

GESTION DE LA SANTÉ EN ENTREPRISE

Le supplément thématique de HR Today en collaboration avec Promotion Santé Suisse

LES NOUVELLES CULTURES DU TRAVAIL SONT-ELLES FAVORABLES À LA SANTÉ?

Quelles opportunités et quels défis pour la santé émergent avec le New Work?

20.9.2023 au Kursaal à Berne

Le monde du travail virtuel

Affecte-t-il la santé des collaboratrices
et des collaborateurs?

Un état des lieux.

André Lüthi

Avec passion et un leadership basé sur
des valeurs vers le succès de l'entreprise.



Un jubilé particulier:

Cette année, la centième entreprise
se verra décerner le label GSE.

Congrès national GSE 2023

le 20 septembre
au Kursaal à Berne.



CONGRÈS NATIONAL POUR LA GESTION DE LA SANTÉ EN ENTREPRISE 2023

LES NOUVELLES CULTURES DU TRAVAIL SONT-ELLES FAVORABLES À LA SANTÉ?

MERCREDI 20 SEPTEMBRE 2023 | KURSAAL BERNE



**Leadership basé sur les valeurs –
La passion du succès**

André Lüthi,
Globetrotter Group AG



**New Work – Le phénomène au-delà
du télétravail et des apéros Zoom**

Andréa Belliger, Prof. Dr, Institut
für Kommunikation & Führung IKF/
Pädagogische Hochschule Lucerne



**Une organisation autonome renforce
l'autonomie et la résilience!**

**Plaidoyer pour une entreprise à
démocratie directe**

Stefan Eugster Stamm,
Rudolf Steiner Schule Zurich



Santé et performance dans le contexte du New Work

Gabriela Keller, Ergon Informatik
Jonas Konrad, Dr, CFF
Sven Goebel, Dr, Promotion Santé Suisse



Talk: Nouveau monde du travail

Quelles sont les chances et les défis qu'il représente pour
la santé des employé-e-s?

Résumé cartonesque par Carlo Schneider

**4 discours d'ouverture, 2 talks, 5 séances sous-plénières
et 20 ateliers**

bgm-tagung.ch/fr

Inscription sur



SOMMAIRE

04 Digitalisation et santé Les chamboulements du monde du travail sont-ils nuisibles ou bénéfiques pour la santé, la satisfaction et la performance des collaboratrices et des collaborateurs? Un article d'Eric Bürki fait le tour de la question.

05 Introduction Alors que les structures organisationnelles se flexibilisent, la gestion de la santé en entreprise est aussi en train d'être chamboulée. Sven Goebel explique ces changements dans une interview.

06 Nouvelles offres pour PME Promotion Santé Suisse soutient les cadres et les responsables RH de PME avec deux offres pour adresser les thématiques de santé. Les directeurs de l'agence de marketing Pomcanys les ont testées.

08 André Lüthi, CEO, président du groupe Globetrotter, est un baroudeur. Pour bien gérer son entreprise, il ne mise pas sur des business plans, mais sur un leadership basé sur des valeurs et sur la passion de ses collaboratrices et de ses collaborateurs pour leur métier.

10 Avant, pendant et après la pandémie Tous les deux ans, Promotion Santé Suisse mène une enquête sur le sentiment de stress de la population active en Suisse. Bien que le rapport entre contraintes et ressource reste équilibré, la part de la population active émotionnellement épuisée dépasse pour la première fois la barre des 30 pour cent.

12 «Friendly Work Space»: un label pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée La pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée place les entreprises devant de grands défis. Celles qui veulent se démarquer dans la compétition pour attirer les meilleurs collaborateurs devraient avoir quelque chose à offrir.

14 Jalon: 100ème entreprise certifiée Cette année sera décerné le 100ème label «Friendly Work Space».

16 Crises existentielles durant la jeunesse Les adolescent-e-s souffrent souvent de stress sur le lieu de travail. L'offre Apprentice aide les responsables de la formation professionnelle à promouvoir la santé psychique des apprenti-e-s. L'assurance maladie Helsana profite également de cette prestation.

18 Gestion du stress dans les soins de longue durée L'outil «Job Stress Analysis» de Promotion Santé Suisse permet de tester le niveau de stress des collaboratrices et des collaborateurs. Depuis deux ans, un module spécial pour les soins de longue durée a été développé.



Nos images sont désormais plus que des images — laissez-les prendre vie!

- 1 Téléchargez notre application gratuite «Xtend» pour iOS et Android.
- 2 Ouvrez la fonction «AR SCAN» dans le menu principal.
- 3 Ajustez votre appareil photo sur l'image marquée d'un AR et cliquez sur «AR SCAN».



Chère lectrice, cher lecteur

Travailler depuis n'importe où, faire un bout ici, en finir un autre là: la culture du bureau «nine to five» laisse la place à un mode de travail plus flexible, qui correspond mieux aux besoins des individus, avec plus de satisfaction et de productivité à la clé. Mais lorsque le travail empiète de plus en plus sur le privé, cela peut conduire à de la surcharge et au burnout. Les données actuelles issues du Job Stress Index (page 10) semblent indiquer que ce «meilleur des mondes» professionnel s'engage dans cette voie.

Une approche intégrée s'impose donc pour saisir les opportunités du New Work et en minimiser les risques. Cela implique de promouvoir une culture de la responsabilité individuelle et du bien-être dans les entreprises. Mais comment faire? Le congrès national pour la gestion de la santé en entreprise (GSE) 2023, qui a lieu le 20 septembre au Kursaal à Berne, propose des réponses à ces questions (www.bgm-tagung.ch).

Le supplément GSE Special 2023 que vous tenez dans les mains vous fournira également des apports précieux sur la GSE. Vous y trouverez des sujets intéressants sur sa mise en œuvre et apprendrez à l'aide de quels outils GSE les PME peuvent atteindre pas à pas leur but (pages 6-7), comment les (bientôt) 100 entreprises certifiées «Friendly Work Space» mettent à profit ce label qualité (pages 14-15) ou de quelle manière l'assurance Helsana protège les apprenti-e-s du surmenage lors de leur départ dans la vie active et bénéficie de l'offre «Apprentice» (pages 16-17).

Vous découvrirez également un échange avec André Lüthi, directeur de Globetrotter, dans lequel il partage ses principes de leadership et illustre le lien entre conduite d'équipe, santé et randonnée en haute montagne (pages 8-9).

Je vous souhaite une lecture enrichissante.

Marc Benninger
Rédacteur en chef pour la Suisse romande
marc.benninger@hrtoday.ch

LES NOUVELLES CULTURES DU TRAVAIL SONT-ELLES FAVORABLES À LA SANTÉ?

La digitalisation nuit-elle au travail et à la santé? À ce jour, nous ne disposons pas encore d'indications claires à ce sujet. Afin de protéger la santé des employé-e-s dans un environnement virtuel, Promotion Santé Suisse a développé un concept avec cinq champs d'action.

Texte: Eric Bürki



«La place de travail digitale te rend malade». Voici le titre provocateur trouvé par le journaliste David Marchese pour son article sur les nouvelles manières de travailler, publié en janvier 2023 dans le New York Times Magazine.

On peut effectivement se poser la question si l'évolution du monde du travail 4.0 se fait au détriment de la santé, de la satisfaction et de l'efficacité des employé-e-s. La littérature scientifique ne fournit pas encore de réponses ou d'éléments solides pour appréhender la gestion de la santé au travail (GSE) dans le monde du travail 4.0 ou le New Work, pour reprendre les termes prometteurs utilisés par de nombreux consultant-e-s ou conférencier-e-s (source: iga. Report 44, 2021).

Tout le monde s'accorde cependant à dire que le monde du travail traverse d'énormes changements. La tertiarisation de l'économie suisse s'accélère. Les services formeront bientôt 100% de son tissu économique. La virtualisation et la digitalisation (même dans l'artisanat), mais également la pénurie de main d'œuvre qualifiée, avec ses attentes bien plus élevées en termes de flexibilité et d'auto-réalisation au travail, en sont les facteurs principaux.

30% des actifs stressés

La forte augmentation du nombre d'arrêts de travail liés à des problématiques psychiques, même chez les très jeunes professionnels, est une autre nouveauté. Près de 30 pour cent de la population active se plaint de stress aigu (source: Promotion Santé Suisse, Job Stress Index 2022). L'AI (assurance invalidité) confirme cette tendance: une rente sur deux est versée pour des problèmes psychiques. Tendance à la hausse. Les conséquences économiques pour les entreprises et les assurances sociales sont connues.

Outre la question de l'impact de la digitalisation sur notre santé, il est ainsi important de se demander quelles sont les approches et les mesures de prévention 4.0 qui permettent de soutenir l'efficacité et la résilience des individus. Sur demande du conseil consultatif «Friendly



La gestion constructive des conflits joue un rôle de plus en plus important, car l'escalade est moins contrôlée dans les hiérarchies plates.

Work Space», Promotion Santé Suisse a lancé un grand projet avec cinq champs d'action et des outils, à disposition des cadres ou responsables RH des PME, pour renforcer la santé de leur personnel.

Autogérer sa propre santé

Les nouvelles connaissances indiquent également que l'autogestion de sa propre santé au

travers d'habitudes saines devient de plus en plus central. Cela est lié aux hiérarchies qui s'aplatissent, aux espaces de travail qui évoluent et au fait que les nouvelles structures organisationnelles mettent l'humain, avec ses compétences et ses affinités, au centre. La gestion constructive des tensions et des conflits joue également un rôle croissant, puisque ces situations surviennent de manière moins contrôlée dans les organisations horizontales. Une entreprise devrait ainsi former et accompagner proactivement ses employé-e-s, cadres et équipes de projet. De plus, il s'agit de vérifier régulièrement que les collaboratrices et les collaborateurs disposent des compétences, des outils et du soutien social nécessaires à l'accomplissement optimal de leurs tâches. En effet, selon les entreprises, un descriptif de poste peut varier considérablement en une année.

Mix d'offres digitales

Pour terminer, le coronavirus a servi d'exemple: le mélange d'offres digitales pour la santé et de contact direct restera un facteur de succès de la prévention 4.0. Pour la majorité, un rendez-vous virtuel avec l'équipe autour d'un latte macchiato s'avère tout aussi excitant qu'une sortie de ski en salle à Dubaï. L'humain est et demeure un animal social.

L'auteur de l'article du New York Times Magazine cité au début, plaide par ailleurs pour une «slow Productivity», afin de maintenir la satisfaction au poste de travail digital: accomplis moins de choses, mais avec dévouement.

MONDE DU TRAVAIL FLEXIBLE, GSE FLEXIBLE

Le New Work a ses bons et mauvais côtés. Sven Goebel, responsable développement GSE chez Promotion Santé Suisse, revient ici sur le sentiment de stress.

Interview: Corinne Päper

Le monde du travail évolue rapidement et de manière très dynamique. La numérisation, l'accélération des changements et la densification obligent la plupart des entreprises et organisations de tous les secteurs à s'adapter en permanence. Les anciennes structures ne sont plus adaptées. Comment les entreprises doivent-elles évoluer?

Sven Goebel: toutes les entreprises ne sont pas touchées de la même manière par l'évolution du monde du travail. Il s'agit donc tout d'abord d'analyser dans quels domaines d'activité les conditions se sont modifiées et de vérifier ce qui doit être adapté dans l'interaction entre organisation, technologie et humain. Si un mode de travail mobile et flexible nécessite une technologie adéquate, qui garantit également la protection des données, les collaboratrices et collaborateurs ont besoin de compétences pour dissocier vie professionnelle et vie privée. Il peut cependant s'avérer nécessaire, du point de vue organisationnel, d'établir un règlement pour fixer les éléments principaux du travail mobile et flexible.

Malgré la plus grande autonomie, le sentiment de stress a tendance à augmenter chez les personnes actives. Comment expliquez-vous cela?

Cela ne correspond pas aux résultats du Job Stress Index de Promotion Santé Suisse. Selon cette «moyenne du stress», qui évalue le rapport moyen entre contraintes et ressources au travail, le niveau de stress de la population active en Suisse est stable depuis 2018. Il est cependant considérablement plus élevé qu'en 2014 et 2016. Alors que le sondage de 2020 révélait que près de 29,6 pour cent de la population active se plaignait de plus de ressources que de contraintes, ce taux a baissé à 28,2 pour cent au dernier sondage. Le sentiment de stress s'est donc légèrement amélioré. Les personnes stressées ressentent cependant une plus grande pression temporelle, sont plus souvent confrontées à des conflits, disposent d'une moindre marge de manœuvre ou reçoivent moins de reconnaissance. Le New Work pourrait bien sûr en être une cause, mais



Sven Goebel
Responsable développement GSE
chez Promotion Santé Suisse

n'est certainement pas seul responsable du sentiment de stress. Pendant la pandémie par exemple, de nouvelles contraintes sont apparues, comme la crainte de tomber gravement malade, la peur de perdre son emploi ou un sentiment d'isolement social.

Comment aborder le sentiment de stress dans les entreprises?

Puisque les causes sont diverses et variables, il faut analyser les ressources et les contraintes dans l'entreprise. À l'aide de sondages, il s'agit de définir des mesures en collaboration avec le personnel pour renforcer les ressources et réduire les contraintes. Avec l'outil Job Stress Analysis, Promotion Santé Suisse met à disposition un instrument permettant une analyse fiable des ressources et contraintes et de l'état des collaboratrices et des collaborateurs.

À quel point le travail à distance et le télétravail augmentent-ils le stress des collaboratrices et des collaborateurs?

Bien que la flexibilité du télétravail permette aux collaboratrices et aux collaborateurs de mieux s'organiser et d'allier les besoins professionnels, personnels et familiaux, la possibilité de travailler partout et à tout moment brouille la frontière entre professionnel et privé. Cet amalgame affecte non seulement le temps de

récupération, mais également la vie familiale et sociale. Avec la HR Toolbox pour les responsables RH et le Leadership Kit pour les cadres et directions nous aidons les PME à se préparer au New Work de demain et à en perler au sein de l'entreprise. Il s'agit par exemple d'informations, d'arguments, d'outils, de checklists et de modèles pour le télétravail.

Outre les structures et les processus organisationnels, la gestion de la santé en entreprise doit également être flexibilisée. Selon vous, quels en sont les leviers?

Quand de nouveaux modes de travail chamboulent le monde du travail, la GSE doit s'adapter aux environnements de travail dont les changements affectent la santé des collaboratrices et des collaborateurs. Concernant la GSE, nous identifions actuellement un besoin d'évolution dans les domaines suivants: gouvernance et processus de décision, santé sociale, développement des compétences pour les nouveaux modes de travail, élaboration de processus de travail et analyse de données GSE. Il pourrait également s'avérer utile d'adapter la GSE de manière agile aux nouveaux modèles d'entreprises qui, bien que toujours hiérarchisés, sont confrontés à des organisations et équipes en évolution constante. La planification doit s'orienter à ces nouveaux principes. L'adaptation au public cible devient également de plus en plus centrale.

Keynote & Talk

Santé et performance dans le contexte du New Work (D)

Gabriela Keller (Ergon Informatik),
Dr. Jonas Konrad (CFF) et
Dr. Sven Goebel, Promotion Santé Suisse

Date: mercredi 20 septembre 2023

Horaire: 10h00 - 10h40

Salle: Arena, Kursaal de Berne

LE POUVOIR DU PAS À PAS

Promotion Santé Suisse lance deux offres GSE pour les PME. Les directeurs de l'agence de communication et de marketing Pomcanys ont testé ce que ces outils peuvent apporter à votre entreprise.

Texte: Luisa Schmidt



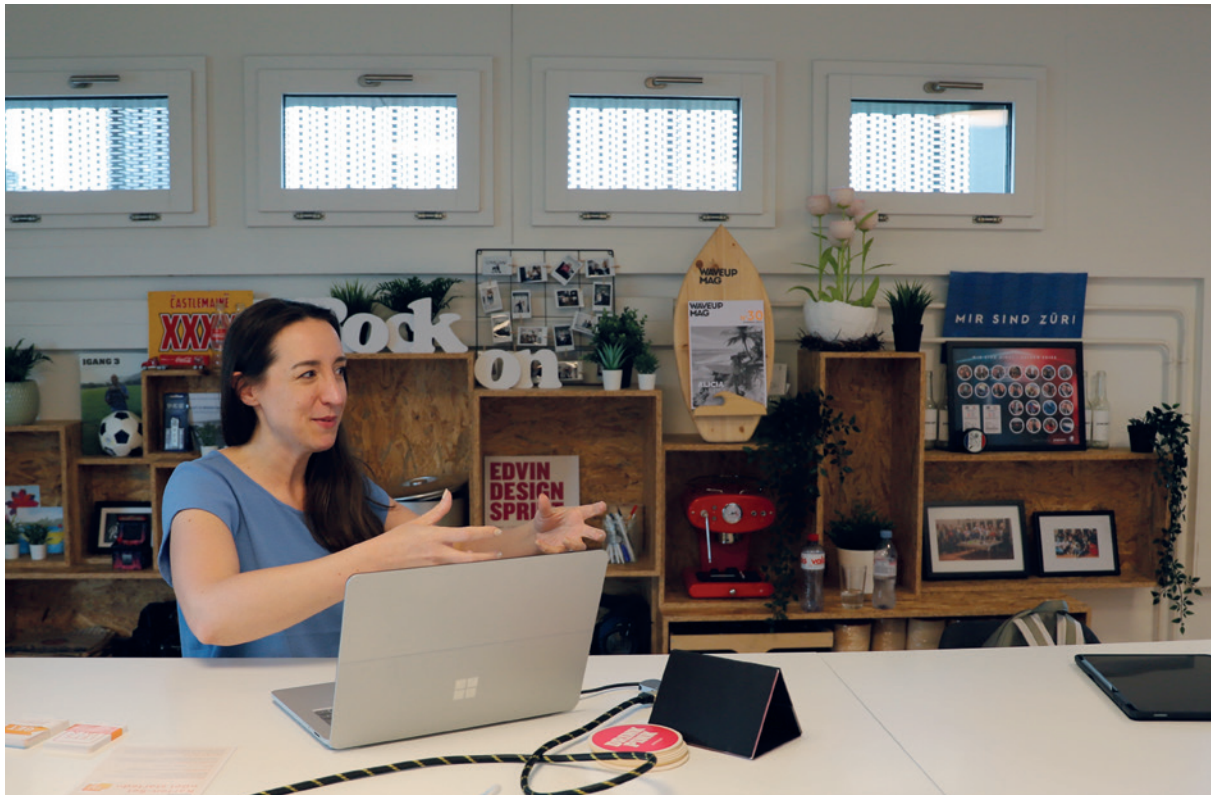
Le monde du travail change: concernant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et la santé au travail, la question du «comment» devient de plus en plus importante. Daniel Beyeler, CEO et Chief Happiness Officer et Adrian Schneider, responsable d'agence et COO de l'agence de marketing Pomcanys à Zurich témoignent. «Nous sommes régulièrement confrontés à des défis personnels», dit Adrian Schneider. «Par exemple, comment aborder le fait qu'une personne nécessite un arrêt maladie de longue durée pour des raisons privées, ce qui a pour conséquence que d'autres collaboratrices et collaborateurs doivent travailler plus longtemps.» L'agence s'est mise à la recherche d'un prestataire externe pouvant soutenir et l'entreprise et les employé-e-s, ainsi que d'outils offrant rapidement des réponses et des pistes de solutions aux thématiques GSE, résume Daniel Beyeler.

L'un des défis des PME comme l'agence marketing Pomcanys, est que les aspects de gestion du personnel sont souvent traités par des collaboratrices ou des collaborateurs qui occupent plusieurs fonctions au sein de l'entreprise. Afin de les soutenir, Promotion Santé Suisse a initié, en collaboration avec des consultantes externes dont Jennifer Konkol, deux nouvelles offres pour PME, qui ont été lancées ce mois-ci. Promotion Santé Suisse mise ainsi sur le pouvoir du pas à pas: mêmes les petites adaptations au sein de l'organisation peuvent ainsi avoir une grande répercussion sur le long terme. Le focus est mis sur le «comment», car dans les entreprises plus petites, ce n'est souvent pas

Adrian Schneider (à gauche) et Daniel Beyeler discutent le jeu de cartes de la HR-Toolbox.



Jennifer Konkol présente le Leadership-Kit et la HR-Toolbox à l'occasion d'un atelier chez Pomcanys.



Le manque de bonne volonté qui fait échouer une GSE, mais plutôt le fait que les personnes auxquelles on a en confié la responsabilité ne savent pas comment aborder la thématique. Le Leadership-Kit pour les cadres et la HR-Toolbox pour les responsables RH ont été lancés pour soutenir les PME.

Le Leadership Kit s'adresse aux cadres qui souhaitent investir dans le bien-être et la climat de travail sans savoir comment et par où commencer. La HR-Toolbox s'adresse, elle, aux responsables RH qui traitent aussi de gestion du personnel. Ils regroupent les domaines thématiques qui peuvent surgir dans les équipes sous forme d'attentes ou de défis, tels que les entretiens annuels, le télétravail ou les temps de récupération.

Des informations, des arguments, des outils, des checklists et des supports: en d'autres termes, des actions et des tâches, sont disponibles pour chaque domaine thématique et classés par niveau de difficulté. Les actions simples ne durent souvent que cinq minutes, et les plus difficiles quelques minutes de plus. Elles s'intègrent toutes dans le quotidien de Daniel et d'Adrian. «C'est très pratique; si l'un de nos cadres nécessite un fil rouge pour aborder différents aspects de GSE, nous pouvons l'orienter vers ces outils», explique Adrian Schneider.

Les deux dirigeants sont convaincus de la nécessité et du succès de la gestion de la santé en entreprise. Ils sont persuadés qu'elle a également un effet bénéfique sur leur clientèle: «ce qui est décisif, c'est que les clients perçoivent que nous leur correspondons bien en tant qu'équipe.»

Deux exemples parmi plus de 80 outils

La Roadmap pour une gestion d'équipe saine tirée de l'offre HR-Toolbox

- Roadmap en quatre phases, pour ancrer une gestion d'équipe saine.
- La Roadmap-Inspiration contient des formats, des options et des exemples. Elle aide à définir le bon chemin pour son entreprise et à faire des adaptations régulières en cours de route.
- La Roadmap s'inspire du modèle de psychologie positive PERMA.

Jeu de cartes Let's Talk tiré de l'offre Leadership-Kit

- Aborde le thème du bien-être de l'équipe de façon décontractée. Les cartes présentent des questions telles que:
 - o Quelle est l'activité qui te fait oublier le temps et l'espace et t'absorbe complètement?
 - o Quel est le thème qui te pèse/ t'énerve/te frustre pour lequel tu aimerais plus d'écoute?
- Donne à l'équipe l'opportunité de faire connaissance autrement.
- Peut servir de brise-glace en début de réunion ou être laissé à disposition à la cafétéria.

«J'AIMERAIS CONNAÎTRE TON AVIS, MÊME SI TU N'AS PAS LE POUVOIR DE DÉCISION»

En tant que CEO et président du groupe Globetrotter, André Lüthi aime voyager. Lors du congrès GSE du 20 septembre 2023, il s'exprimera sur une autre forme de gouvernance et sur ce qui fait le succès du groupe. Ce que l'on peut déjà vous révéler: le secret de la réussite ne réside pas dans un business plan sophistiqué, mais dans une gestion basée sur des valeurs et la passion des collaboratrices et des collaborateurs pour leur métier.

Interview: Corinne Pâper

En 2020, 4 des 21 filiales de Globetrotter Travel Service ont dû fermer à cause de la pandémie. La décision de qui allait être licencié-e a été laissée aux collaboratrices et aux collaborateurs. Cela a généré un certain tumulte médiatique. Pourquoi avoir choisi cette solution?

André Lüthi: Un vent frais souffle effectivement sur le monde du tourisme. Mais c'est comme au pôle Nord: s'habiller correctement permet de mieux se protéger. Supprimer des postes est toujours douloureux, en particulier lorsque cela n'a rien à voir avec de mauvaises décisions stratégiques. Il existe cependant différentes manières de procéder à des licenciements. Face à sa plus grande crise économique, la direction de Globetrotter Travel Service, qui est l'une des treize entreprises de Globetrotter, a décidé de sortir des sentiers battus et de consulter l'ensemble du personnel, afin de trouver des solutions communes pour sauvegarder le plus grand nombre de postes. Le CEO était par ailleurs présent dans chacune des équipes et a mené lui-même ces entretiens difficiles.

Vous suivez certainement également d'autres principes de leadership...

Oui. Pour vous donner un exemple: lorsqu'une personne gravit une montagne, son but est de parvenir au sommet avec le guide. Ce n'est



André Lüthi

CEO et président du groupe Globetrotter

pas toujours le cas dans les entreprises. Les cadres et leurs équipes poursuivent souvent des objectifs différents. Si les cadres savent en général où ils vont, c'est rarement le cas des subordonnés. Parfois les deux ne le savent pas ou alors uniquement le subordonné. Ce serait beaucoup plus facile si les cadres communiquaient plus. De nombreux CEO ne voient et n'encouragent que le chemin direct. C'est la raison pour laquelle de nombreux cadres

foncent tout droit et ne réalisent pas – comme dans le cas d'une chute de pierres en montagne – que cela peut s'avérer dangereux pour l'entreprise et qu'ils devraient emprunter une autre voie. Ou que l'équipe n'est plus au complet. Pour se laisser guider, en montagne ou en entreprise, il faut avoir confiance. Des alpinistes encordés, par exemple, font confiance à leur guide pour trouver le bon chemin. Un guide sait s'il peut laisser beaucoup ou peu d'autonomie et quand il doit faire une pause ou aller récupérer quelqu'un qui s'est égaré. Les cadres devraient faire de même dans les entreprises.

Comment montrez-vous de la reconnaissance?

L'important c'est la confiance que l'on témoigne aux collaboratrices et aux collaborateurs. Concrètement, cela signifie que l'on ne va pas regarder de travers un collaborateur qui arrive à huit heures et quart plutôt qu'à huit heures. Et ce n'est pas une évidence qu'il fasse des heures supplémentaires. De plus, les outils de saisie des heures, de reporting ou de prévision ou les entretiens de fin d'année avec des tableaux Excel bizarres ont tendance à désécuriser les employés. Ce n'est pas à cela que ressemble la reconnaissance. Il y a de nombreuses manières de l'exprimer, mais pas par des consignes ou uniquement avec le porte-monnaie.

Comment savez-vous que vos collaboratrices et vos collaborateurs se portent bien?

Lorsque l'on est à l'écoute des équipes et que l'on a une relation de confiance avec les collaboratrices et les collaborateurs, les informations remontent automatiquement. Pas besoin de tableau, de service d'assistance ou d'un diplôme particulier. Si quelque chose ne va pas, je le remarque au comportement d'une personne. Avec les bonnes questions, on obtient une réponse honnête. Mais les indicateurs précoces sont par exemple aussi une augmentation des plaintes clients ou une mauvaise ambiance dans l'équipe.

Alors pourquoi tant de dirigeants se cachent-ils derrière les chiffres?

Ils ont peur de briser les règles. Les personnes ayant étudié la gestion d'entreprise, le marketing et l'économie s'accrochent souvent à des modèles et pensent ainsi faire juste. De plus, en restant sur les rails, les cadres ne s'exposent pas à la critique et s'assurent leur bonus. Le succès ne vient pourtant pas en suivant – mais lorsque l'on a le courage d'écouter son cœur et ses intuitions pour sortir de temps en temps des sentiers battus.

De quoi parlerez-vous lors du congrès GSE 2023?

De ma philosophie du management, de comment elle se traduit dans la pratique et du fait que notre succès ne dépend pas d'un business plan astucieux, mais plutôt d'une gestion basée sur les valeurs et de la passion des collaboratrices et des collaborateurs pour leur métier.

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise 2023

Keynote André Lüthi, Globetrotter Group AG

Leadership basé sur les valeurs –
La passion du succès (D)

Mercredi, 20 septembre 2023
Kursaal Berne
Inscription et programme
www.bgm-tagung.ch



JOB STRESS INDEX: LA SUISSE AVANT, PENDANT ET APRÈS LA PANDÉMIE DE CORONAVIRUS

Tous les deux ans, Promotion Santé Suisse mène une étude sur le stress auprès de la population active en Suisse. Les chiffres pour la période Covid sont maintenant disponibles. Alors que le rapport entre contraintes et ressources reste équilibré, un autre indicateur se révèle inquiétant: le taux de personnes actives se sentant émotionnellement épuisées dépasse pour la première fois les 30 pour cent.

Texte: Jelena Martinelli

Tous les deux ans depuis 2014, en collaboration avec l'université de Berne et la haute école de sciences appliquées de Zürich (ZHAW), Promotion Santé Suisse récolte des données sur le stress au travail et ses conséquences sur la santé et la productivité des personnes actives en Suisse. En raison de la pandémie, une étude longitudinale avec trois temps de mesure (2020-2021-2022) a été menée en plus des mesures habituelles de février 2020 et 2022 (voir l'encadré). Cela fournit des données sur l'effet de la pandémie sur les stress au travail de la population active en Suisse et permet d'en déduire des recommandations.

Job-Stress-Index au point d'équilibre

«Le Job Stress Index 2022 montre que les personnes actives en Suisse disposent en moyenne d'un rapport entre les contraintes et les ressources équilibré», explique Dr. Regina Jensen, responsable de projet gestion des impacts GSE chez Promotion Santé Suisse. Il se situe à 50.66 pour l'année 2022 et ne diffère ainsi pas significativement de 2020. «La tendance générale est cependant défavorable – la valeur du JSI augmente depuis 2014 et 2016. Cela signifie que les contraintes évoluent en défaveur des ressources», poursuit Regina Jensen.

Durant la pandémie (2020 – 2021 – 2022), le rapport entre les contraintes et les ressources professionnelles, ainsi que le bien-être et la perte de productivité liée à la santé restent cependant globalement stables. Selon Dr Jensen, «les personnes interrogées ont globalement

bien géré les nouvelles exigences générées par la pandémie. Les contraintes ont pu être amorties et les ressources mobilisées – bien que pour certaines personnes ou professions, cela s'est avéré plus difficile.»

Taux stable de personnes actives dont le Job Stress Index se situe dans la zone critique

La part de la population active dont le Job Stress Index se situe en zone critique était de 28.2 pour cent en 2022; ces personnes témoignent de plus de contraintes que de ressources. «Dans

l'ensemble, les résultats montrent que le JSI est resté stable au niveau individuel entre 2020 et 2022», explique Dr. Corina Ulshöfer, co-responsable de projet et co-auteure des études «Job Stress Index». Cela signifie que plus de la moitié des personnes interrogées (53 pour cent) ont indiqué un même rapport contraintes-ressources à chaque temps de mesure. En 2022, un quart des personnes actives se situaient dans la zone favorable (26.4 pour cent); ces personnes disposent du plus de ressources que de contraintes.

Les indicateurs suivants sont récoltés depuis 2014:

- **Job Stress Index (JSI):** Le JSI représente le rapport moyen entre certaines contraintes et ressources au travail chez les personnes actives en Suisse; plus le chiffre entre 0 et 100 est élevé, plus les contraintes d'une personne sont importantes en comparaison à ses ressources.
- **Part de la population active dont le Job Stress Index se situe dans la zone critique:** Cet indicateur représente la part en pourcentage des personnes actives disposant de considérablement plus de contraintes que de ressources au travail. La zone critique inclut les personnes dont le JSI dépasse 54.
- **Épuisement émotionnel:** Cet indicateur représente la part en pourcentage de la population active se sentant émotionnellement épuisée. La zone critique inclut toutes les personnes se disant émotionnellement passablement épuisées et très épuisées.
- **Potentiel économique:** Cet indicateur représente la perte de productivité liée à l'absentéisme et au présentéisme. Il exprime en CHF le gain de productivité qui pourrait être atteint si chaque personne confrontée à plus de contraintes que de ressources pouvait évoluer vers un rapport équilibré.

L'épuisement émotionnel dépasse pour la première fois les 30 pour cent

Une personne confrontée à plus de contraintes que de ressources sur le long terme se sentira émotionnellement épuisée après un certain temps sans phases de récupération. «En 2022, la part de la population active se sentant émotionnellement passablement à très épuisée dépasse pour la première fois la barre des 30 pour cent», indique Corina Ulshöfer. Il s'agit là d'un signal d'alerte qui devrait attirer l'attention des entreprises, selon la chercheuse. Les personnes émotionnellement épuisées sont plus à risque de présenter des arrêts maladie ou de développer un burnout, avec des conséquences à long terme. «Il n'existe pas d'effet d'accoutumance aux conditions de travail défavorables. Au contraire: le bien-être et la productivité diminuent de façon constante face à trop de contraintes», dit Dr. Ulshöfer. À l'inverse, le renforcement des ressources, et ainsi l'amélioration du rapport contraintes-ressources, a un effet préventif sur le long terme.

«Ce qui est intéressant, c'est que les personnes actives étaient moins épuisées émotionnellement durant l'année de pandémie 2021», indique Corina Ulshöfer. Au cours des différents temps de mesure, l'épuisement émotionnel a légèrement baissé entre 2020 et 2021, puis à nouveau légèrement augmenté entre 2021 et 2022.

Le potentiel économique reste élevé

En 2022, le stress au travail a coûté 6.5 milliards de francs à l'économie. Cela signifie que si l'ensemble de la population active disposait d'un rapport contraintes-ressources au moins équilibré, la Suisse pourrait économiser environ 6.5 milliards de francs par année et épuiser ainsi le potentiel économique. La part de pertes liées au présentisme (environ 9 pour cent des heures de travail sont ainsi perdues) est plus élevée que pour l'absentéisme (environ 5 pour cent). «En 2020, la hauteur des pertes est similaire à 2020. Ici aussi, 2021 fait exception – nous avons observé considérablement moins de présentisme et d'absentéisme», dit Dr. Regina Jensen. L'une des causes étant probablement que la réduction des activités sociales a empêché la diffusion des maladies infectieuses.

Bien que la majorité des absences soient liées à des maladies: «13 pour cent des pertes de productivité liées à l'absentéisme et au présentisme sont dues au stress au travail», indique la responsable de projet de Promotion Santé

Suisse. Les entreprises disposent ici d'un levier important en réduisant les contraintes et en renforçant les ressources.

L'influence des changements sur le Job Stress Index

«Il existe un lien fort entre le Job Stress Index, l'épuisement émotionnel et le potentiel économique», explique Regina Jensen. Pour un taux de travail de 86 pour cent, une augmentation

“
L'augmentation lente mais constante de l'épuisement émotionnel doit être sensiblement considérée comme un signal d'alarme.

d'un point sur le Job Stress Index représente 5.2 heures d'absence au travail supplémentaires par personne et par année. «Transposé sur les personnes avec un JSI constant de 60 points en moyenne, cela représente un gain potentiel de 6.5 jours de travail par année et par personne, si ces personnes disposaient d'un rapport contraintes-ressources équilibré». Il s'avère ainsi important, tant pour les personnes et les entreprises concernées, que pour la société dans son ensemble de traiter le stress au travail.

Recommandations pour les entreprises

Promotion Santé Suisse formule les constats et recommandations suivants aux entreprises et spécialistes RH:

Le niveau toujours stable et élevé du Job Stress Index, ainsi que l'augmentation lente mais constante de l'épuisement émotionnel devraient être perçus comme un indicateur d'alerte. Il est donc important, notamment au vu des conséquences économiques, de réduire les contraintes et de promouvoir les ressources partout où cela s'avère possible.

Un rapport contraintes-ressources favorable est ainsi un atout considérable pour les entreprises.

Il s'agit d'un facteur de protection pour la santé des employé-e-s aussi, ou en particulier, lors de phases de contraintes accrues ou de situations de crise. Il contribue ainsi à maintenir la productivité en situation de crise et à gérer ses crises avec des collaboratrices et des collaborateurs en bonne santé.

Il est avantageux de déployer une GSE de façon systématique.

Le premier pas est d'identifier les contraintes et les ressources au sein de l'entreprise, par exemple à l'aide d'une Job Stress Analysis. L'étape suivante est l'intégration de la promotion de la santé dans la structure et les processus, afin de mettre en œuvre la gestion de la santé en entreprise (GSE) de manière systématique. Regina Jensen est persuadée que «les standards de qualité, tels que le label «Friendly Work Space», peuvent soutenir la démarche et distinguer les mises en œuvre réussies».

Job Stress Index

Tous les deux ans, près de 3'000 personnes actives en Suisse sont interrogées sur leurs contraintes et ressources au travail, ainsi que sur leur bien-être (étude transversale). Dans le contexte de la pandémie, une étude supplémentaire a été menée: 926 personnes ont répondu au même questionnaire lors de trois temps de mesure (février 2020, février 2021 et février 2022 – étude longitudinale). Cela permet d'étudier tant les évolutions individuelles et leurs facteurs déclencheurs, que les effets sur le plus long terme. Cet article (lire ci-contre) présente les résultats des deux études de façon intégrée.



De plus amples informations sont disponibles dans la feuille d'information 72 de Promotion Santé Suisse pour l'étude transversale. [\(ici\)](#)



Et dans la feuille d'information 76 pour l'étude longitudinale. [\(ici\)](#)

«FRIENDLY WORK SPACE»: UN LABEL POUR LUTTER CONTRE LA PÉNURIE DE PERSONNEL

Le manque de personnel qualifié représente un défi majeur pour les entreprises. Pour attirer les meilleurs talents, il faut avoir quelque chose à offrir – comme par exemple le label «Friendly Work Space». Les responsables de deux entreprises témoignent de leur rapport à la gestion de la santé en entreprise et à l'utilité de ce label.

Texte: Jelena Martinelli

En Suisse et au Lichtenstein, près de 97 entreprises sont aujourd'hui certifiées par le label «Friendly Work Space» (pour un total d'environ 225 000 collaboratrices et collaborateurs). Parmi elles, Bouygues E&S InTec Schweiz AG et SAK (St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG).

«La pénurie de personnel est l'une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité obtenir le label», souligne Michelle Berchtold, responsable GSE et cheffe de projet RH chez Bouygues. Comptant près de 5000 collaboratrices et collaborateurs, l'entreprise propose une large palette de prestations, telles que la technique du bâtiment et le Facility Management ou encore des services dans l'énergie, le transport et les télécommunications. Plus de trois quart du personnel travaille sur les chantiers.

Selon Michelle Berchtold, la pénurie de personnel se fait particulièrement sentir chez les responsables de projet – qui accomplissent des tâches tant au bureau que sur le terrain. «Ces spécialistes doivent notamment savoir faire le grand écart entre la réalité des chantiers, les exigences des clients et les processus administratifs.» Les apprenti-e-s aussi se font rares. «Il faut posséder une certaine passion pour le métier, car dans notre branche le travail s'effectue à l'extérieur toute l'année. En conséquence, il n'est pas toujours facile de trouver la relève.»

Un label utile au recrutement

La situation s'avère similaire chez SAK «Nous rencontrons également des difficultés liées à la pénurie de personnel», explique Sharon Bom-

meli, spécialiste RH et responsable GSE de SAK. Ici aussi, la majorité des 400 collaboratrices et collaborateurs travaillent dans la construction – l'entreprise est active dans les domaines de l'énergie, de la chaleur et des télécommunications. Le cœur de métier inclut la planification, la construction, la gestion et la maintenance de lignes électriques.

«Le label «Friendly Work Space» permet de nous rendre plus attractifs auprès des personnes ciblées», dit la spécialiste RH. Cela permet de montrer candidats que nous nous engageons pour la santé de notre personnel et comment nous le faisons.» Une approche efficace, puisque Sharon Bommeli reçoit des retours positifs de la part des candidates et des candidats: «le label est un sujet abordé lors des entretiens, et les personnes reçues apprécient que notre entreprise soit certifiée.»

Une vaste offre GSE

La SAK est certifiée «Friendly Work Space» depuis 2020, Bouygues depuis 2018. Au départ, Bouygues Energies & Services InTec AG a commencé par la gestion des absences, avant de mettre en œuvre une gestion de la santé en entreprise systématique. La SAK a également entamé des démarches de promotion de la santé au travail quelques années avant la certification, et a développé et étoffé les mesures et offres au fil du temps. «Nous avons réalisé que nous mettions déjà beaucoup en œuvre en termes de GSE, nous avons ainsi pu nous lancer dans l'obtention du label sans trop d'efforts supplémentaires», témoigne Sharon Bommeli.

Le fournisseur d'énergie de Suisse orientale offre à son personnel un large éventail de mesures GSE, telles que le temps de travail flexible ou des encouragements à l'activité physique. «Nous couvrons une palette très variée, avec par exemple des places de travail ergonomiques ou diverses offres en matière de santé psychique, souligne la responsable RH. L'équilibre entre vie familiale et professionnelle compte également pour nous. C'est la raison pour laquelle nous offrons tant des possibilités de temps partiel que de télétravail.» La mise à disposition de vélos électriques gratuits encourage par ailleurs l'activité physique au quotidien. «Les mesures sont conçues de telle manière qu'elles bénéficient à l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs.»

Répondre à tous les besoins

«Les offres doivent faire sens et être utiles à tous les groupes de métiers», remarque Michelle Berchtold, responsable GSE chez Bouygues. Mais la prise en compte des besoins de 5000 membres du personnel répartis sur 90 sites dans toute la Suisse représente un certain challenge. «Les mesures de prévention du stress et du burnout s'adressent en premier lieu au personnel de bureau, tandis que les cours de prévention des accidents sont particulièrement adaptés à celles et ceux qui travaillent sur les chantiers.»

Bouygues sonde les attentes concrètes en termes de GSE des collaboratrices et des collaborateurs au travers d'une enquête annuelle. L'offre est alors diversifiée en conséquence, explique Michelle Berchtold. Par exemple avec

Les critères «Friendly Work Space» servent de guide

Le groupe BKW est un fournisseur d'énergie et d'infrastructures actif à l'international, avec près de 11500 collaboratrices et collaborateurs dans 9 pays. À l'inverse de Bouygues et de SAK, la BKW n'a, à ce jour, pas (encore) obtenu le label «Friendly Work Space». Cela fait cependant longtemps que l'entreprise oriente sa GSE aux critères du label – il était important pour BKW de commencer par développer une GSE et de la faire connaître à l'interne. Barbara Siegenthaler, responsable gestion de la santé en entreprise chez BKW témoigne de son expérience.

Vous avez réalisé le check FWS de Promotion Santé Suisse. Quels enseignements en avez-vous tiré?

Le check FWS renseigne sur le niveau de maturité, c'est-à-dire l'état actuel d'une GSE. Nous avons ainsi obtenu une vue d'ensemble des domaines dans lesquels nous sommes déjà sur la bonne voie et de ceux qui présentent encore un potentiel d'amélioration. Le check a également confirmé l'importance d'une bonne base de données pour une GSE efficace. En plus des données quantitatives, telles que les absences, il faut également des données qualitatives, concernant par exemple la sécurité psychologique ou le présentisme.

Vous travaillez actuellement sur les six critères GSE qui doivent être satisfaits pour devenir une entreprise «Friendly Work Space». Quelle utilité ont-ils pour vous?

Les critères GSE servent de guide au niveau tant stratégique qu'opérationnel. Ils indiquent ce qu'une GSE systématique et intégrée doit contenir. De plus, ils nous aident à affiner notre compréhension collective de la GSE et à définir des standards, puisque nous sommes une grande entreprise avec de multiples domaines de compétences.

Quels sont, selon vous, les défis principaux pour satisfaire aux six critères et devenir une entreprise certifiée?

L'analyse approfondie et régulière de l'existant, l'identification des domaines d'action pertinents et le développement de mesures efficaces pour les publics cibles parfois très disparates font partie des défis les plus exigeants. Les évaluations peuvent également être chronophages. Les changements de comportement sont généralement plus rapides et faciles à initier, alors que les changements structurels sont plus coûteux en temps et en ressources, car ils impliquent une évolution au niveau culturel, organisationnel et managérial.

des petites attentions qui prennent la forme de bouteilles thermos, de coussins chauffants réutilisables, de balles anti-stress. S'y ajoutent l'organisation des massages sur le lieu de travail, de la vaccination contre la grippe ou des cours de fitness en ligne. «Nous offrons par ailleurs des solutions pour préserver la santé psychique et promouvoir la résilience, explique la spécialiste. Cela prend la forme d'ateliers, une analyse approfondie sur le thème du stress ou encore un accès gratuit à des conseils fournis par un prestataire externe en cas de difficultés financières, familiales ou professionnelles.»

Communication et engagement

Le label «Friendly Work Space» s'avère utile au-delà du recrutement de personnel, remarque la responsable GSE de Bouygues. «De plus en plus de clients veulent s'assurer que les collaboratrices et collaborateurs se portent bien chez nous.» Le label transmet un signal positif et s'affirme comme un argument de poids lors de la conclusion de nouveaux mandats. «Peu d'entreprises sont actuellement certifiées dans notre branche», dit Michelle Berchtold. Il s'agit donc d'un vrai avantage concurrentiel. Le label «Friendly Work Space» fait ainsi partie des présentations à la clientèle et est décrit sur le site web de l'entreprise. Il est par ailleurs systématiquement intégré aux offres d'emploi.

«La GSE et le label sont aussi présentés sur intranet et nous disposons d'un canal propre sur Yammer, notre réseau social interne, détaille Michelle Berchtold. La GSE est ainsi visible pour les collaboratrices et les collaborateurs dès le

premier jour de travail et est présentée lors de la journée d'accueil. Les mises à jour et nouveautés sont par ailleurs communiquées par une adresse e-mail GSE spécifique.» Des flyers et des posters viennent compléter ces canaux, afin d'atteindre également les collaboratrices et les collaborateurs qui se trouvent sur les chantiers et disposant d'un accès réduit aux canaux électroniques. «Nous avons aussi déjà envoyé des cartes postales et pouvons mentionner les dernières nouveautés GSE sur la fiche de salaire mensuelle.»

Label visible dès le hall d'entrée

La SAK a pour sa part placé sa certification «Friendly Work Space» bien en vue dans le hall d'entrée du siège de l'entreprise. «Nous avons également communiqué sur l'obtention du label sur intranet, précise Sharon Bommeli. Il est par ailleurs mentionné sur notre page emploi et intégré à nos signatures d'e-mail.» Outre la communication externe, il s'agit aussi d'expli-

quer l'importance de la gestion de la santé en entreprise aux collaboratrices et des collaborateurs de la SAK, car ce n'est pas encore un concept connu de toutes et tous. La spécialiste RH prévoit ainsi d'inclure une introduction à la GSE lors des journées d'accueil. «Nous comptons aussi sur nos cadres pour qu'elles et ils transmettent les offres»

La communication s'avère importante, mais le point central reste la mise en œuvre systématique et structurée des critères GSE, conclut Michelle Berchtold, de Bouygues. «Le label «Friendly Work Space» signale notre intention d'évoluer et de nous améliorer constamment en tant qu'entreprise. Il s'agit d'un élément essentiel pour montrer notre engagement en faveur de nos collaboratrices et collaborateurs.»

LA 100^{ÈME} ENTREPRISE CERTIFIÉE AVEC LE LABEL «FRIENDLY WORK SPACE»

Les entreprises et organisations souhaitant faire reconnaître leurs efforts en termes de gestion de la santé en entreprises par une certification Promotion Santé Suisse, doivent se soumettre à un assésment exigeant.

L'entreprise Miele est dans la course pour la 100^{ème} certification «Friendly Work Space» pour la Suisse et le Liechtenstein. Diana Risola explique le comment et le pourquoi et la signification pour «son» entreprise.

Texte: Luisa Schmidt



Diana Risola

Directrice régionale des ressources humaines DACH

Un nouveau jalon est presque atteint: la 100^{ème} certification «Friendly Work Space» est sur le point d'être décernée. Selon les situations, le processus pour devenir une entreprise labellisée de Promotion Santé Suisse peut durer plusieurs mois et implique passablement d'efforts et d'engagement. Le producteur d'appareils ménagers Miele est un candidat potentiel pour le 100^{ème} label. C'est la deuxième fois que Diana Risola, directrice régionale des ressources humaines DACH, dirige le processus d'obtention du label BGM. Elle était déjà chargée de cette tâche chez un précédent employeur. Elle sait donc de quoi il s'agit et elle sait à quoi s'attendre: «Je savais que les préparations pour le label sont exigeantes et occupent une place centrale.»

Pour Diana Risola, la certification «Friendly Work Space» est une affaire personnelle. Avec le label, l'entreprise souhaite faire connaître sa gestion de la santé en entreprise à l'interne comme à l'externe. C'est pour cette raison qu'elle a entamé les démarches de certification. «Nous pouvons ainsi démontrer notre engagement systématique pour de bonnes conditions de travail et pour des collaboratrices et des collaborateurs en bonne santé. C'est important pour notre entreprise et notre marque employeur, non seulement parce que des collaboratrices et des collaborateurs satisfaits sont décisifs pour le succès de l'entreprise, mais

aussi parce qu'ils sont porteurs de notre engagement à l'interne comme à l'externe.» Et en temps de pénurie de main d'œuvre, cela est évidemment intéressant pour attirer l'attention de potentielles candidates et candidats. La GSE et le label peuvent également contribuer à fidéliser les cadres, les spécialistes et le personnel à long terme.

Le Fine Tuning du processus d'attribution

De nombreuses entreprises disposent déjà d'une GSE. Il faut cependant un travail de longue haleine et passablement d'adaptations pour progresser dans le processus d'attribution. Ce fut le cas également pour Miele: «Nous avons déjà initié une bonne partie des mesures exigées. Le défi résidait cependant dans la documentation des processus. Notre responsable GSE y a investi beaucoup de ressources.»

“
Avec le label «Friendly Work Space», nous faisons partie d'un groupe d'entreprises triées sur le volet.

La systématisation de la GSE a duré plusieurs mois», se souvient Diana Risola. «Le critère 6 du label, où il s'agit de faire une évaluation globale de la gestion de la santé en entreprise, a sans aucun doute représenté le plus grand obstacle. C'est là que tout se regroupe». «Afin de monitorer la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des démarches entamées à l'aide de statistiques, nous devons d'abord trouver, tester et introduire des instruments. Cela a pris du temps.»

La centième entreprise

Si la chance le permet, Miele pourrait être nommée centième entreprise à recevoir le label. Diana Risola est consciente de l'importance symbolique: «Avec le label «Friendly Work Space» nous rejoignons le groupe exclusif des entreprises pour lesquelles la santé et la satisfaction du personnel représente une réelle préoccupation. Devenir la 100^{ème} entreprise serait un grand honneur et la cerise sur la gâteau.»



Mathias Fröhlich, Directeur de la PME Fröhlich Architektur AG avec près de 25 employé-e-s
Label Friendly Work Space depuis 2017

Qu'est-ce qui a changé dans votre entreprise depuis l'obtention du label?

Avec la gestion de la santé en entreprise, l'attention est régulièrement redirigée vers la préservation de la santé des collaboratrices et des collaborateurs dans le travail quotidien, ce qui garantit la longévité de notre succès économique.

Qu'est-ce que cela représente pour vous que la 100^{ème} entreprise sera certifiée «Friendly Work Space» cette année?

Ça nous rend plus joyeux! Et nous renforce dans le constat que la GSE est importante.



Michael Karrer, CFO / Responsable opérations, Kuhn Rikon AG avec près de 190 employé-e-s
Label Friendly Work Space depuis 2009

Qu'est-ce qui a changé dans votre entreprise depuis l'obtention du label?

Le label fait désormais partie intégrante de la culture d'entreprise. Tous les collaborateurs vivent «Friendly Work Space» et y apportent leur contribution. On ne peut plus faire abstraction du label, qui est l'une des composantes de collaborateurs en meilleure santé.

Qu'est-ce que cela représente pour vous que la 100^{ème} entreprise sera certifiée «Friendly Work Space» cette année?

Ce sera un nouveau jalon pour Promotion Santé Suisse: la diffusion a pris un tournant positif ces dernières années. L'objectif doit être de faire connaître le label encore à plus grande échelle et de poursuivre la diffusion.



Markus Sidler, Responsable santé au travail, Coopérative Migros Lucerne avec un peu plus de 5000 employé-e-s
Label Friendly Work Space depuis 2009

Qu'est-ce qui a changé dans votre entreprise depuis l'obtention du label?

L'un des points-clés est la prise de conscience des liens entre santé, satisfaction et performance. La santé est devenue l'un des piliers de la politique d'entreprise, ce dont nous nous réjouissons.

Qu'est-ce que cela représente pour vous que la 100^{ème} entreprise sera certifiée «Friendly Work Space» cette année?

Un très beau signe! L'importance d'une bonne santé des collaboratrices et des collaborateurs et d'une gestion d'équipe concordante est de plus en plus reconnue.

GÉRER LES CRISES EXISTENTIELLES DURANT LA JEUNESSE

On demande souvent aux apprenti-e-s ce dont elles/ils ne sont pas encore capables. Cela génère du stress et, dans le pire des cas, des problèmes psychiques ou la rupture du contrat d'apprentissage. L'offre Apprentice de Promotion Santé Suisse aide à prévenir cela. L'assurance Helsana poursuit le même objectif.

Texte: Corinne Pärer

Pour les jeunes, le passage de l'école à la vie professionnelle est souvent un saut dans le vide. Ils sont confrontés à des exigences qui ne correspondent pas à leur niveau de maturité sociale, ce qui génère du stress. Celui-ci est très répandu parmi les adolescent-e-s: selon une étude de l'Unicef auprès de 1097 adolescent-e-s entre 14 et 19 ans, près de 37 pour cent d'entre-elles/eux souffrent de problèmes psychiques et 17 pour cent d'anxiété et de dépression. Selon le Job Stress Index de Promotion Santé Suisse, 30 à 40 pour cent des 16-24 ans sont tellement stressé-e-s que cela affecte leur santé et leur productivité. Une étude de R.C. Kessler et al. (2005) montre que plus de la moitié des problématiques psychiques apparaissent avant la 15ème année de vie. Cela se répercute aussi sur les entreprises: selon l'enquête de l'Office fédéral de la statistique sur la population active, près de 20 pour cent des contrats d'apprentissage sont résiliés prématurément, notamment en raison de problématiques psychiques.

Avec l'offre «Apprentice», Promotion Santé Suisse soutient les responsables de la formation professionnelle dans la promotion de la santé psychique des apprenti-e-s. Des exemples, des informations et des conseils pratiques facilitent un développement sain en fonction de l'âge, la création du lien de confiance et le développement de l'estime de soi et du sens des responsabilités. Cela permet aux travailleuses et aux travailleurs de demain de prendre un bon départ et de rester en bonne santé sur le long terme (voir encadré pour plus d'informations).

“
Nous mettons l'accent sur une gestion saine des apprenants, la prévention et la détection précoce des problèmes, ainsi que sur des tâches professionnelles permettant de développer le sens des responsabilités et la confiance en soi.

Pascale Ingold

Helsana: certifiée «Friendly Work Space» depuis 2012

L'assurance Helsana, aussi, se soucie du bien-être des adolescent-e-s. Elle accueille environ 80 apprenti-e-s pour près de 3450 collaboratrices et collaborateurs. L'entreprise, certifiée depuis 2012, a passé avec succès le troisième re-assessment pour le label «Friendly Work Space» de Promotion Santé Suisse en octobre 2021. Pascale Ingold, spécialiste Health & Diversity Management, est consciente de la difficulté que représente le passage de l'école à la vie professionnelle pour les adolescent-e-s, mais perçoit leur état de santé comme «globalement bon» au vu des différents sondages et des retours des responsables de formation. L'assurance soutient activement la santé psychique des adolescent-e-s: «nous sensibilisons actuellement l'ensemble de notre personnel aux questions de santé psychique, en informant sur les aspects importants pour rester en bonne santé psychique et sur la marge de manœuvre individuelle», explique-t-elle. Les apprenti-e-s sont par ailleurs informé-e-s dès le départ des offres que Helsana met à disposition pour promouvoir la santé psychique: par exemple des cours, du matériel d'information, des workshops, un coaching individuel ou des services de conseil externes. «De plus, nous abordons le thème du stress au travail.» Au cours de la deuxième année d'apprentissage, Helsana transmet des connaissances et des compétences aux apprenti-e-s sur la santé psychique et la gestion du stress. Selon Pascale Ingold, briser le tabou des problématiques psychiques au travail est très

important «pour permettre aux apprentis de solliciter rapidement de l'aide en cas de besoin.»

Helsana tient compte des besoins des jeunes professionnel-le-s de demain en aménageant leur place de travail proche de celle de leur responsable de formation, malgré la pratique usuelle du job sharing. «Cela renforce la continuité et la stabilité pour les adolescent-e-s, ainsi qu'un meilleur échange avec leur responsable de formation, ce qui est particulièrement important en début d'apprentissage.» Il est nécessaire de bien encadrer le télétravail pour les apprenti-e-s. Raison pour laquelle ce n'est que dès la deuxième année que certaines tâches peuvent être accomplies depuis la maison, «en accord avec la ou le responsable de formation.» Le télétravail amène moins de contacts sociaux, rend la communication plus difficile à organiser et nécessite une plus grande autogestion, souvent encore peu développée chez les adolescent-e-s avec peu d'expérience professionnelle.

Selon Ingold, la réduction du stress concerne aussi l'usage des réseaux sociaux, qui est régi par un code du comportement chez Helsana: «Les apprenti-e-s doivent prendre conscience de leur responsabilité et apprendre à en faire un usage sain.» Lorsque l'on est constamment bombardé-e d'informations, une courte pause sans écran peut faire des miracles. «Afin que les adolescent-e-s puissent se tenir à ces consignes, les personnes de référence sur le lieu de travail doivent montrer l'exemple.»

Conditions de travail et comportements de santé

Selon Pascale Ingold, l'approche de Helsana correspond à celle de Promotion Santé Suisse. «Nous mettons également l'accent sur une conduite saine des apprentis, la prévention et détection précoce des problèmes, ainsi que les tâches visant à développer la confiance en soi et le sens des responsabilités chez les adolescent-e-s.» Quelle que soit l'approche qu'une entreprise choisit, Ingold identifie trois facteurs décisifs pour la santé des adolescent-e-s: «Des conditions de travail saines, le renforcement des compétences de santé individuelles et la détection précoce, ainsi que le soutien au démarrage de la vie professionnelle ou en cas de problèmes.»

L'offre «Apprentice» pour les formatrices et formateurs professionnels

Dans le cadre du travail, les formateurs-trices professionnel-le-s et pratiques sont les personnes de contact privilégiées des apprenti-e-s. Elles/ils jouent un rôle clé dans le renforcement de la santé psychique des adolescent-e-s et la création d'un environnement de travail propice à la santé. C'est à elles/eux que s'adresse l'offre «Apprentice», développée par Promotion Santé Suisse, qui regroupe de nombreuses informations et conseils utiles dans les quatre champs d'action «Conduite d'apprenti-e-s», «Spécificités de l'adolescence», «Tâches et stress» et «Motivation et performances». L'outil propose également des rencontres d'échanges de bonnes pratiques et l'accès à une sélection de spécialistes externes de la formation continue ou des questions de santé psychique des apprenti-e-s. L'évaluation d'Apprentice par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) montre que l'offre atteint les responsables de la formation professionnelle, qu'elle apporte un bénéfice en termes de sensibilisation et que les éléments de l'offre tels que la boîte à outils, les formations continues et les échanges sont évalués positivement.

Plus d'informations:

<https://friendlyworkspace.ch/fr/bgm-services/apprentice>



«JOB STRESS ANALYSIS»: LE MODULE SPÉCIALEMENT CONÇU POUR LES SOINS DE LONGUE DURÉE ET LES SOINS À DOMICILE APPLIQUÉ À LA RIGAHAUS À COIRE

L'outil «Job Stress Analysis» permet d'enquêter sur le stress au sein d'une entreprise. Depuis deux ans, il existe un module supplémentaire pour les soins de longue durée, c'est-à-dire les maisons de retraite ou de soins et les prestataires de soins à domicile. Le home «Rigahaus» à Coire en a fait usage, avec le soutien de la consultante externe accréditée Manuela Widera.

Texte: Jelena Martinelli

La maison de retraite «Rigahaus» à Coire emploie près de 110 collaboratrices et collaborateurs de secteurs d'activité différents, tels que le ménage, l'hôtellerie ou l'administration et, bien entendu, les soins. En 2019, l'institution a entamé les démarches pour la labellisation «Friendly Work Space». La première étape a consisté en un sondage des contraintes et des ressources de l'ensemble du personnel à l'aide de l'outil «Job Stress Analysis». Il n'existait alors pas encore de module spécial pour les métiers des soins. Cela a représenté un défi pour la «Rigahaus»: «Les contraintes diffèrent selon l'activité», explique Sandro Ursch, directeur de la «Rigahaus». «À l'instar d'un magasinier qui sentira probablement des tensions dans le dos, dans le domaine des soins de longue durée également, les contraintes peuvent être de nature

Job Stress Analysis

La «Job Stress Analysis» de Promotion Santé Suisse donne aux organisations un aperçu détaillé des problématiques de stress. Des indications sur les ressources, les contraintes et le bien-être sont présentées au niveau des équipes, des services ou de l'organisation. Des mesures ciblées peuvent être déduites des analyses et ce, indépendamment de la mise en place d'une gestion de la santé en entreprise (GSE) systématique, telle qu'elle peut être certifiée par le label «Friendly Work Space».

<https://friendlyworkspace.ch/fr/bgm-services/job-stress-analysis>



La maison «Riga» à Coire



physique à cause de la manutention des patientes et des patients. Les soignantes et les soignants sont également soumis à des contraintes psychiques.» Lors du deuxième sondage des employé-e-s de la «Rigahaus», il fut ainsi heureux d'apprendre que le module «Job Stress Analysis» pour les soins de longue durée était disponible. «Nous pouvions ainsi nous faire une meilleure idée de l'état de santé de cette catégorie professionnelle.»

La «Rigahaus» poursuit un objectif à long terme avec le sondage du personnel et le label «Friendly Work Space»: l'organisation souhaite être mieux préparée à la pénurie de personnel. «Celle-ci est particulièrement marquée dans les institutions de soins et les soins de longue durée», indique Sandro Ursch. Les mesures nécessaires à l'obtention du label «Friendly Work Space» ont pour but de rendre les conditions de travail plus attractives et de promouvoir la santé des collaboratrices et des collaborateurs. «Si l'on ne fait que parler de l'importance des collaboratrices et des collaborateurs sans jamais rien entreprendre, ce n'est pas crédible.»

14 échelles supplémentaires pour la catégorie professionnelle des soignant-e-s

Manuela Widera accompagne la «Rigahaus» depuis le début du projet, en tant que conseillère accréditée par Promotion Santé Suisse. Elle explique comment le module spécial pour les soins de longue durée fonctionne: «La Job Stress Analysis se base sur des échelles», dit-elle. «Pour les soins de longue durée, 14 échelles supplémentaires ont été développées en complément au module de base, pour couvrir les thématiques du personnel soignant. Elles abordent notamment la collaboration avec les patientes et les patients et leurs proches, les situations difficiles avec les résidentes et les résidents ou la planification des horaires.»

Alors que les employé-e-s hors soins procèdent à une auto-évaluation à l'aide des échelles du module de base, les soignantes et les soignants utilisent la version ajoutée. Les résultats peuvent ensuite être filtrés selon différents critères: «Nous pouvons étudier individuellement des catégories professionnelles – par exemple les soins, le ménage ou l'administration – ou trier les données par groupe d'âge ou niveau de fonction,» indique Manuela Widera. On obtient ainsi une image différenciée de l'ensemble de l'organisation et les mesures GSE peuvent être mieux ciblées.

Les ateliers participatifs comme moteur du développement

La «Rigahaus» se trouve actuellement dans la troisième volée de sondage avec la Job Stress Analysis. Les résultats seront ensuite communiqués et des groupes de travail formés, afin d'élaborer des propositions d'amélioration lors d'ateliers participatifs. Les collaboratrices et les collaborateurs y ont la tâche d'apporter des idées et de concevoir, pendant que Manuela Widera gère le processus.

La mise en œuvre de mesures s'opère à différents niveaux. Certains aspects peuvent être pris en charge directement par les employé-e-s, d'autres non – par exemple lorsqu'ils touchent aux processus ou aux structures. «C'est alors de la responsabilité des cadres ou de la direction», indique Sandro Ursch. Lors du dernier sondage, le thème des troubles du sommeil est notamment ressorti – une collaboratrice a ensuite proposé de la méditation sonore à ces collègues. Le remaniement de la conception des plannings proposé par les employé-e-s a cependant été géré par l'équipe des cadres: une telle problématique dépasserait la disponibilité et les compétences des collaboratrices et des collaborateurs.

Il est important pour Sandro Ursch que les sondages donnent la parole aux collaboratrices et aux collaborateurs et qu'elles/ils sentent qu'elles/ils «peuvent vraiment faire une différence», explique le directeur. Il poursuit: «Le bon côté du sondage, lorsqu'on le mène régulièrement, est qu'il permet de vérifier si les mesures ont eu un effet.» Manuela Widera confirme que la «Job Stress Analysis» fait particulièrement sens lorsqu'elle est suivie de mesures. «Le sondage permet simplement de savoir comment vont les gens. Ce sont les mesures qui font ensuite la différence.»

Une planification soignée et une communication transparente

Avant de commencer, une bonne planification est essentielle, indique Manuela Widera. Il s'agit notamment d'impliquer les différentes parties prenantes en amont. Leur adhésion est particulièrement importante si, en plus de la Job Stress Analysis, l'objectif poursuivi est la mise en place systématique d'une gestion de la santé en entreprise. À la «Rigahaus», la direction, les cadres ainsi que le conseil de fondation, en tant qu'organe suprême, ont été impliqués et ont confirmé leur engagement par un «oui» pour le sondage et la mise en place d'une GSE systématique. «Nous informons sur les avancements à chaque séance du conseil», indique Sandro Ursch. Cela est important non seulement parce que le projet nécessite des ressources, mais également parce que des sujets controversés peuvent surgir. «Il faut les tolérer et les discuter en continu et à tous les niveaux», selon le directeur. Une communication transparente des résultats après chaque sondage est ainsi la base pour toute étape subséquente, confirme Manuela Widera.

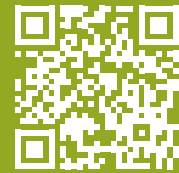
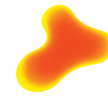
Bien que les questions de la «Job Stress Analysis» soient généralement bien comprises, elles peuvent représenter un défi pour certaines collaboratrices et certains collaborateurs, remarque Manuela Widera. «Cela concerne surtout les catégories professionnelles dont les métiers requièrent peu ou pas d'écrit. Par exemple les aides en cuisine.» Il est important de ne pas oublier ces employé-e-s et de leur offrir un soutien. Il n'existe cependant pas de barrières linguistiques: «le sondage existe en neuf langues, afin d'inclure tout le monde.»

Label «Friendly Work Space»

Le label «Friendly Work Space» définit les standards de qualité pour la mise en œuvre systématique d'une gestion de la santé en entreprise (GSE), telle que préconisée par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). La certification est portée par Promotion Santé Suisse, une fondation soutenue par les cantons et les assurances et qui dispose d'un mandat légal.

<https://friendlyworkspace.ch/fr/le-label>





Utilisez les outils
gratuitement
[friendlyworkspace.ch/
hr-toolbox](https://friendlyworkspace.ch/hr-toolbox)

Pour un monde du travail sain

La HR-Toolbox a été spécialement développée pour les responsables RH des PME par la fondation Promotion Santé Suisse. Elle fournit gratuitement des données, des arguments et plus de 50 outils autour de sujets RH pertinents.