* GSE a été instaurée dans l'intranet. Il s'agit d'un formulaire en ligne, à l'aide duquel chacun-e peut transmettre ses préoccupations et suggestions d'amélioration en lien avec la santé, directement à Nadine Schnüriger. Les propositions sont reprises dans l'équipe de projet GSE et des mesures sont discutées. Selon besoin, un cercle de santé peut être organisé, intégrant les parties prenantes concernées, afin de décider de la mise en pratique. La *pipeline* GSE a, par exemple, permis d'identifier que les équipes en salles d'opération n'ont pas suf-

fisamment de pause de midi pour se rendre à la cafétéria, parce que les consignes d'hygiène les obligent à se changer d'abord. Une équipe de projet a été créée en réponse. Le repas de midi est maintenant directement livré au service, pour que les équipes n'aient pas besoin de se changer et aient ainsi plus de temps pour manger. Une autre mesure issue de la *pipeline* GSE, est l'acquisition de tables à hauteur réglable, par exemple dans la centrale de stérilisation.

La *pipeline* GSE est surtout utilisée par les employé-e-s pour communiquer des besoins individuels. Une dizaine de propositions sont ainsi transmises chaque année à l'équipe de projet. Chaque apport est analysé en termes de faisabilité. Chaque personne reçoit systématiquement un retour sur la suite donnée à sa proposition, pourquoi elle est retenue ou non. Lorsqu'une suggestion est mise en pratique, les retours des membres du personnel et le taux d'utilisation vont ensuite déterminer si elle est maintenue dans la durée.

Diminuer la charge de travail quotidienne: réduire les impacts de fluctuation et d'absences

Analyse de situation et des besoins

Les taux de *turnover* et d'absentéisme élevés, typiques du domaine des soins, représentent un autre défi majeur pour l'hôpital et un coût certain. «La recherche de candidat-e-s nous coûte énormément d'argent. Surtout les postes cadres, dont le remplacement coûte au moins la moitié d'un salaire annuel. Si on peut maintenir quelqu'un en poste, cela en vaut x-fois la peine», constate le directeur d'hôpital Fortunat von Planta. Outre les coûts, c'est surtout le risque de surcharge qui inquiète la direction, car elle a un effet négatif sur la santé des collègues présent-e-s.

L'objectif était et reste le maintien des taux de fluctuation et d'absentéisme à un niveau le plus bas possible. La GSE offre différentes pistes d'action et l'expérience montre que les responsables et les conditions cadres qu'elles/ils créent dans leurs équipes, ont beaucoup d'impact.

Exemple de mesure: gestion des absences uniforme

Auparavant, il n'existait pas de gestion des absences systématique ou uniforme par les managers. L'introduction d'un processus de gestion des absences

structuré a ainsi été l'une des premières mesures mises en place et est considérée comme très efficace et importante.

Au démarrage, des ateliers ont été organisés avec les cadres, pour les former à la gestion des absences et aux techniques d'entretien, de type entretien annuel du personnel. Des directives précises ont été données, ainsi que des grilles d'entretiens servant de guide dans la gestion des situations d'absence. Ces outils sont très appréciés des responsables, indique Rolf Zurfluh: «La hiérarchie est contente de sentir qu'elle n'est pas laissée seule avec cette problématique. Ce n'est pas seulement une ressource manquante dans l'équipe, c'est aussi une personne qui ne va pas bien.»

L'impact de la gestion des absences a été mesuré à l'aide d'une évaluation globale et a rapidement montré des effets positifs. Nadine Schnüriger est convaincue que cet instrument GSE essentiel contribue à accroître l'importance de la GSE auprès des cadres. Cette mesure a des répercussions visibles sur l'évolution des absences: «Les absences de courte durée ont sensiblement diminué.» Les absences de longue durée et la fluctuation du personnel ont également pu être maintenues à niveau égal, malgré les circonstances aggravantes de la pandémie de coronavirus. Les retours des cadres sont très positifs, car la procédure permet un traitement équitable de toutes les situations – des médecins chef-fe-s aux apprenti-e-s.

Un autre effet positif que Beate Berres identifie, est la meilleure communication entre les responsables et leur équipe. «La gestion des absences a pour conséquence de générer plus d'entretiens. Les membres du personnel n'ont souvent pas conscience de combien ils ont manqué. Ils peuvent alors s'interroger sur ce qu'ils peuvent faire pour être plus en forme.»

Vision: la GSE comme partie intégrante des évolutions à venir

L'hôpital cantonal d'Uri se trouve en pleine phase mouvementée. La rénovation et nouvelle construction de l'hôpital ont pris beaucoup de place depuis plusieurs années et signifient un changement graduel vers un environnement de travail nouveau et plus moderne. La GSE a été très active dans la planification et la mise en œuvre de ce changement. L'importance donnée à la promotion et à la protec-

tion de la santé et du bien-être des employé-e-s, se lit dans de nombreuses mesures. Le nouveau bâtiment dispose d'une salle de *fitness*, ainsi que d'une salle de repos. Les zones d'ombre offrent des espaces extérieurs agréables et les mesures de construction ont veillé à réduire le plus possible les nuisances sonores pour les membres du personnel. La GSE faisait partie intégrante du projet de construction. Les membres du personnel ont pu exprimer leurs attentes pour un lieu de travail agréable et leurs expériences avec le lieu de travail actuel, dans des groupes de parole. Dans le cadre du projet de nouvelle construction, l'utilité de la GSE a une nouvelle fois été démontrée pour le CEO, Fortunat von Planta. Elle facilite la communication et l'information autour de projets en faveur de la santé du personnel. «Nous devons justifier nos choix de construction envers l'administration cantonale et la population. Grâce à la GSE, nous avons pu mettre en pratique de nombreuses choses, comme la salle de repos, par exemple.»

La GSE prévoit également le déploiement de la vision «Hôpital-Vélo», pour laquelle la nouvelle construction prévoit les infrastructures nécessaires. L'hôpital cantonal d'Uri allie objectifs de santé et écologiques, en incitant son personnel à venir au travail en vélo ou en transports publics. Des actions sont régulièrement organisées, comme par exemple un contrôle de vélo gratuit et des pièces de rechange à bon prix et les employé-e-s pouvaient échanger leur carte de parking contre un bon vélo ou un abonnement demi-tarif.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Dans l'ensemble, l'hôpital cantonal d'Uri est convaincu que la GSE représente une grosse valeur ajoutée et qu'elle correspond à l'image de l'entreprise. «Le fait qu'elle correspond à notre culture et à notre philosophie est un point en faveur de la GSE. Nous voulons ressentir une gestion respectueuse au quotidien», dit Nadine Schnüriger. La satisfaction des employé-e-s est au centre de tout. Durant la phase de lancement, l'hôpital cantonal d'Uri a pu expérimenter quels étaient ses facteurs de succès:

- Une forte participation de toutes les parties prenantes, souhaitée par la direction et favorisée par les responsables GSE. Cela est central pour le directeur de l'hôpital, Fortunat von Planta:

«L'implication des membres du personnel est essentielle. C'est probablement le facteur clé du changement culturel.»

- Des mesures qui font sens et sont adaptées à l'entreprise, afin d'avoir un impact sur le personnel. Le programme de formation continue a ainsi été adapté avec le temps. Plutôt qu'une offre générale pour tout le monde, le programme propose maintenant des formations plus spécifiques, adaptées à chaque secteur et aux environnements de travail des différents membres du personnel.
- Permettre une communication simple et transparente par différents canaux et offrir une explication de pourquoi une mesure est implémentée ou non. Le personnel se sent ainsi pris au sérieux et s'engage davantage à apporter des idées et suggestions.
- Encourager les cadres à motiver leurs équipes, en faisant preuve d'exemplarité, et à démontrer l'utilité de la GSE. Selon Beate Berres, cela montre l'authenticité de la GSE: «L'intention doit être perçue comme sincère, pas comme une parole creuse! Je ne mène pas les entretiens

de retour après une absence pour contrôler, mais parce que je m'intéresse à la santé de mes collaboratrices et collaborateurs.»

- Récueillir systématiquement des *feedbacks* au sujet des mesures. Le travail de la responsable GSE est facilité par une application interne, qui inclut un outil de sondage simple. Elle peut ainsi rapidement et facilement demander et analyser l'avis des employé-e-s au sujet d'une mesure.
- La GSE doit rester dynamique et l'évaluation est importante pour ça, pense Nadine Schnüriger: «Il faut vérifier régulièrement si une mesure fait toujours sens. De nouvelles difficultés peuvent surgir et il faut alors revoir les priorités.»

Fiche descriptive

L'hôpital cantonal d'Uri est un hôpital de taille modeste, avec environ 650 employé-e-s.

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](#)