

Kuhn Rikon

Maintenir la gestion de la santé en entreprise vivante et éviter qu'elle soit prise pour acquise

Le défi de mettre en place une GSE avec les moyens d'une PME

Implémenter une politique de GSE dans une PME comme Kuhn Rikon, avec des ressources temporelles et financières limitées, représente un sacré défi pour la direction. Parce qu'il n'y a pas de poste spécifiquement dédié à la GSE, un cercle de santé a été créé, qui se rencontre quatre fois par année et dans lequel tous les corps de métier sont représentés: de la logistique, à la production et à l'administration, en passant par la vente. Les thématiques de santé peuvent ainsi être traitées dans cette commission et la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et les responsabilités des mesures GSE peuvent ainsi être réparties entre différentes personnes. Et les idées sont récoltées de toutes parts. Les différentes mesures sont répertoriées sous la rubrique «vital@kuhnrikon». Andrea Balint, cheffe du personnel, est l'une des membres du cercle de santé et est convaincue de la richesse de viser large: «Nous couvrons quasiment tous les domaines dans le cercle de santé et pouvons identifier où sont les problèmes et où il faut agir.»

Être une petite entreprise offre cependant aussi des avantages, car la plus grande proximité avec le personnel favorise la mise en place d'une GSE. «De par notre taille de PME, nous connaissons chacun-e personnellement et soignons le contact quotidiennement. Nous ne fonctionnons pas qu'avec des chiffres clés, mais beaucoup par les échanges, les ressentis et les observations», résume le CFO Michael Karrer. Le CEO, Tobias Gerfin, décrit l'intérêt de Kuhn Rikon pour la GSE ainsi: «Les collaboratrices et collaborateurs nous donnent leur énergie et leur temps. C'est donc pour moi une évidence de veiller à proposer un système de soins qui apporte du soutien. Pour un partenariat à long terme. Nous ne venons pas de commencer, mais faisons cela déjà depuis plusieurs générations.»

Démontrer l'utilité de la GSE au travers d'évaluations et d'attentes réalistes

Kuhn Rikon jouit d'une longue expérience en la matière et questionne et fait évoluer ses mesures depuis plusieurs années. Ce qui s'est précisé avec le temps: la GSE n'est pas quelque chose qu'on planifie et implante une fois et puis plus rien. Les employé-e-s s'habituent vite aux offres proposées et finissent par oublier qu'elles existent. Les offres GSE sont rapidement prises pour acquises. Il ne faut pas diminuer les efforts et maintenir l'offre GSE vivante, en restant en contact avec le terrain et en donnant de nouvelles impulsions, si besoin.

Pour le CEO, Michael Karrer, il est clair: «La GSE coûte de l'argent, mais elle offre une réputation et de la prévention.» Mais comment démontrer la plus-value de la GSE pour l'entreprise? L'un des aspects centraux est l'évaluation et la remise en question continue de son offre. Cela est fait systématiquement chez Kuhn Rikon, indique Andrea Balint, cheffe du personnel: «Nous fixons des objectifs clairs pour nos mesures. Nous avons créé un formulaire d'évaluation avec lequel nous documentons les chiffres clés, la description des mesures et de leur implémentation, le niveau d'intérêt du public cible, ainsi que l'évaluation de la mesure et l'expérience faite. Les taux d'absentéisme sont calculés régulièrement, et le taux de *turnover*, une fois par année.» Les chiffres d'absence sont un facteur important dans la négociation autour des primes d'assurance et présentent un avantage certain. La direction a cependant réalisé qu'il était difficile d'attribuer des facteurs plus globaux, comme la satisfaction sur le lieu de travail ou la retenue des talents, à la GSE seule. Il est ici conseillé de rester réaliste et d'adapter ses attentes au contexte global. Michael Karrer reste pragmatique: «Le problème est qu'on ne sait pas où on en serait sans les mesures. Je crois qu'il est aussi important de simplement y croire, que ça

sert à quelque chose. Le soutien des collaboratrices et collaborateurs apporte beaucoup. C'est difficile à mettre en relation. Mais les chiffres de *benchmark* et le fait de replacer les chiffres dans le contexte du secteur, aident.»

Le label Friendly Work Space offre un soutien précieux

Dans le processus de développement continu de la GSE, Kuhn Rikon a obtenu le label Friendly Work Space en 2009 et a, depuis, passé plusieurs reassessments avec succès. L'un des avantages identifiés du label FWS, est le soutien à la réflexion permanente: l'atteinte des critères du label exige la remise en question continuelle de la GSE. Le label communique également à l'interne, comme à l'externe, que le sujet de la protection et de la promotion de la santé est pris au sérieux, a réalisé le CFO Michael Karrer: «C'est important pour les collaboratrices et collaborateurs, de savoir que nous sommes certifié-e-s et que les choses sont faites selon un certain standard.» Désirée Ebnetter, responsable du service de vente interne pour la Suisse, fait régulièrement l'expérience de l'effet positif que la GSE a sur les candidat-e-s: «Le label ou la GSE sont naturellement un argument dans le processus de recrutement. Si les candidat-e-s l'ont vu sur le site, elles/ils en parlent. C'est considéré comme un bénéfice.»

C'est cependant important pour Kuhn Rikon de mettre des priorités et d'adapter les critères aux possibilités et réalités de l'entreprise, pour montrer qu'on peut obtenir la certification en tant que PME, même si on n'atteint pas la note la plus élevée partout. «Certains aspects de Friendly Work Space ne nous sont pas accessibles. C'est pour les grandes entreprises, qui ont du personnel dédié uniquement à la GSE. Nous n'avons pas les capacités pour ça», clarifie le CEO Tobias Gerfin.

Garder la santé physique et psychique dans la ligne de mire et créer l'adhésion

La gestion de la santé en entreprise chez Kuhn Rikon suit un concept de promotion et de prévention de la santé globale, qui inclut tant les conditions de travail que les comportements de santé individuels. La gestion des absences structurée et l'accompagnement actif des personnes malades ou accidentées sont une évidence pour Kuhn Rikon. Il s'agit d'endosser une responsabilité sociale, mais également d'un intérêt sincère pour le bien-être des collaboratrices et collaborateurs et le maintien de la capacité de travail. En tant qu'entreprise de production, les thématiques de santé physique, comme l'ergonomie et la sécurité au travail, occupent une place centrale. Kuhn Rikon a mis en place différentes mesures à ce niveau et veille à éviter la surcharge physique, explique le technicien de production, Paul Brunschwiler: «Je crois qu'on a déjà pu éliminer pas mal de problèmes. Les contraintes physiques, en particulier, ont pu être réduites. En organisant le travail différemment et en réduisant les temps de travail. Car si un bon collaborateur tombe malade, on perd de l'argent et de l'expérience.»

Le bien-être psychique est tout aussi important et les consciences s'éveillent de plus en plus. Durant la pandémie, l'accès aux membres du personnel était parfois plus difficile, à cause de la distance créée par les outils de communication digitaux. En parallèle, l'importance de la santé psychique a beaucoup augmenté, car cette situation exceptionnelle a généré de nouvelles difficultés: par exemple organiser la garde des enfants, mettre des limites et rester motivé-e en *homeoffice* ou la tension et l'insécurité accrues liées à la pandémie. «Nous avons rencontré la situation où les gens travaillent plus et se nourrissent moins bien en *homeoffice*. L'ergonomie n'est probablement pas idéale non plus», décrit Michael Karrer. L'entreprise a veillé à compenser les échanges spontanés par des entretiens ciblés.

Désirée Baumgartner, responsable du service de vente interne pour la Suisse, apprécie que l'aspect mental soit pris en compte: «J'apprécie particulièrement qu'il ne s'agisse pas que de santé physique, mais qu'on tienne compte aussi de la psyché.»

Le cercle de santé a parfois fait l'expérience que les membres du personnel réagissent de manière critique à la GSE, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de certaines situations et que l'entreprise aborde des thématiques de santé plus sensibles. Le personnel de production est moins facile à atteindre et s'adresse peu au cercle de santé. C'est pourtant là que le travail peut être particulièrement pesant, pense Paul Brunschwiler: «Les gens ne peuvent pas y être tout le temps bien. Car ce n'est pas un travail facile.» C'est d'autant plus important que les mesures soient considérées comme des offres à choix et non comme un acte paternaliste, explique Tobias Gerfin: «Donner des instructions dessert la GSE. Qu'il faut participer. Les offres doivent toujours être libres. Il faut convaincre les gens qu'ils y gagnent quelque chose.»

Un autre besoin qui ressort des *feedbacks* des membres du personnel est de communiquer tôt sur les mesures GSE, pour qu'ils aient le temps de s'y adapter et de les mettre à profit. Par le passé, il est arrivé que les employé-e-s n'aient pas conscience de certaines offres. À l'avenir, un planning des activités annuel sera établi et affiché et également communiqué digitalement, afin de mieux vendre les mesures et de permettre aux membres du personnel de planifier leur participation aux activités.

Évènement «Journée de la santé»: sensibiliser et encourager les échanges

Analyse de situation et des besoins

Certains groupes de métier sont globalement moins faciles à atteindre, soit parce qu'ils travaillent en dehors du siège central, soit parce qu'il ne reste plus beaucoup de temps pour la propre santé après une journée de travail ardu. Cette tendance s'est encore accentuée durant la pandémie, car certaines personnes n'osaient plus vraiment participer aux mesures. La direction a ainsi ressenti l'envie de reprendre le thème de la santé sous ses diffé-

rentes facettes. «Nous voulions simplement être présent-e-s. Il y a eu différentes idées et il en est finalement ressorti une journée de la santé», décrit Michael Karrer. Le but était de proposer quelque chose à l'ensemble du personnel, afin de permettre des échanges entre les membres du personnel, en dehors du cadre du travail.

Mise en œuvre/impact

L'évènement a été organisé par le cercle de santé et comportait une large palette de conférences sur l'alimentation, des en-cas sains, des stands pour mesurer la pression oculaire et d'autres fonctions vitales, un groupe de randonnée à pied ou en e-bike, des brochures informatives (sur tous les domaines, tels que la santé mentale), des postes d'activité physique (p.ex. avec un trampoline), ainsi que des exercices de gymnastique en groupe, avec la responsable ergonomie et une bande de gymnastique sponsorisée. Chaque membre du personnel pouvait consacrer 1,5 heure de son temps de travail à la journée.

La participation de tous les corps de métiers était très élevée et surtout les stands de mesure des paramètres vitaux étaient pleins du matin au soir. Elisabeth Raths, collaboratrice développement produit, a vécu une expérience très positive: «La journée de la santé a vraiment été un succès. C'était vraiment pour tout le monde. Il y a eu aussi des collègues de la production et des points de vente. C'est super de pouvoir faire connaissance dans un autre contexte.»

Les participant-e-s étaient ensuite prié-e-s d'évaluer l'évènement à l'aide d'un formulaire. Cet aspect est particulièrement important pour la cheffe du personnel, Andrea Balint, afin d'analyser comment les mesures sont perçues et d'obtenir des inspirations pour des mesures à venir. En 2022, les thématiques du dos et de la peau tiendront une place importante dans le programme d'activités, parce que les contraintes pour la santé ont plutôt augmenté dans ces domaines. Pour les problèmes de dos, la responsable ergonomie interne sera également impliquée, et des cours d'essai de yoga et de pilates seront proposés, afin d'explorer leur effet relaxant et énergisant sur le corps et l'esprit. Dans le cadre du programme d'accueil des nouveaux membres du

personnel, la responsable ergonomie vérifie les postes de travail et fournit des conseils précieux pour le quotidien de travail. L'accès à des massages à prix réduit est proposé depuis un certain temps déjà. Toutes les deux semaines, un professionnel vient sur place et Kuhn Rikon prend en charge les frais et fournit l'infrastructure (salle, lit de massage).

Désirée Ebnetter, membre du cercle de santé, raconte que l'entreprise a impliqué également les personnes qui ne pouvaient pas être présentes à Rikon: «Les conseillères en vente ont reçu un petit paquet contenant des en-cas sains et la bande de gymnastique, avec des illustrations d'exercices, parce qu'elles ne pouvaient pas participer à la journée.» Elles avaient, par ailleurs, accès à la conférence sur l'alimentation et aux campagnes d'information en ligne, en français et en allemand.

Les retours positifs du sondage et les *feedbacks* par oral ont clairement indiqué que les employé-e-s apprécieraient que l'évènement soit reconduit tous les deux ans. Le cercle de santé envisage donc de réorganiser une offre similaire à l'avenir.

Enquête de satisfaction du personnel: analyse systématique de l'ambiance de travail et identification des champs d'action

Kuhn Rikon organise depuis longtemps une enquête de satisfaction du personnel anonyme, tous les 3-4 ans, avec un prestataire externe. Le sondage couvre les aspects de charge physique, tâches et exigences de travail, horaires et loisirs, performance et politique de communication de l'entreprise. De plus, la satisfaction avec la/le supérieur-e et son style de management, avec le climat de travail, ainsi que la perception des activités GSE vital@kuhnriikon, sont sondées en parallèle, tout comme les troubles physiques, l'état émotionnel et la satisfaction au travail. La situation liée au Covid est bien sûr maintenant également intégrée, notamment la satisfaction avec la politique Covid et la politique d'information de Kuhn Rikon. Kuhn Rikon veut apporter sa contri-

bution à l'élaboration d'un futur sain, durable et, ainsi, meilleur. Dans la stratégie de durabilité, quatre thématiques centrales ont été retenues. L'importance que le thème de la durabilité a pour les employé-e-s et à quel point c'est important pour elles/eux de travailler pour une entreprise qui a des objectifs de durabilité clairs, a également été intégré dans l'enquête de satisfaction du personnel actuelle.

Le but est d'obtenir une image globale, qui dépasse les situations individuelles et de comprendre ainsi le besoin de réviser et d'adapter les conditions cadres. «De nombreux aspects du sondage sont également abordés lors des entretiens du personnel annuels, mais parce que nous voulions pouvoir récolter ces données au-delà du niveau individuel, afin de pouvoir les analyser, nous les avons intégrées au sondage actuel», décrit Andrea Balint.

Les contenus des sondages sont définis par la direction et les RH et continuellement adaptés aux réalités. Les questions et options de réponse sont formulées simplement, afin que tout le monde puisse participer. Le taux de participation est souvent très bon, entre 70 et 80%. Il faut ici user de créativité. Les collaboratrices et collaborateurs ont été invité-e-s à participer à l'enquête avec le credo «30 minutes pour l'avenir».

Les résultats du sondage anonyme sont analysés par domaine, afin de pouvoir en déduire des mesures ciblées. Les résultats sont présentés à l'équipe de direction, au cercle de santé et à la commission du personnel, avant d'être présentés lors de deux séances du personnel et d'être publiés sur intranet, pour que tous les membres du personnel puissent y avoir accès. Sur la base de ces évaluations et des possibilités de l'entreprise, l'équipe de direction et le cercle de santé définissent des mesures pour réduire les faiblesses et préserver les forces. Andrea Balint insiste sur l'importance du sondage: «L'avis et l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs sont très importants. Seule la récolte des opinions à large échelle nous permet d'obtenir un résultat représentatif.»

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Grâce aux expériences positives faites avec la GSE, Kuhn Rikon est convaincue que c'est important et juste de continuer à investir dans ce domaine. Les facteurs de succès pour Kuhn Rikon sont les suivants:

- Générer une situation gagnant-gagnant: définir les responsabilités GSE et veiller à ce que la GSE offre des mesures attractives et pertinentes aux employé-e-s et apporte également des avantages à l'entreprise. Même un «petit» budget peut faire de grandes choses. Que ce soit au travers d'un cercle de santé ou d'un poste dédié dans l'entreprise, l'important est que la GSE soit coordonnée et fasse preuve de continuité.
- La GSE doit être ancrée dans une culture d'entreprise ouverte, dans laquelle les employé-e-s osent relever également des aspects critiques, afin que les mesures et offres puissent être optimisées, indique le CFO Michael Karrer: «Je trouve qu'on ne peut mettre en œuvre la GSE que dans une culture d'entreprise qui est bonne. Les membres du personnel disent clairement quand quelque chose ne va pas.»

- Réfléchir à long terme et au-delà du quotidien est important pour le CEO, Tobias Gerfin: «Nous aimerions garder nos collaboratrices et collaborateurs jusqu'à l'âge de 65 ans et, ensuite, elles/ils doivent encore pouvoir profiter de la vie au moins 20 ans. Le succès à long terme est plus important qu'un succès immédiat. Et la GSE en fait partie.»

Fiche descriptive

Kuhn Rikon est une moyenne entreprise d'environ 190 employé-e-s avec siège en Suisse. Elle mise sur la GSE depuis 2006.

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](#)