

Juillet 2022



Une GSE réussie dans les entreprises détenant le label Friendly Work Space

Rapport final d'une étude qualitative

Impressum**Édité par**

Promotion Santé Suisse

Période

Avril 2021 - mars 2022

Auteurs

Carola Eichmann, Marieke Wünsche, GIM Suisse AG

Direction de projet Promotion Santé Suisse

Dr Regina Jensen, cheffe de projet gestion des impacts

Rédaction

Thomas Brändli, Responsable de projets Communication GSE

Groupe d'accompagnement

Noémi Swoboda, Responsable Training & Support GSE

Gerson Schärli, Responsable de projets Développement GSE

Crédit photographique image de couverture

iStock

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse, Wankdorfallée 5, CH-3014 Berne, tél. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch, www.promotionsante.ch

Texte original

Allemand

Numéro de commande

03.0435.FR 07.2022

Cette publication est également disponible en allemand
(numéro de commande 03.0435.DE 07.2022).

Télécharger le PDF

www.promotionsante.ch/publications

© Promotion Santé Suisse, juillet 2022

Table des matières

1	Situation initiale	4
2	Descriptif de l'étude	5
2.1	Méthode	5
2.2	Entreprises participantes	6
3	Impacts GSE observés	7
3.1	Renforcement de la santé des collaboratrices et collaborateurs	9
3.2	Satisfaction élevée du personnel	11
3.3	Améliorer l'image employeur	13
4	Les facteurs de succès GSE	14
4.1	Parties prenantes	14
4.2	Planification	16
4.3	Communication	17
4.4	Feedback	18
4.5	Mesure des impacts	19
5	Études de cas	20
5.1	Bâloise Assurances	20
5.2	Bell Suisse SA	24
5.3	Fröhlich Architektur AG	28
5.4	Hôpital cantonal d'Uri	31
5.5	Kuhn Rikon	35
5.6	Loterie Romande	39
5.7	Migros Neuchâtel-Fribourg	43
5.8	Migros Tessin	46
5.9	Opacc Software AG	49
5.10	CFF	53

Table des représentations

Figure 1	Aperçu du concept de l'étude	5
Figure 2	Vue d'ensemble des impacts GSE observés	8
Figure 3	Vue d'ensemble des facteurs de succès de la GSE	14
Figure 4	Aperçu de la communication sur l'offre «Entraînement respiratoire» de la Bâloise	22
Figure 5	Utilisation du label Friendly Work Space dans la communication de la Bâloise	23
Figure 6	Salle de repos avec des cahutes et des possibilités de s'allonger chez Opacc AG	51
Figure 7	Possibilité de se retirer et zone de repos dans la bibliothèque chez Opacc Software AG	52
Tableau 1	Vue d'ensemble des entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas	6

1 Situation initiale

Promotion Santé Suisse dispose d'un grand nombre d'informations et de données au sujet de la gestion de la santé en entreprise (GSE) et des bénéfices qu'elle peut apporter. Il s'avère cependant souvent difficile, pour des entreprises encore peu expérimentées, d'identifier les mesures les plus bénéfiques pour leur contexte spécifique, d'en mesurer les impacts, puis de les communiquer. Ces enjeux sont d'autant plus importants pour les responsables GSE, qui doivent pouvoir démontrer l'utilité des mesures mises en place aux autres parties prenantes, afin de les «justifier».

Il en résulte un fort besoin d'exemples concrets de «best practices», en plus des descriptions théoriques, afin de comprendre quelles mesures ont été les plus efficaces dans quelles entreprises et comment leur impact a été mesuré. Les PME, qui ne disposent pas des vastes ressources des grandes entreprises, profitent tout particulièrement de ces exemples.

L'objectif principal de la présente étude est de développer des études de cas, afin d'offrir des exemples concrets de mises en œuvre de GSE réussies aux entreprises intéressées. Une large palette de cas a été sélectionnée, couvrant des contextes divers en termes de secteur, de nombre d'employé-e-s, de domaine d'activité et d'enjeux actuels, afin d'inspirer le plus grand nombre d'entreprises.

De plus, un recouplement de toutes les études de cas, c'est-à-dire des facteurs de succès généraux et des principaux impacts de mesures GSE observés a été opéré, afin d'en déduire des arguments en faveur de la GSE.

2 Descriptif de l'étude

2.1 Méthode

Un procédé qualitatif en plusieurs étapes a été adopté, durant lequel chaque étape de recherche se construisait en rapport aux modules précédents. La **figure 1** illustre les quatre étapes de recherche (*pre-screening*, *pit-stop*, approfondissement et réflexion), précédées d'un *kick-off* avec Promotion Santé Suisse.

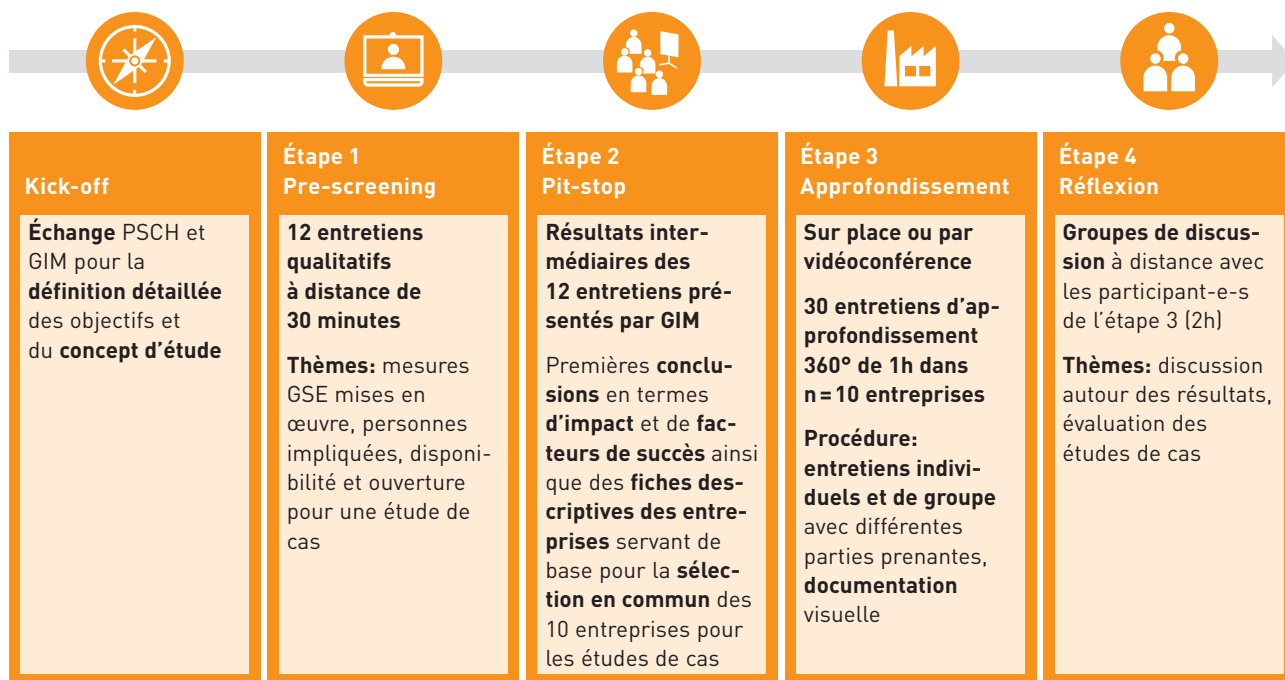
Dans un premier temps, les responsables GSE d'une sélection de 12 entreprises qui détiennent le label Friendly Work Space (FWS), ont participé à un entretien qualitatif de 30-45 minutes. Ces entretiens ont été menés par vidéoconférence et suivaient un ca-

nevas préétabli. L'un des objectifs de ces entretiens était d'obtenir un premier aperçu de mises en œuvre de GSE, de leurs impacts et de la mesure de ces impacts dans les entreprises, ainsi que de récolter des exemples concrets de réussites et d'échecs.

Dans un deuxième temps, l'étude prévoyait une série d'entretiens approfondis sur place, auprès de 10 de ces entreprises (**tableau 1**). Pour cette étape de recherche, des entretiens qualitatifs d'une durée de 30 à 90 minutes ont été menés avec différentes parties prenantes (responsables GSE, cadres et membres du personnel). Lorsque ces entretiens ne pouvaient se faire sur place, la vidéoconférence était utilisée. Le but de cet approfondissement était

FIGURE 1

Aperçu du concept de l'étude



de décrire précisément les mesures GSE des entreprises FWS, leur mise en œuvre concrète, ainsi que leur impact auprès des personnes impliquées. Les résultats sont résumés dans les études de cas, afin de présenter les activités et expériences GSE de façon tangible pour d'autres entreprises.

Pour terminer, des tables rondes de deux heures ont été animées, auxquelles ont participé huit personnes issues de sept des entreprises déjà interrogées. Lors de ces échanges via vidéoconférence, les participant-e-s débattaient des facteurs de succès et des impacts généraux identifiés, ayant pu être vérifiés.

2.2 Entreprises participantes

En collaboration avec Promotion Santé Suisse, 12 entreprises ayant obtenu le label Friendly Work Space ont été invitées à participer à l'étude. La sélection a été effectuée par Promotion Santé Suisse et la prise de contact via les *key account managers*. Un soin particulier a été mis à la mixité de l'échantillon en termes de secteur, de région linguistique, de taille d'entreprise et de niveau d'expérience avec le label (premier assessment ou reassessment). Le [tableau 1](#) offre une vue d'ensemble des entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas.

TABLEAU 1

Vue d'ensemble des entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas

Entreprises	Région linguistique	Secteur	Taille	Label
Bâloise Assurances	D-CH	Assurance	GE	Reassessment
Bell Food Suisse	D-CH	Industrie alimentaire	GE	Reassessment
Fröhlich Architektur	D-CH	Construction	PE	Reassessment
Hôpital cantonal d'Uri	D-CH	Santé	ME	1 ^{er} assessment
Kuhn Rikon	D-CH	Métallurgie	PE	Reassessment
Loterie Romande	F-CH	Divertissement	ME	Reassessment
Migros Neuchâtel-Fribourg	F-CH	Commerce de détail	GE	Reassessment
Migros Tessin	I-CH	Commerce de détail	GE	Reassessment
Opacc Software AG	D-CH	Informatique	PE	Reassessment
CFF	D-CH	Transports publics	GE	Reassessment

3 Impacts GSE observés

Quels sont les impacts GSE concrètement ressentis au quotidien, observés et mesurés par les entreprises FWS interrogées? En résumé, on peut dire que les participant-e-s observent différents niveaux d'impact GSE et qu'elles/ils sont clairement convaincu-e-s de l'effet positif de la GSE sur l'entreprise et ses collaboratrices et collaborateurs. Selon les responsables GSE, certains effets de GSE peuvent être chiffrés, tandis que d'autres se perçoivent plutôt au quotidien, au travers de l'écho des membres du personnel ou se mesurent de façon indirecte. Dans l'ensemble, les impacts considérés comme mesurables par les entreprises et les impacts attribués à une mesure GSE plutôt de façon empirique, sont répartis de façon hétérogène par les participant-e-s. Les effets qui se mesurent concrètement par sondages ou indicateurs dans une entreprise, sont peu ou pas mesurables dans une autre.

«Nous avons tenté d'observer une évolution dans les quelques points marqués comme critiques. Lorsque ces points passent de l'orange au vert, c'est une amélioration. [...] Mais justement, je ne peux pas mesurer les améliorations. Pas en termes monétaires en tous cas. Ni par le taux d'absentéisme – nous avons un taux tellement bas, que ça ne nous sert à rien.»

(Petite entreprise)

L'analyse globale de toutes les entreprises, montre clairement que la mesure des impacts est un domaine qui comporte un certain nombre de défis. L'ensemble des responsables GSE, ainsi que les membres de la direction interrogés, sont convaincus que la GSE a de multiples effets positifs. Selon la situation de départ d'une entreprise, un lien direct entre GSE et effets positifs peut être observé et parfois en partie mesuré, même si l'impact ne peut être exclusivement attribué à la GSE.

Les indicateurs tels que le taux d'absentéisme peuvent varier fortement, en particulier dans les petites entreprises, sans que ce soit un effet direct d'une action de GSE:

«Dans notre système, nous avons accès aux durées effectives d'absence. Cette année, nous sommes un peu au-dessus de ce que nous souhaitions. Ce qui est principalement dû à deux cas de longue durée. [...] Et lorsqu'on est une PME, trois ou quatre cas de longue durée suffisent à faire augmenter le taux au-delà de ce que l'on aimerait.»

(Petite entreprise)

De leur côté, certaines grandes entreprises disposent d'un système d'évaluation très développé, permettant de mesurer concrètement l'effet de la GSE sur plusieurs facteurs, même en termes d'économies financières. Cela nécessite cependant un certain nombre d'employé-e-s et un budget correspondant, pour la mesure des impacts et le suivi continu de nombreux indicateurs.

«Les CFF économisent chaque année plusieurs dizaines de millions. Nous pouvons prouver cela, parce que nous récoltons et analysons les données de la GSE depuis 2008. Ces données nous permettent, non seulement, de prouver l'impact de notre travail, mais également, d'identifier l'évolution spécifique des questions de santé et de les faire remonter à la direction du groupe.»

(Grande entreprise)

D'une part, le besoin de pouvoir mesurer un impact, afin de démontrer l'utilité de la GSE au sein de l'entreprise et de connaître le potentiel d'optimisation pour de futures mesures ressort clairement des entretiens. D'autre part cependant, les participant-e-s défendent l'approche de croire fondamentalement à l'utilité de la GSE, même si elle ne peut pas complètement être prouvée par des indicateurs, car c'est un besoin inhérent à la culture d'entreprise de prendre soin du bien-être des collaboratrices et collaborateurs.

Ci-après, l'ensemble des impacts de mesures concrets, observés dans les entreprises FWS, sera présenté, indépendamment du fait qu'ils soient mesurés à l'aide d'indicateurs ou d'autres paramètres dans les entreprises.

La **figure 2** illustre les impacts de mesures GSE identifiés dans les entreprises interrogées. Chaque impact est en interaction avec les autres et exerce une influence sur les champs d'impact adjacents. Des différences existent tant dans la **mesurabilité globale**, que dans **l'identification claire en tant qu'impact GSE**, ou dans la **distinction avec les autres facteurs** de la gestion d'entreprise.

Les couleurs distinguent les **trois catégories d'impact**:

- **Niveau d'impact «renforcement de la santé des collaboratrices et collaborateurs» (champs bleus)**

Impacts qui renforcent les collaboratrices et collaborateurs dans leur santé et qui maintiennent ou améliorent celle-ci. Ces impacts sont souvent considérés comme facilement mesurables, par exemple lorsqu'ils se traduisent en une réduction des coûts de santé ou du taux d'absentéisme. Le

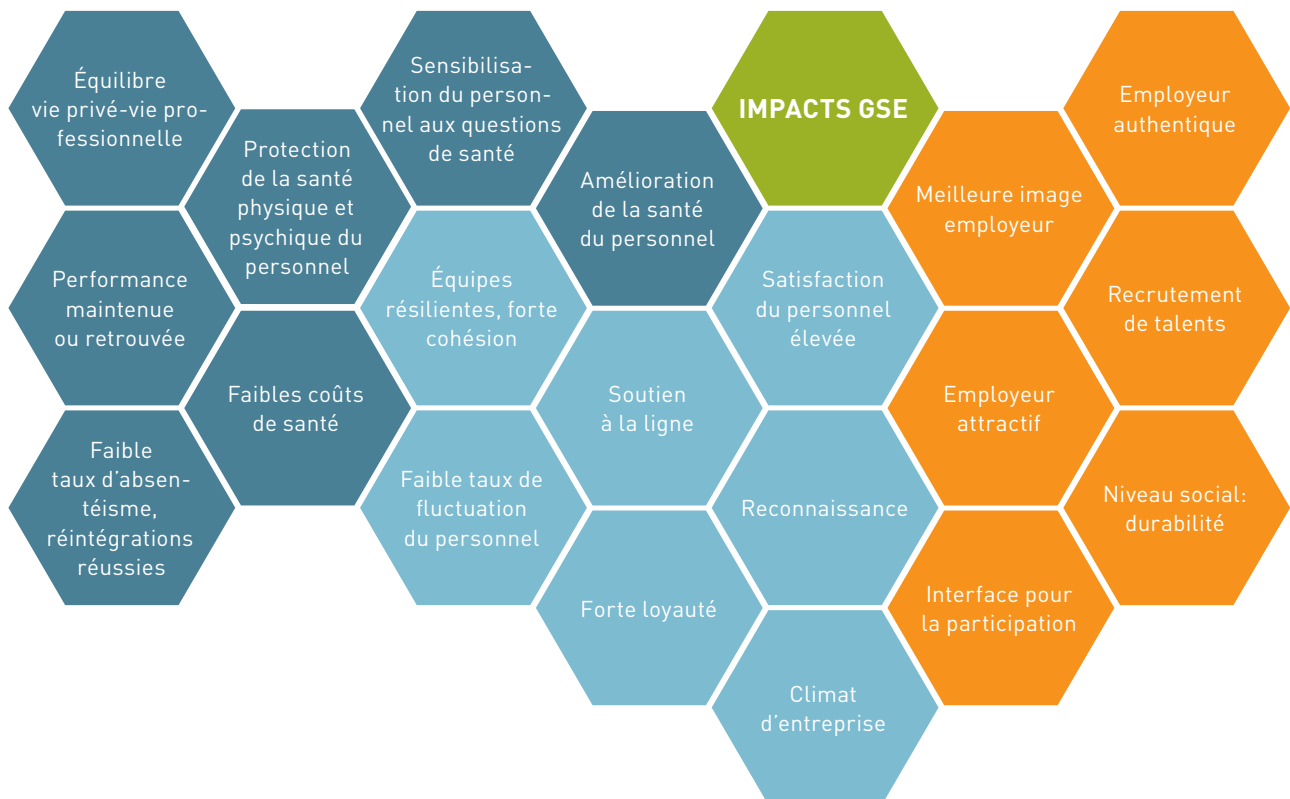
point commun de ces impacts est qu'ils peuvent facilement être attribués au domaine de la GSE, puisqu'ils ciblent des aspects de santé.

- **Niveau d'impact «satisfaction élevée du personnel» (champs bleu clair)**

Impacts qui agissent plutôt de manière subjective, voire inconsciente auprès du personnel et améliorent ainsi la satisfaction au sein de l'entreprise. Ici, la GSE est souvent perçue comme un aspect parmi d'autres dans la création d'une culture d'entreprise attractive et l'impact spécifique de la GSE n'est pas toujours clairement distinguable des autres facteurs, tels que le développement du personnel ou la qualité du management. Les effets ne sont donc pas uniquement attribuables à la GSE. Par exemple, lorsqu'une faible fluctuation du personnel ou d'autres indicateurs d'une enquête de satisfaction du personnel sont analysés, il est difficile de distinguer clairement la part d'impact de la GSE.

FIGURE 2

Vue d'ensemble des impacts GSE observés



• **Niveau d'impact «meilleure image en tant qu'employeur» (champs orange 🟡)**

Ce niveau comprend les différents impacts de la GSE sur l'attractivité perçue de l'employeur comme, par exemple, une image d'entreprise revalorisée, qui permet d'attirer ou de maintenir les bon-ne-s collaboratrices et collaborateurs. Le niveau d'impact GSE sur l'attractivité est peu mesurable par les entreprises, ou alors uniquement de manière indirecte, au travers d'autres paramètres, tels que la question «recommanderiez-vous cet employeur?». Ici aussi, il est difficile de déterminer quelle part du succès est attribuable à la GSE.

Les impacts GSE présentés ci-après n'ont pas tous la même importance ou pertinence pour l'ensemble des entreprises. Au contraire: pour une GSE réussie, il est central que les directions identifient les problématiques à traiter et les impacts désirés, avant de planifier des mesures de GSE.

«Lorsque vous êtes en mesure de justifier pourquoi vous voulez investir dans des mesures GSE dans tel domaine, vous obtiendrez l'effet escompté.»

(Grande entreprise).

À cette fin, une analyse des facteurs d'amélioration souhaités s'avère utile (p.ex. maintenir un faible taux de fluctuation du personnel, sensibiliser à la thématique de la santé psychique), tout comme l'identification des facteurs qui pourraient avoir rapidement un effet dans l'entreprise (p.ex. certaines valeurs issues des enquêtes de satisfaction du personnel).

Ces différents impacts GSE ont pu être observés dans toutes les entreprises FWS interrogées dans une plus ou moins grande mesure. L'importance et pertinence pour la propre entreprise, attribuées aux différents niveaux d'impact, varient cependant passablement d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises valorisent particulièrement l'impact sur la loyauté des employé-e-s, pendant que d'autres apprécient tout autant les effets sur de potentiels nouveaux talents.

3.1 Renforcement de la santé des collaboratrices et collaborateurs

Les mesures de GSE permettent d'**influencer positivement** la **santé physique et psychique** des employé-e-s sur le lieu de travail. Concrètement, une amélioration de la santé physique peut être observée à l'aide de places de travail ergonomiques, ou d'offres d'alimentation saine ou d'activité physique. Est-ce que les collaboratrices et collaborateurs mangent les fruits gratuits et consomment moins de boissons sucrées? Une offre de restauration saine et attractive pourra ainsi motiver certains membres du personnel à améliorer leur alimentation et des propositions d'activités sportives les encourageront à bouger plus. Est-ce que les employé-e-s se sentent en bonne santé? L'impact est associé à différents facteurs dans les entreprises, qui seront souvent évalués dans les enquêtes de satisfaction.

«En 2015 nous n'avions pas encore de GSE, ce fut très excitant de pouvoir mesurer déjà en 2018 que les employé-e-s avaient pris conscience que quelque chose était fait pour leur santé. Et la tendance est toujours à la hausse.»

(Moyenne entreprise)

Les participant-e-s sont plus prudent-e-s concernant la santé psychique, car elle est souvent un mélange complexe de facteurs de la vie privée et professionnelle. Se pose ici la question jusqu'où l'employeur peut s'immiscer dans la vie privée de ses employé-e-s. Les offres de GSE sont vécues comme positives lorsqu'il est clairement communiqué aux membres du personnel qu'ils peuvent s'adresser à l'employeur également pour des problématiques privées, qu'il existe des voies (anonymes) à cet effet et qu'une relation de confiance peut se construire.

Dans les entreprises avec des groupes de métiers et d'activités hétérogènes (p.ex. production et administration), les meilleurs résultats s'obtiennent lorsque ces groupes sont ciblés spécifiquement. Dans la production, par exemple, ce sont souvent les machines qui donnent le ton et les problèmes de santé physique, tels que des problèmes à l'épaule,

peuvent générer des coûts pour l'entreprise, notamment lorsqu'un-e employé-e expérimenté-e est absent-e. Un bon encadrement par la/le responsable et des mesures simples de promotion de la santé, telles qu'une bonne aération ou des habits de travail adaptés, peuvent suffire à produire de grands effets. Une gestion des absences uniforme, incluant les managers, produit également des améliorations conséquentes.

Les différentes mesures, ainsi que leur communication, contribuent à **sensibiliser les membres du personnel au sujet de la santé**. Le sujet est ainsi plus souvent abordé au sein de l'entreprise, ce qui transmet aux employé-e-s le message que leur santé est prise au sérieux. La communication peut être très générale ou sur des sujets de santé plus spécifiques. Des membres du personnel sensibilisés aux thématiques de santé, sauront mieux identifier les périodes de stress ou les zones de risque et solliciter un soutien de la part de l'employeur ou mettre à profit des ressources déjà existantes.

L'impact d'une protection effective de la santé du personnel sur la **baisse des coûts de santé et d'absentéisme**, est décrit par l'ensemble des entreprises interrogées. Certaines d'entre elles mesurent cette réduction des coûts par une baisse de la prime d'assurance perte de gain ou du paiement du salaire durant l'absence – ici aussi, les réponses sont hétérogènes. Lorsqu'une politique de GSE efficace est en place depuis plusieurs années, il ne s'agit pas tant de réduire les coûts, mais de les maintenir à un niveau bas.

«Nous savons aujourd'hui que l'effet peut se mesurer financièrement. Les gens se sentent mieux et nous économisons des frais. Il existe peu de thématiques de management où le résultat est si gagnant-gagnant.»

(Grande entreprise)

La réduction des coûts d'absence est directement liée à la baisse du taux d'absentéisme qui, au-delà des conséquences financières, a également un impact indirect sur l'efficacité et la performance. Moins les membres du personnel sont absents pour maladie, moins les collègues sont surchargé-e-s et plus le savoir-faire reste disponible.

Afin de pouvoir mesurer les chiffres d'absence, il est déterminant qu'ils soient mesurés régulièrement et sur une longue période. Dans les petites entre-

prises, ces mesures sont parfois peu explicites, notamment lorsque les chiffres d'absence sont très bas. De plus, le focus sur le taux d'absentéisme n'est pas toujours le meilleur moyen de mesurer l'impact GSE, quelle que soit la taille de l'entreprise, car il est influencé par plusieurs facteurs. Il s'avère utile pour les entreprises de viser également la réintégration réussie des collaboratrices et collaborateurs sur le lieu de travail après une absence, plutôt que de se focaliser uniquement sur les absences.

«La plupart des organisations se concentrent sur les statistiques d'absence. Je trouve parfois un peu dangereux d'affirmer que seule la GSE a un impact dessus. Si, par exemple, nous mettons en place un dispositif de soutien pour les problématiques psychiques, nous espérons en premier lieu une augmentation des sollicitations. Nous mesurons ensuite différents indicateurs sur plusieurs années, avant de pouvoir réellement en déduire un impact.»

(Grande entreprise)

Améliorer la **performance** des collaboratrices et collaborateurs est également très important pour les entreprises interrogées. Le constat de base est simple: lorsque les membres du personnel sont en bonne santé et se sentent bien, ils peuvent offrir une meilleure performance à l'entreprise. Les indicateurs mesurés à cet effet, sont souvent des facteurs de performance globaux, comme le chiffre d'affaires ou le bénéfice – quelle est la part d'impact GSE dans ces indicateurs, est cependant difficile à calculer pour les entreprises interrogées. L'aspect de la performance peut mener à des discussions controversées, surtout lorsqu'il s'agit de l'augmenter – parfois aux dépens de la protection de la santé du personnel. Notamment lorsque les membres du personnel ont tendance à dépasser leurs propres limites pour être plus performants et que cela est encouragé par l'organisation du travail (p. ex. peu de coupures du travail durant les temps de pause et disponibilité constante). Il est déterminant d'impliquer les membres du personnel dans les notions de performance, en vérifiant par exemple avec eux, si leurs objectifs présentent un attrait ou une pression supplémentaire. Il vaut la peine de ne pas seulement viser une réduction des absences, mais de veiller également à ce que les collaboratrices et collaborateurs respectent les temps de pause et de vacances, afin de les protéger de la surcharge.

L'équilibre vie privé-vie professionnelle (appelé «work life balance» par les entreprises) est souvent le mot clé dans ce jeu de tensions entre performance et bien-être: seules les personnes qui aménagent suffisamment d'espace pour le repos et pour se ressourcer, parviennent à rester en bonne santé sur le long terme – et ainsi à rester performantes pour l'entreprise. Trouver un bon équilibre, représente un enjeu de taille pour de nombreux membres du personnel, surtout dans le contexte du travail à domicile ou à distance, où les limites entre vie privée et vie professionnelle se brouillent. Les entreprises citent ici l'effet de la GSE sur une meilleure sensibilité des collaboratrices et collaborateurs à leur propre bien-être et capacité de travail. Par exemple, en offrant une plus grande flexibilité dans les horaires et lieux de travail. Certaines entreprises ont ainsi observé que les membres du personnel profitent activement des nouvelles offres de temps de travail flexible et que le nombre de personnes à temps partiel a augmenté. Ces indicateurs sont interprétés comme signes que les membres du personnel sont plus attentifs à leur équilibre vie privée-vie professionnelle et qu'ils ressentent que la culture d'entreprise soutient cela. Un autre indicateur est l'usage accru du travail à domicile, qui a bien sûr encore été renforcé par la pandémie de coronavirus.

«Nous offrons également des journées sabbatiques. Nous venons d'ailleurs d'évaluer que seulement 64 % de nos employé-e-s travaillent à temps plein. J'ai la possibilité de réduire mon temps de travail. Nous sommes très flexibles et avons, par exemple, un temps de travail annualisé.»

(Petite entreprise)

Un bon équilibre vie privée-vie professionnelle augmente la satisfaction et l'engagement du personnel. Dans le domaine de la vente, par exemple, cela a un effet positif sur la relation client, ce qui augmente leur fidélisation et garantit ainsi le succès de l'entreprise.

«Des collaboratrices et collaborateurs engagé-e-s nous apportent plus de client-e-s, ce qui satisfait également nos actionnaires. Au final, tout dépend des gens. Et leur équilibre, l'équilibre vie privée-vie professionnelle joue un rôle important. Dans leur niveau d'engagement aussi.»

(Grande entreprise)

3.2 Satisfaction élevée du personnel

La **satisfaction du personnel** est considérée par toutes les entreprises FWS interrogées, comme un indicateur clé dans les enquêtes du personnel. Les participant-e-s ne savent cependant pas déterminer dans quelle mesure une satisfaction élevée, ou l'amélioration de la satisfaction, sont une conséquence directe de la GSE. De nombreux autres facteurs sont également impliqués, tels que l'auto-réalisation au travail, la possibilité d'évoluer, le niveau du salaire ou le style de management. La satisfaction avec sa propre santé est, par contre, facile à mesurer. Les effets positifs se montrent de façon ponctuelle et immédiate, notamment lorsque les membres du personnel profitent régulièrement de l'offre d'activité sportive ou se nourrissent plus sainement grâce à une mesure GSE. Dans certaines entreprises, la mise à disposition de fruits et d'eau gratuits, a eu comme conséquence une réduction de la consommation de boissons sucrées et de sucreries au travail. Ces offres GSE ont une grande influence sur la satisfaction avec sa propre santé et la conscience de soi (on s'est fait du bien et on en est fier). Sur le long terme, il devient cependant de plus en plus difficile de mesurer ces effets. Une fois que ces habitudes saines s'instaurent sur plusieurs années, il s'agit surtout de maintenir le niveau de satisfaction élevé et de rester très attentif à la survenue de nouvelles zones de risque.

Il y a des limites aux effets positifs que la GSE peut avoir sur le comportement individuel de chaque employé-e en matière de santé. Certaines entreprises ont ainsi fait l'expérience que leurs offres participent surtout à la motivation des membres du personnel déjà attentifs à leur propre santé, mais peinent à inciter les personnes moins intéressées.

«Même s'il n'y a que dix participant-e-s au cours de yoga, mais qu'elles/ils viennent à chaque fois, alors c'est un succès pour moi. On ne peut jamais atteindre tout le monde.»

(Petite entreprise)

Les offres GSE donnent aux membres du personnel le sentiment d'être **valorisés** par l'employeur. Dans les entretiens, ils expriment que la gestion de la santé en entreprise leur permet de ressentir concrètement que l'entreprise se soucie de leur santé et qu'elle investit en eux. Les mesures et actions GSE

entreprises par l'employeur, montrent clairement que les membres du personnel sont une ressource précieuse, ce qui accroît leur satisfaction et fidélité. Les mesures GSE sont également perçues comme un moyen de **soutenir les managers dans leurs fonctions**. Cet effet s'entrecoupe avec les mesures de développement du personnel et organisationnelles, qui ne peuvent souvent pas être distinguées au quotidien. En quoi une formation sur la gestion d'équipe en période de stress peut-elle être attribuée à une mesure de GSE ou à une formation des cadres? Globalement, les participant-e-s sont convaincu-e-s que la GSE peut déployer ici un impact positif. La hiérarchie peut, par exemple, être formée à la gestion de la santé dans son équipe, à la gestion des absences ou être sensibilisée à la santé mentale. Des responsables formé-e-s en conséquence, sont plus proches des membres du personnel et perçoivent mieux les signaux d'alerte ou les indications de problèmes de santé dans l'équipe. En plus de la gestion des absences, une sensibilisation adéquate des cadres leur donne également les moyens de percevoir une baisse de performance ou un besoin de parler chez leurs collaboratrices et collaborateurs. Elles/Ils peuvent ainsi agir préventivement, avant la survenue de problématiques plus graves ou d'absences.

La GSE est un investissement direct dans des **équipes résilientes**, qui ont la capacité de rester performantes même en temps de sollicitations accrues. En particulier dans les petites équipes, aux ressources limitées, une seule absence pour cause de maladie peut générer un cercle vicieux: les collègues doivent ajouter le travail de la personne absente à leur charge de travail déjà conséquente. Les équipes résilientes, disposant de plus de ressources, sont mieux préparées aux absences de courte durée et savent mieux les gérer. Les responsables GSE facilitent la perception et la gestion des signaux d'alerte dans les équipes et évitent ainsi de surcharger d'autres collaboratrices et collaborateurs et de générer de nouvelles absences.

«L'un de nos départements souffrait de surcharge. La GSE est venue alerter la direction, qui a ainsi pu prendre conscience de la situation. Il s'agissait de déterminer la charge réelle dans cette équipe et si elle générerait de la souffrance auprès des collaboratrices et collaborateurs. [...] L'employé-e n'ose souvent rien dire, par loyauté envers l'entreprise.»

(Grande entreprise)

La GSE est identifiée comme une cause de **loyauté élevée du personnel**. Lorsqu'une entreprise montre, au travers de mesures GSE, qu'elle donne une grande importance à la santé de son personnel, celui-ci se sent considéré et pris au sérieux dans ses besoins. Cela a pour conséquence qu'il a plus de plaisir à travailler dans cette entreprise et à transmettre son savoir-faire et aura moins l'envie d'aller voir ailleurs. Comme pour les autres impacts GSE, il est difficile d'affirmer qu'un *turnover* bas ou une loyauté élevée sont du seul ressort de la GSE, mais elle est certainement l'un des piliers d'une culture d'entreprise solide et attractive.

Selon la taille de l'entreprise, les **statistiques de fluctuation** du personnel sont faciles à mesurer. La fluctuation dépend cependant de multiples facteurs dans l'entreprise et peut ainsi difficilement être liée uniquement aux mesures GSE. Certaines entreprises luttent contre un *turnover* élevé, malgré la présence d'une politique GSE. Établir un lien direct entre cet indicateur et des mesures GSE, induit en erreur. Son impact est surtout perceptible au travers des *feedbacks* directs des collaboratrices et collaborateurs, par exemple lors des entretiens de départ ou lorsque d'ancien-ne-s employé-e-s reviennent dans l'entreprise.

«Je mets l'importance sur la qualité du départ, plutôt que la quantité. Nous avons également des collaboratrices et collaborateurs qui reviennent après quelques années. Mais je ne pourrais pas affirmer: c'est cet outil qui fait baisser la fluctuation.»

(Petite entreprise)

La participation collective à des activités de GSE, en dehors du contexte de travail, renforce la cohésion d'équipe et agit directement sur le **climat d'entreprise**. Les offres d'activités sportives, avec une composante sociale, motivent les collègues à participer aux cours sur le plus long terme. Une solution peut être de réunir des personnes ayant les mêmes centres d'intérêt (sorties randonnée, jogging à la pause de midi) ou de permettre aux membres du personnel qui le souhaitent d'animer eux-mêmes des cours (dans cette étude, les participant-e-s ont cité le Crossfit, l'entraînement des fascias ou le tricot). Le climat de travail s'améliore ainsi de manière informelle. L'effet relaxant de ces activités en commun s'est montré dans différentes entreprises: les collaboratrices et collaborateurs se redécouvrent

dans un contexte nouveau, échangent sur leurs difficultés respectives et se sentent appartenir à une communauté.

3.3 Améliorer l'image employeur

L'ensemble des entreprises ayant participé à cette étude, perçoit le recrutement de nouveaux talents comme un défi de taille. La crise du coronavirus a encore accentué la difficulté pour certains employeurs. Le marché est très concurrentiel, particulièrement pour le personnel hautement qualifié et les exigences, notamment des plus jeunes candidat-e-s, sont de plus en plus élevées. La GSE est considérée comme un bon moyen de se positionner sur le marché de l'emploi, car elle signale aux potentiels nouveaux talents qu'il règne un climat de travail sain et donne l'image d'un **employeur attractif**. De l'avis des entreprises participantes, les jeunes ont des exigences plus élevées en termes de GSE et de participation. Lors des entretiens d'embauche, par exemple, elles/ils s'intéressent particulièrement à ce que l'entreprise peut leur offrir de plus et comment elle soutient l'équilibre vie privée-vie professionnelle de son personnel.

«Il s'agit de rester dans l'air du temps. Nous engageons effectivement de jeunes gens. Et «new work» ne signifie pas seulement «homeoffice».»

(Petite entreprise)

Parce que la GSE est perçue comme ayant un effet positif, certaines entreprises mettent en avant le label Friendly Work Space lors du **processus de recrutement**, afin de démontrer qu'elles ont structuré et implémenté leur GSE avec succès. Elles envoient par exemple aux candidat-e-s des liens vidéo par e-mail, pour discussion lors de l'entretien.

«Le label Friendly Work Space est souvent abordé lors des entretiens. Nous avons dû recruter plusieurs-e-s chef-fe-s de projet dernièrement et ce sujet a été traité dans au moins la moitié des entretiens.»

(Petite entreprise)

Afin de mesurer l'**attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur**, certaines entreprises FWS ont fait une expérience réussie en demandant systématiquement à leurs membres du personnel s'ils recommanderaient l'entreprise. Cela donne également une indication de s'ils ont plaisir à travailler dans l'entreprise, ce à quoi la GSE contribue directement.

La GSE est globalement considérée par les entreprises FWS comme un bon moyen de se positionner en tant qu'**employeur authentique**: elle offre de multiples occasions de démontrer qu'on ne s'arrête pas aux belles paroles, mais qu'on agit concrètement pour le bien-être des collaboratrices et collaborateurs. Lorsqu'une entreprise investit dans la santé de son personnel, cela transmet le message à l'interne qu'elle a d'autres valeurs, au-delà des intérêts purement économiques. La crise du coronavirus a, par exemple, donné l'occasion à une grande entreprise de soutenir concrètement les collaboratrices et collaborateurs qui étaient soumis-es à des conditions de travail difficiles à la maison.

De nombreuses entreprises participantes ont mis en place de nouvelles voies de communication et des espaces de parole grâce à la GSE. Les membres du personnel obtiennent ainsi la possibilité de faire des suggestions, de prendre contact avec les responsables GSE et sont activement sollicités à donner leur avis après la mise en place d'une nouvelle mesure. De nombreuses entreprises observent une **participation accrue** des collaboratrices et collaborateurs, à la suite de la mise en place d'une politique GSE.

Quelques entreprises interrogées voient la GSE au sens large, comme un **facteur de durabilité**, si considérée au niveau social. C'est-à-dire qu'elle donne accès aux mêmes conditions de travail à l'ensemble du personnel. Une grande entreprise a ainsi pu montrer au travers de la GSE, qu'elle satisfait aux exigences de durabilité en termes de choix des fournisseurs.

4 Les facteurs de succès GSE

Comment mettre en œuvre efficacement la politique GSE dans une entreprise? Au travers des entretiens avec les entreprises FWS, cinq facteurs de succès généraux pour une GSE réussie ont pu être identifiés. Ils sont présentés dans la *figure 3*. Les entreprises interrogées attribuent cependant des degrés de pertinence variés aux différents facteurs, dans le succès de la politique GSE au sein de leur entreprise. Ce qui marche pour une entreprise, ne peut ainsi pas être transposé tel quel à une autre. Les facteurs de succès sont évalués différemment selon la taille de l'entreprise, la pluralité des corps de métier, le domaine, la culture d'entreprise et le niveau d'expérience dans la GSE.

4.1 Parties prenantes

La réussite de la GSE implique la participation des **tous les acteurs pertinents de l'entreprise**. La hiérarchie, particulièrement les responsables terrain, ainsi que d'autres personnes ayant des postes à responsabilité, sont des acteurs clés. Une implication active de la direction est **indispensable à la bonne implémentation** de la politique GSE et est un facteur décisif de sa pérennisation. Elle doit libérer les ressources et le budget nécessaires au départ. Dans un deuxième temps, la direction doit octroyer la **liberté de décision nécessaire** aux responsables GSE, tout en définissant les **grands axes** de l'activité

FIGURE 3

Vue d'ensemble des facteurs de succès de la GSE



GSE. Dans certaines entreprises, des **commissions** ou des **consultant-e-s** (en RH ou finances, p.ex.), peuvent également jouer un rôle important dans la planification des mesures GSE. Cela s'applique également aux petites entreprises, dans lesquelles les fonctions managériales et la responsabilité de la GSE sont souvent endossées par une seule et même personne. Dans ce cas, les commissions et les consultant-e-s agissent comme un «filtre», afin de garantir que les idées de la direction correspondent bien aux attentes et besoins de toutes les parties prenantes et qu'elles sont réalisables.

La **collaboration entre responsables GSE et direction** est un facteur de succès essentiel et fonctionne, en règle générale, assez bien dans la plupart des entreprises, comme la Bâloise Assurances ou l'hôpital cantonal d'Uri. Dans ces entreprises, une équipe GSE s'est créée au fil des années, qui incarne la GSE au sein de l'entreprise et qui a petit à petit gagné la confiance du personnel. Dans d'autres entreprises, les responsables GSE sont membres des ressources humaines et disposent ainsi de relations directes avec la direction. Afin de les soutenir dans leur rôle de responsable GSE, la direction leur témoigne une grande confiance.

«Pour nous, il est évident que la culture doit être au centre, et c'est la direction qui l'incarne et la fait évoluer. La contribution de la direction est décisive pour une GSE fiable.»

(Grande entreprise)

Différentes entreprises investissent de manière ciblée dans la formation des cadres, afin de les préparer à gérer les éventuelles conséquences de surcharge dans leurs équipes. Les cadres endossent ainsi une fonction de multiplicatrice ou multiplicateur et deviennent un facteur clé du succès de la politique GSE. Si les statistiques d'absence sont intégrées dans les objectifs managériaux, c'est une incitation supplémentaire pour les responsables de garder la santé de leurs collaboratrices et collaborateurs dans la ligne de mire.

Les cadres endossent par ailleurs un rôle d'**exemplarité**. Lorsqu'elles/ils participent activement aux mesures GSE, les collaboratrices et collaborateurs intègrent que cela est un comportement souhaité, pour lequel on ne doit pas se justifier (même envers

soi-même). Par exemple, lorsqu'un-e cadre participe à une activité GSE qui ne fait pas l'unanimité, elle/il offre un bon modèle de comportement. Cela diminue les freins et la gêne des membres du personnel et les encourage à suivre le bon exemple: ils peuvent observer que les responsables aussi, prennent soin de leur santé. Afin d'inciter ce comportement chez les cadres, il est essentiel que la direction le remarque et le valorise.

Un facteur de succès supplémentaire pour une GSE réussie est que les responsables GSE **connaissent bien l'entreprise et ses parties prenantes**. L'échange avec les managers est par exemple essentiel, afin d'élaborer des mesures GSE ajustées aux besoins du terrain et donc meilleures: elles/ils peuvent aider à mieux cibler les domaines d'activité et les besoins spécifiques des collaboratrices et collaborateurs qui y travaillent. Dans les entreprises aux corps de métier divers, cela permet de développer des mesures spécifiques à un groupe cible, qui auront un effet plus probant sur la santé du personnel que des mesures générales, dont le but est de toucher le plus grand nombre.

Les membres du personnel eux-mêmes, sont une autre partie prenante essentielle, puisque ce sont leurs **besoins qui sont au centre de la politique GSE**. L'évaluation de leurs besoins, au travers de sondages ou d'échanges réguliers avec eux ou leurs managers, est un autre pilier dans la réussite de la GSE. Il s'agit donc de **solliciter activement l'apport des collaboratrices et collaborateurs**, afin d'identifier et d'aborder les zones de risque.

Pour cela, il existe une multitude de possibilités de mise en œuvre dans les entreprises. Certaines entreprises FWS ont implémenté des cercles de santé ou un groupe de pilotage, dans lesquels les collaboratrices et collaborateurs apportent directement leurs idées (p.ex. en termes de restauration ou d'offres sportives) et participent aux décisions quant aux mesures existantes et futures. Les CFF, avec leurs corps de métier hétéroclites, ont introduit un système de *key accounting*. Les responsables GSE sont attribué-e-s à des groupes de métier fixes avec qui elles/ils sont en contact soutenu et qu'elles/ils visitent régulièrement sur le lieu de travail. **Une bonne connaissance du personnel** permet aux entreprises de cibler les impacts GSE, là où c'est nécessaire.

Il peut s'agir, par exemple, de présenter la thématique de la santé au travail à des groupes d'employé-e-s spécifiques, alors que d'autres membres du personnel, déjà sensibilisés, attendront des mesures GSE plus individualisées. Le besoin de sensibilisation de départ est parfois établi en fonction des groupes d'âge dans les entreprises. Les témoignages indiquent ainsi souvent, que les jeunes membres du personnel ont généralement une conscience plus aiguë de la santé, des exigences de protection de la santé plus élevées et qu'ils sont plus enclins à proposer des idées de mesures GSE.

«Les jeunes font attention à leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Et j'entends régulièrement de la part des apprenti-e-s qu'elles/ils apprécient que nous prenions cela au sérieux.»

(Petite entreprise)

Les **partenaires externes** peuvent être des ressources précieuses pour implémenter efficacement une politique GSE. Elle/Ils offrent différents avantages: l'entreprise ne doit pas développer tout le savoir-faire GSE à l'interne, mais peut déléguer certains aspects qui dépassent les ressources internes disponibles. Le fait de pouvoir profiter d'outils existants, déjà approuvés, peut représenter un gain de coût. À travers les échanges avec des spécialistes, l'entreprise se maintient à jour dans le domaine de la GSE et glane des idées et inspirations, ce qui permet d'atteindre globalement une GSE de plus grande qualité.

Promotion Santé Suisse a par exemple été citée comme partenaire externe qui met à disposition des outils de sondage du personnel ou des guides pour les entretiens annuels. Certaines assurances maladie offrent du soutien dans l'analyse des statistiques d'absence et la planification de mesures y relatives ou proposent des outils d'évaluation de séminaires. Dans le cas de problématiques psychiques, des institutions spécialisées, avec des professionnel-le-s du domaine, peuvent apporter un soutien précieux aux responsables GSE. Les entreprises GSE interrogées indiquent qu'en collaborant avec des spécialistes externes, elles peuvent, par exemple, accélérer la prise en charge thérapeutique de collaboratrices et collaborateurs en hôpital de jour, offrir un dispositif de personne de confiance externe, ou proposer des formations aux cadres sur des thématiques de santé psychique.

4.2 Planification

Une GSE est particulièrement efficace lorsqu'elle **anticipe**, par exemple, la nécessité de nouveaux locaux ou un changement dans les conditions de travail, à cause de l'introduction de nouveaux outils ou processus. Lorsque les responsables GSE sont intégré-e-s, dès le départ, dans les discussions avec les autres parties prenantes, les éventuels risques pour la santé peuvent être identifiés et adressés en amont. Les conséquences pour le bien-être et la santé du personnel doivent être systématiquement considérées comme un facteur clé dans tout changement de processus de travail.

La GSE devrait être intégrée déjà dans le **recrutement**, l'accueil et la **formation** du personnel. L'évaluation des exigences et contraintes du poste à pourvoir, en amont du recrutement, permet d'orienter la sélection vers des candidat-e-s qui ont les ressources d'y faire face. Sur le long terme, cela est dans l'intérêt de l'employeur comme des potentiel-le-s employé-e-s, car c'est la condition pour qu'une personne puisse occuper une fonction sur le long terme tout en restant en bonne santé. Lorsque les membres du personnel sont sensibilisés aux risques de santé du métier lors de la formation initiale, ils peuvent mieux s'y préparer et s'inspirer de collègues plus expérimenté-e-s. Ils savent à quoi ils doivent faire attention dans leur travail au quotidien et où solliciter de l'aide en cas de problèmes de santé, le cas échéant.

Les **mesures ciblées**, tenant compte des conditions cadres des employé-e-s ou des spécificités de groupes de collaboratrices et collaborateurs, se sont avérées particulièrement efficaces. Certains groupes peuvent cumuler les facteurs de risque pour la santé, par exemple les jeunes professionnel-le-s, les 30-40 ans (cumul charges familiales et carrière) ou les membres du personnel plus âgés. C'est un défi et une opportunité de savoir identifier et prévenir ces facteurs de risque avec des mesures ciblées.

«La planification est un facteur essentiel pour nous [...]. Nous utilisons différents éléments d'analyse, afin d'identifier précisément les zones d'amélioration. La planification est ainsi un facteur décisif dans la réussite de la GSE. Ce sont des décisions importantes, qui peuvent se chiffrer à plusieurs dizaines de millions.»

(Grande entreprise)

Des **mesures simples**, faciles à comprendre et à expérimenter par les collaboratrices et collaborateurs, peuvent s'avérer très utiles. Même les mesures qui semblent modestes et simples, suffisent à faire sentir aux membres du personnel que l'entreprise investit dans leur santé et à accroître la visibilité de la GSE à l'interne. Selon le témoignage de l'une des grandes entreprises interrogées, la mise à disposition gratuite d'eau et de fruits a généré une quantité surprenante de *feedbacks* positifs. Le fait que cette offre est toujours largement utilisée par les membres du personnel, donne confirmation aux responsables GSE.

Il est conseillé de définir le plus concrètement possible, déjà lors de la planification, quels sont les **impacts désirés**. Il s'agit également de définir la manière dont cet **impact doit être contrôlé** (et donc mesuré), afin de fournir un fil rouge pour la planification et le contrôle et ainsi faciliter un processus de planification ciblé.

«La question est, où est-ce que je veux avoir un impact, et pourquoi. Si je commence par les pommes gratuites pour réduire les absences, je n'arrive à rien. Si le but est de faire connaître la GSE, faire du marketing et remercier, alors j'aurai un bel impact.»

(Grande entreprise)

Il est cependant important de laisser une certaine **liberté de conception** lors de la planification de mesures. Surtout les petites et moyennes entreprises gagnent à simplement pouvoir tester certaines mesures. Au lieu d'en parler dans divers canaux et peiner à en évaluer l'impact, il peut valoir la peine de mettre en œuvre des idées et de voir si elles génèrent un effet et des retours positifs. Cela n'est pas forcément en contradiction avec la mesure des impacts ou une GSE structurée. Si l'impact des autres mesures est systématiquement contrôlé et que la direction générale est claire, une certaine liberté de conception peut définitivement contribuer à la réussite de la GSE.

Les **phases tests et les projets pilotes** sont particulièrement adaptés aux grandes entreprises, afin de tester l'impact d'une mesure déjà sur un petit groupe d'employé-e-s. Les projets pilotes sont perçus comme un facteur de succès pour tester si une mesure est adaptée à l'entreprise et quelles sont ses caractéristiques optimales.

«On commence d'abord par un pilote. On regarde si ça fait sens et ensuite on décide si on souhaite l'implémenter.»

(Grande entreprise)

4.3 Communication

Pour garantir le succès des mesures GSE, il est indispensable que les collaboratrices et collaborateurs aient connaissance des offres existantes, comprennent ce qu'elles comportent et comment en profiter. Toutes les entreprises interrogées insistent ainsi sur le fait qu'une communication juste et ciblée est un facteur de succès essentiel. Au départ, il s'agit surtout d'éveiller les consciences. Les entreprises veillent à utiliser différents canaux et médias, afin de s'adapter au plus grand nombre. Les stratégies diffèrent si tous les membres du personnel ont accès à un ordinateur ou s'ils travaillent dans un point de vente, un site de production ou un service de soins.

Une **image** vaut mille mots et permet une communication plus intuitive et accessible à tout-e-s, surtout lorsque l'entreprise emploie des personnes ne parlant pas la langue.

Bell a ainsi créé une vidéo qui présente les avantages de la GSE en images animées. Elle atteint ainsi également le personnel ne disposant pas d'un PC ou ne maîtrisant pas la langue française.

Le label **Friendly Work Space** peut offrir un signal fort s'il est intégré dans la communication de mesures GSE aux membres du personnel. Ils finissent par associer automatiquement le label à la GSE. L'intranet ou l'affichage sont d'autres moyens efficaces pour sensibiliser à la GSE et communiquer en continu au sujet des mesures.

Intégrer les informations concernant les activités GSE et les avantages offerts par l'entreprise dans **l'accueil** des nouvelles collaboratrices et des nouveaux collaborateurs, soulage par ailleurs les responsables GSE. L'envoi par e-mail d'un lien vers une vidéo GSE aux candidat-e-s ou la présentation des activités GSE lors des séances d'accueil, sont des exemples de bonnes pratiques.

Les différents **freins à la prise de contact par les membres du personnel**, lorsqu'ils rencontrent des problématiques de santé psychique ou physique, doivent être levés. Ils ont besoin d'espaces de parole

confidentiels. L'accès à ces dispositifs doit être facile, que ce soit en direct, par téléphone ou par e-mail. Idéalement, la prise de contact doit également pouvoir se faire de façon anonyme.

4.4 Feedback

La GSE est la plus efficace lorsqu'elle n'est pas élaborée dans une tour d'ivoire, mais au travers de processus d'échanges constants entre les différentes parties prenantes. Les entreprises FWS adoptent une approche constituée globalement d'organes décisionnaires, de sondages et de recherche de *feedback*.

Les **cercles de santé**, organisés à intervalles réguliers, offrent aux collaboratrices et collaborateurs la possibilité de participer aux décisions au sujet de la GSE et des mesures adaptées. Ce moyen est particulièrement adapté aux petites et moyennes entreprises, pour récolter du *feedback* et favoriser la participation. Créer une équipe de planification et de mise en œuvre, qui cherche l'échange avec le personnel et les managers et concentre les différents points de vue, s'avère être un atout.

Les responsables GSE voient dans les échanges le moyen de rester proches des collaboratrices et collaborateurs – être à l'écoute des *feedbacks* et chercher activement les retours de toutes les parties prenantes, en fait également partie.

Un **suivi régulier de l'état de santé** du personnel, permet l'identification précoce des problèmes. Les employé-e-s doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs besoins et de communiquer sur leur niveau de bien-être. Une petite entreprise a ainsi instauré un sondage au début de chaque réunion d'équipe, où chaque membre donne une brève indication de son niveau de santé et de satisfaction. Une évaluation négative déclenche automatiquement un entretien avec le directeur et responsable GSE de l'entreprise. Les **enquêtes du personnel** fournissent des indications sur quelles mesures sont remarquées et comment elles sont perçues. Les entreprises interrogées organisent des enquêtes de satisfaction générales (toutes les 1-3 années), mais également des demandes d'évaluation spécifiques à certaines mesures (surtout celles qui sont clairement définies, comme des formations et séminaires). Des

employé-e-s qui demandent quand une mesure sera reconduite, un grand nombre de participant-e-s ou une bonne ambiance à un cours, sont autant d'exemples de *feedback* positif. Les *soft facts* (ambiance au travail, réactions visibles aux offres GSE) comptent ici autant que les *hard facts* (statistiques d'absence et de fluctuation). Cela permet de percevoir les impacts générés par les offres et quelles modifications éventuelles doivent être entreprises. Ce procédé permet également de voir si une mesure GSE, validée et considérée comme importante par le management et l'équipe GSE, ne trouve pas d'écho auprès des membres du personnel et ce qu'il faut faire pour améliorer cela. En combinaison avec le nombre de participant-e-s, ce procédé permet, par exemple, à l'équipe GSE de modifier les horaires ou d'adapter, voire d'annuler une offre.

Les responsables GSE insistent ainsi sur l'importance d'être proche des gens et de prendre la température sur le terrain, afin de compléter les données issues des questionnaires de satisfaction par des *soft facts*. Remettre régulièrement en question ses propres actions et, si besoin, les adapter, est essentiel pour pouvoir proposer des offres pertinentes et contrer l'effet d'accoutumance. Pour une réussite à long terme, des piqûres de rappel régulières sont nécessaires, afin que les collaboratrices et collaborateurs se soucient de leur santé. L'effet d'accoutumance, le manque de temps, la zone de confort ou les habitudes du lieu de travail peuvent, par exemple, avoir pour conséquence que les tables à hauteur ajustable ne sont utilisées qu'au début et que les coussins de siège ergonomiques finissent dans un tiroir. Pour un effet long terme, de nouvelles stimulations sont nécessaires, comme le fait, par exemple, l'une des entreprises interrogées, qui offre une consultation ergonomique à ses collaboratrices et collaborateurs une fois par année. Un autre moyen de maintenir la thématique présente, est de communiquer les résultats des questionnaires de satisfaction à l'ensemble du personnel. Cela peut générer des discussions autour de la GSE et pousser les collaboratrices et collaborateurs à l'autoréflexion. D'autres canaux, tels que l'intranet ou une application propre à l'entreprise, sont également de bons moyens de récolter rapidement et facilement les *feedbacks* du personnel.

4.5 Mesure des impacts

La mesure des impacts est souvent vécue comme un défi par les entreprises qui souhaitent aborder la thématique de la GSE de façon structurée. L'ensemble des témoignages récoltés révèle que la première étape importante est de définir quels sont les indicateurs pertinents pour l'entreprise.

Selon les **niveaux d'impact**, il est ensuite recommandé de décider si les effets sont attendus plutôt sur une base générale, comme la satisfaction, le fait de recommander l'entreprise ou la perception subjective de l'état de santé ou alors sur des éléments très concrets, comme l'évaluation de mesures GSE spécifiques. On peut travailler également avec des chiffres clés tels que les absences, les cas maladie et la fluctuation du personnel.

Lors de la définition des chiffres clés, une certaine flexibilité est de mise, car ces chiffres ont des limites et tous les impacts ne sont pas mesurables ou clairement attribuables à des mesures GSE. Les entretiens avec les responsables ont mis en lumière que **chaque entreprise doit définir pour elle-même** les chiffres clés qu'elle veut et peut mesurer, plutôt que de tenter de tout mesurer et ainsi prendre le risque de récolter des données peu informatives. Les statistiques d'absence et de *turnover* sont cependant analysées par l'ensemble des participant-e-s, dans le cadre de la politique GSE.

Dans la mesure des impacts, il est également essentiel de récolter les chiffres clés **en continu**. Un

chiffre isolé, comme la note de satisfaction globale ou le taux de recommandation, ne donne pas d'indication sur l'impact GSE. C'est seulement en comparaison à d'autres collectes de données, sur une longue durée, que ces chiffres deviennent explicites. Discuter de ces chiffres avec le management offre des interprétations importantes. Les tendances que les responsables GSE ne parviennent pas à mettre en lien avec une action GSE, peuvent parfois être simplement expliquées par les responsables terrain (p. ex. par un changement structurel ou un changement de commande ou d'approvisionnement durant la période concernée).

L'un des avantages de la mesure des impacts, est de rendre visible la pertinence et l'efficacité de la GSE. Les résultats de la mesure des impacts ou l'évaluation FWS réussie, sont communiqués à l'interne, afin d'augmenter la visibilité de la GSE, d'une part, et de favoriser les échanges avec le personnel, d'autre part. Le fait de présenter les résultats au sein de l'entreprise (p. ex. par des affiches ou des étalages dans la salle de pause), donne aux membres du personnel le signal que leur avis compte et que l'entreprise fait quelque chose pour eux. De plus, cela active l'autoréflexion autour du sujet de la santé au travail et peut générer des échanges dans l'entreprise.

Les résultats doivent surtout servir de point de départ pour les prochaines planifications, pour apprendre de ses expériences, répéter les mesures réussies et adapter les autres.

5 Études de cas

5.1 Bâloise Assurances

Une culture de confiance établie et constante: la prévention à la Bâloise Assurances

Confiance de la direction envers les responsables GSE

L'équipe GSE, basée au siège principal, est actuellement composée de trois personnes à temps plein. Au niveau de l'organigramme, l'équipe est rattachée au service RH, mais n'effectue pas de tâches RH. Elle s'occupe uniquement de GSE et de *case management*. L'équipe GSE jouit d'une grande confiance de la direction, ce qui lui offre la marge de manœuvre nécessaire pour faire son travail. C'est un travail de longue haleine, dit Stefan Walliser, responsable RH pour la Suisse. «Avant cela, il faut y croire sans se justifier sans arrêt.»

Michael Möller, CEO de Bâloise pour la Suisse, complète en disant qu'il se sert néanmoins d'outils de *reporting* et d'indicateurs chiffrés comme preuves. La direction est impliquée dans la définition des grands axes de la GSE. «Mais Jacqueline n'a pas besoin de justifier chaque année qu'elle a besoin de trois personnes. Elle jouit d'une certaine liberté.» La Jacqueline Schreiber en question, est la responsable de la gestion de la santé RH (équipe GSE). Cette liberté lui permet, par exemple, à elle et à son équipe, de décider de mesures GSE de manière autonome: «Je ne dois pas élaborer un dossier et solliciter l'autorisation, je peux simplement le faire.»

Détection précoce des contraintes: maintenir un seuil bas

Les sujets comme la charge mentale, la surcharge ou le *burnout*, étaient encore tabous il y a quelques années, surtout sur le lieu de travail. L'un des objectifs principaux de la GSE à la Bâloise, est de changer cela et, ainsi, de détecter tôt qu'une personne a besoin d'aide et lui offrir un soutien ciblé. «Les collaboratrices et collaborateurs n'osent peut-être pas

en parler. Certain-e-s s'empêchent même de ressentir ces émotions», dit Melanie Leingruber, assistante au conseil d'administration.

Afin de briser le tabou de la santé psychique, il est nécessaire de penser différemment. Jacqueline Schreiber décrit la posture de la Bâloise ainsi: «Nous devons bien accepter que les maladies psychiques existent. Nous sommes un miroir de la société. Un collaborateur qui vient nous voir pour demander de l'aide, est un collaborateur engagé. Cela est un comportement positif.»

Les collaboratrices et collaborateurs de la Bâloise ont différents canaux à leur disposition pour demander de l'aide gratuitement. L'un de ces canaux est l'Integrity-Line, à laquelle les personnes peuvent s'adresser anonymement. Les autres points de contact sont les *HR Business Partners* et la commission du personnel. Il arrive également que la consultation ergonomique débouche sur des échanges ou des pistes de réflexion, dit Simon Feuz, membre de l'équipe GSE. «Le corps et l'esprit s'influencent beaucoup. Je viens du domaine médical. Je peux expliquer aux gens comment les troubles physiques sont générés.»

Selon Jacqueline Schreiber, le pilier central de la GSE est cependant le *case management*. Dans plus de la moitié des cas, celui-ci consiste en des entretiens-ressource préventifs, durant lesquels les membres du personnel abordent les aspects de leur vie privée ou professionnelle qui altèrent leur bien-être. De nombreuses personnes ont fait de bonnes expériences avec le *case management*: «Souvent on l'utilise lorsqu'il est déjà presque trop tard. C'était la seule chose juste à faire pour moi. Après, c'est allé de mieux en mieux.» Les membres du personnel ont la garantie que ce qui est dit est traité de façon confidentielle. Ils peuvent choisir à qui s'adresser: les trois membres de l'équipe GSE disposent de ressources et de formations diverses.

L'équipe collabore également avec des partenaires externes, tel-le-s qu'un hôpital de jour, où les employé-e-s peuvent obtenir rapidement un accompagnement thérapeutique en cas d'urgence.

Les expériences positives avec le *case management* et les membres de l'équipe GSE font rapidement le tour de l'entreprise, ce qui peut réduire les freins que d'autres auraient à solliciter l'offre. «Ça paraît banal, mais c'est central. Au fil des années, la confiance s'est installée. Nous en sommes terriblement fiers», dit Stefan Walliser, avant de conclure que «ces trois emplois plein temps sont vraiment bien investis».

Défi: motiver les collaboratrices et collaborateurs

«Il existe aussi plusieurs mesures préventives: exercices de respiration, Yoga, etc. Mais souvent on n'en profite pas, on se dit: je gère, je n'en ai pas besoin», nous raconte une collaboratrice. Comment donc réduire la gêne et motiver les collaboratrices et collaborateurs à faire le premier pas, même en période de stress, avant de tomber vraiment malade? Lors du processus de recrutement, les candidat-e-s reçoivent une vidéo expliquant les avantages à travailler à la Bâloise. Lors des journées d'accueil, l'équipe GSE présente elle-même les nombreuses offres. Durant la pandémie et la période de *home-office*, une vidéo a été créée pour les nouveaux membres du personnel. Les nouvelles offres sont communiquées au personnel par l'intranet et au travers d'affiches, par exemple dans les ascenseurs du siège principal.

Ce qui compte surtout: le management doit montrer le bon exemple. Si même lui ne prend pas le temps, comment les membres du personnel devraient-ils apprendre qu'il est important et juste de faire des pauses et prendre soin de soi? «Parfois nous devons aussi faire les cobayes», raconte le CEO Michael Möller. «Si personne de la direction ne participe, on peut oublier. Cela est directement lié à notre rôle d'exemple.» Les collègues peuvent aussi servir d'exemple, raconte une collaboratrice, qui l'a elle-même vécu: «J'avais par exemple une collègue qui faisait du sport tous les midis. J'admirais beaucoup qu'elle prenne ce temps pour elle. Et elle avait toujours plein d'énergie après.»

Au travers du programme «Mitarbeiter für Mitarbeiter», Jacqueline Schreiber et son équipe tentent de

motiver le personnel à proposer lui-même des activités. Une collaboratrice formée à la méthode des fascias propose désormais son propre cours. La demande est tellement grande qu'il faut s'inscrire sur liste d'attente.

Exercices de respiration

Les exercices de respiration sont un autre exemple de mesure GSE appréciée. Le déclencheur de cette offre a été le stress généré par la période Covid: «Souvent, les personnes n'arrivent pas à s'arrêter le soir. Elles n'arrivent pas à couper.» L'expérience faite par les membres du personnel d'un service de soins ambulatoires, montre que les exercices de respiration peuvent prévenir le *burnout*. L'efficacité d'une bonne respiration pour la gestion du stress, la perception de son corps et le bien-être est d'ailleurs solidement prouvée.

Jacqueline Schreiber et son équipe ont ainsi décidé de proposer cet exercice de 20 minutes dans les locaux de la GSE, avec un entraîneur. Au départ, les exercices avaient lieu deux jours par semaine, matin et soir. Grâce aux retours des collaboratrices et collaborateurs, la durée et les horaires ont été adaptés. Les deux rendez-vous ont été déplacés le matin, à 7h30 et 8h00. Des sessions digitales ont également été proposées, pour que les personnes puissent participer depuis la maison ou en déplacement.

L'impact de l'offre est mesuré à l'aide de formulaires d'évaluation et du nombre de participant-e-s. Jusqu'ici, 40 collaboratrices et collaborateurs ont pu profiter de l'offre. L'objectif de l'équipe GSE était, en fait, 50 participant-e-s, afin de pouvoir évaluer le succès. «Ce ne sont finalement que 40, mais nous croyons vraiment que c'est important», commente Jacqueline Schreiber.

L'ergonomie en télétravail

Le passage au télétravail, à cause de la pandémie, a représenté un défi particulier pour bon nombre de collaboratrices et collaborateurs. En particulier celles et ceux qui n'avaient pas de bureau aménagé à la maison ou qui peinaient à compartimenter en présence d'enfants. Les problèmes y relatifs ont été discutés et identifiés en commission de direction GSE et lors des *case managements*.

FIGURE 4

Aperçu de la communication sur l'offre «Entraînement respiratoire» de la Bâloise



Es ist schon beeindruckend, was 15 Min. bewusste Atmung alles bewirken kann! Nebst dem dass es unser ganzes Immunsystem extrem stärkt!

1 • Antworten • vor einem Monat

Ich freue mich schon!! Danke la Baloise :)

1 • Antworten • vor einem Monat



Feuz, Simon
Liebe das Angebot läuft bereits... und nur noch bis zum 11.11.2021 Also Compi anschmeissen und am Dienstag und Donnerstag um 07.30 oder dann um 08.00 Uhr einwählen und mitmachen. Viel Spass!

0 • vor einem Monat

Macht mit und nehmt euch die 15 Minuten Zeit für euren Körper, Seele und Geist! Es lohnt sich und ihr werdet sehen, wie gut es tut. Ich kann es nur empfehlen!

2 • Antworten • vor 6 Stunden

Une mesure simple, mais efficace, a été l'envoi d'affichettes avec l'image d'un chat endormi et l'inscription «Psst!», pour signifier aux enfants quand le parent a besoin de calme pour travailler. Les membres du personnel étaient par ailleurs invités à venir chercher gratuitement des chaises ergonomiques ou à acheter des bureaux réglables usagés, à prix réduit, afin de pouvoir travailler à domicile avec du mobilier ergonomique.

Des cours en ligne sur la détente musculaire selon Liebscher&Bracht, les exercices de respiration et la gestion des temps de pause ont également été proposés. L'impact de ces mesures a été évalué à l'aide de formulaires d'évaluation et du nombre de mobilier acquis.

Impact

La Bâloise s'est fixé pour objectif de faire partie des meilleurs employeurs. L'un des indicateurs allant dans ce sens est le taux de recommandation, c'est-à-dire le nombre de personnes qui recommanderaient la Bâloise en tant qu'employeur. «Le taux de recommandation est extrêmement haut chez nous. Parfois nous dépassons les 90%», indique Jacqueline Schreiber. Les indicateurs sont importants, surtout dans une entreprise cotée en bourse, comme la Bâloise. Elle attribue cependant tout autant d'importance à d'autres aspects: «Si notre réputation venait à pâtir, si des collaboratrices ou collaborateurs étaient mal traités et que ça se savait à l'extérieur, ce serait vraiment grave. Alors nous n'aurions pas bien fait notre travail. Je crois que cela aurait aussi un impact sur les actionnaires.»

Afin de faciliter la mesure des impacts, les indicateurs sont répartis en dimensions GSE «santé physique», «santé psychique» et «satisfaction et motivation au travail» et sont continuellement réduits à l'essentiel et adaptés: «Nous voulions réduire les situations ergonomiques à 20%. C'est pour cette raison que nous disposons maintenant d'un masseur à l'interne.» Un autre indicateur important dans la catégorie santé physique est, par exemple, la mesure du niveau d'accord avec l'affirmation «l'entreprise me soutient dans l'atteinte d'un bon équilibre entre mon travail et ma vie privée». L'objectif est que le taux d'accord augmente de 1% chaque année. Les valeurs cibles dans le domaine

«satisfaction et motivation au travail» sont, par exemple, le nombre de participant-e-s aux mesures GSE et la question si les conditions de travail permettent aux membres du personnel d'être aussi productifs que possible.

Certaines personnes mentionnent dans leur dossier de candidature, qu'elles recherchent spécifiquement le label Friendly Work Space, indique Stefan Walliser. «Cela a effectivement une influence à l'externe. On ne doit pas le sous-estimer.» Pour Simon Feuz aussi, le label était important dans le choix de la Bâloise comme employeur: «C'était pour moi la garantie que l'employeur suit certaines lignes directrices.»

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Bâloise Assurances a fait le pari d'orienter sa politique GSE sur la charge mentale. Les facteurs suivants ont été décisifs dans les succès atteints jusqu'ici:

- Une direction qui investit dans son personnel sur le long terme, qui veut et peut assumer cette tâche difficile, qui en a les compétences et qui est suffisamment ouverte à la problématique. La confiance envers les personnes de contact GSE doit d'abord se construire, avant que le personnel ne se confie à elles. Cela prend du temps, notamment pour que les personnes de contact gagnent en visibilité et accessibilité dans l'entreprise (p. ex. avec leurs mesures). Idéalement, les collaboratrices et collaborateurs devraient disposer de plusieurs canaux de contact confidentiels et faciles d'accès.
- Il doit être ancré dans la culture d'entreprise, que le fait d'aborder et de traiter les problèmes psychiques, est connoté positivement. Le fait que les responsables participent aux mesures, veillent à leur équilibre vie privée-vie professionnelle et parlent librement de santé psychique en fait partie.

- Les mesures GSE ciblées sur la santé psychique, encouragent une approche ouverte de la thématique. Dans le cadre des exercices de respiration ou des formations à l'aménagement ergonomique de la place de travail, des liens peuvent parfois être faits avec des thématiques plus globales, comme la gestion du stress.

Fiche descriptive

La Bâloise est une entreprise de 3300 collaboratrices et collaborateurs, cotée en bourse, avec différents sites en Suisse.

FIGURE 5

Utilisation du label Friendly Work Space dans la communication de la Bâloise



5.2 Bell Suisse SA

Proposer une GSE accessible, dans un environnement de travail hétérogène

Contexte de lancement de la GSE

Bell Suisse met l'humain au centre. Dans le but de professionnaliser toujours plus la protection et la prévention de la santé dans l'entreprise, le groupe a introduit en 2016 une politique de gestion de la santé en entreprise (GSE). Bell Suisse a ainsi créé la base pour déployer les mesures actuelles et futures de manière plus systématique et efficiente. Daniel Strub, responsable *payroll* chez Bell Suisse, est convaincu que la GSE participe à rendre l'employeur plus attractif: «Nous avons le devoir de protéger nos collaboratrices et collaborateurs. Nous voulons avoir et garder des employé-e-s sain-e-s.»

La voie vers plus de systématique et de structure est ouverte par des responsables GSE ambitieux et une forte reconnaissance de la part de la direction. La GSE fait partie intégrante de la culture d'entreprise. «Il faut simplement être passionné-e par la thématique et ce sera contagieux pour les autres. Pour nous, il est important que chaque domaine ait son mot à dire. Et nous avons la chance de pouvoir compter sur le soutien de notre CEO», dit Julia Peyer, responsable RH administrations.

Défis de la phase de lancement

Le contexte très hétérogène de Bell Suisse représente un défi particulier pour la réussite de la GSE. Bell Suisse emploie des membres du personnel issus de plus de 70 nationalités différentes, avec des origines culturelles, des connaissances linguistiques et un niveau de formation divers. Ces personnes sont plus ou moins intéressées aux thématiques de santé. Les domaines de travail vont de la production en chambre froide, à la logistique, en passant par des postes de bureau dans l'administration. 80% des postes se trouvent dans la production. En découlent des exigences diverses en matière de santé en entreprise. Il faut, par exemple, des solutions pour les contraintes physiques, le travail en équipe, la charge mentale et la prévention du *burnout*.

Comment adapter les mesures GSE à cet environnement hétérogène? Selon Bell Suisse, l'un des facteurs de succès est de bien connaître son entreprise et être proche des collaboratrices et collaborateurs. Aller sur place, voir qui y travaille et dans quelles conditions. Une équipe GSE a ainsi été créée, afin de coordonner les mesures GSE. Elle s'assoit à table avec les membres du personnel de chaque secteur de l'entreprise, afin d'initier des changements qui pourront apporter des améliorations sensibles à chacun-e. L'aménagement des heures de travail dans la production en est un exemple. «Les horaires de travail se sont beaucoup améliorés ces dernières cinq ou dix années. Nous travaillons dans le domaine de l'alimentation et le job doit bien être fait quand le travail est là. Il y a dix ans, nous avions de très longues journées. Aujourd'hui, nous veillons à ce que la charge de travail ne soit pas trop élevée», raconte Didier Buschenrieder, collaborateur dans le développement de Bell Suisse.

À ce jour, la mise en place d'une GSE systématique a montré les différents effets suivants: la conscience pour les thématiques de santé augmente, l'offre GSE s'améliore et se fait connaître.

Collaboration avec des partenaires externes

Les responsables GSE de Bell Suisse misent sur le partenariat avec des expert-e-s externes, qui rendent la GSE plus accessible. Elles/Ils parviennent ainsi à capitaliser les ressources existantes et à aller plus loin. Daniel Strub résume: «Nous ne réinventons pas la roue, mais nous voulons rendre accessible aux gens ce qui existe déjà.»

Promotion Santé Suisse: inspiration, savoir-faire et image

Promotion Santé Suisse est l'un des partenaires à long terme. Bell Suisse apprécie le soutien fourni par le label Friendly Work Space (FWS). Les directives ont été et sont encore des lignes directrices importantes, qui indiquent ce à quoi Bell Suisse doit faire attention et comment mettre en place une

planification long terme et une évaluation systématique. Les astuces concrètes et la mise en lumière des zones d'améliorations, fournies durant le processus d'évaluation, ont été très utiles. «Friendly Work Space nous a aidé-e-s à apporter de la structure. Car c'est vraiment quelque chose de difficile», se souvient Julia Peyer. Obtenir le label et le communiquer à l'externe, remplit l'entreprise de fierté et prouve que la GSE y est bien mise en œuvre.

Le label FWS est utilisé comme symbole pour caractériser la GSE. Les membres du personnel savent qu'on parle de leur santé lorsqu'ils voient le logo FWS. Une communication soutenue permet de faire connaître la GSE: les employé-e-s ont appris que ça vaut la peine de jeter un coup d'œil lorsque le logo apparaît.

Du point de vue RH, le label accroît l'attractivité de l'employeur et offre un avantage dans l'attraction et la rétention des talents. Le label prouve l'engagement de Bell Suisse pour la santé de ses employé-e-s.

Assurance perte de gains: outils et indicateurs

L'équipe GSE s'est fixé l'objectif d'analyser systématiquement les causes d'absence et de mettre en place des mesures ciblées. La collaboration avec l'assurance perte de gains Swica les soutient dans la gestion des absences, en fournissant des statistiques. L'équipe GSE apprécie ne pas devoir tout développer elle-même, mais de pouvoir mettre à profit des offres déjà existantes. Le budget disponible peut ainsi servir aux collaboratrices et collaborateurs.

Sensibiliser à la GSE au travers d'offres accessibles

La disposition à prendre soin de sa santé est très disparate au sein des équipes de Bell Suisse. Les mesures GSE risquent d'être perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Le défi est de sensibiliser le plus grand nombre de collaboratrices et collaborateurs à la GSE et de les convaincre que les offres leur apportent un avantage.

Des offres gratuites à la cantine ont ainsi d'abord été proposées à des fins de marketing GSE et pour donner une première impulsion. «C'était une suggestion des représentant-e-s du personnel. Il y a beaucoup d'inputs au sujet de la restauration de la part des employé-e-s», raconte Daniel Strub.

Lorsque l'offre d'eau et de fruits gratuits a rencontré un franc succès auprès des collaboratrices et collaborateurs, et qu'un sondage a montré que la consommation d'eau et de fruits augmentait significativement, l'offre a été élargie.

De la soupe est servie gratuitement à la cafétéria, ce qui représente une offre intéressante particulièrement pour les membres du personnel travaillant dans les chambres froides, qui peuvent venir se réchauffer durant la pause. Gisela Kohlhuber, gérante de restaurant adjointe, obtient quotidiennement des retours positifs sur ces offres: «Nous offrons de la soupe. Les gens peuvent venir se réchauffer, car ils travaillent dans un environnement plutôt froid.»

Ces mesures ont pour objectif de faire connaître la GSE et de démontrer de façon simple, que Bell Suisse est prête à faire quelque chose pour ses employé-e-s. Les offres sont connues de tous les membres du personnel et sont associées à la GSE. Elles seront donc reconduites.

Sensibiliser à la GSE en utilisant un langage imagé et des médias adaptés

Les conditions cadres exigent une communication adéquate, qui informe les membres du personnel de l'importance élevée que Bell Suisse attribue à leur santé. Cependant, seules les offres facilement compréhensibles et accessibles sont utilisées par le personnel. Bell mise ainsi sur une communication par groupes cibles de la palette d'offres de prévention, d'alimentation, de surcharge et de soutien individuel. Une communication accessible s'est avérée être un facteur de succès pour correspondre à l'hétérogénéité des membres du personnel. De nombreuses personnes n'ont pas d'ordinateur et ne sont donc pas joignables par voie digitale au travail. Outre via l'intranet, la communication se fait donc également par *shopfloors* hebdomadaires, ainsi que par affiches et étalages.

Bell Suisse déjoue les barrières de la langue en utilisant un langage imagé, plutôt que de longs textes. L'entreprise est particulièrement fière d'un film explicatif, créé en 2020 en collaboration avec l'assurance perte de gains et Promotion Santé Suisse. Il explique aux membres du personnel, en langage simple et à l'aide d'images, ce qu'est la GSE et à qui s'adresser en cas de problématiques de santé

(lien pour le film: <https://vimeo.com/497661807/ca06bb291d>).

Le film est présenté sur le site internet de l'entreprise, l'intranet et les écrans présents dans l'entreprise, afin que tous les membres du personnel y aient accès, indépendamment de leur poste de travail. Les retours positifs obtenus des employé-e-s au sujet de cette vidéo montrent aux responsables GSE qu'elles/ils sont sur la bonne voie.

Des projets pilotes pour une démarche plus ciblée et une meilleure adhésion

Lorsque de nouvelles thématiques doivent être abordées, l'équipe de travail GSE définit les aspects principaux et mène des projets pilotes de petite envergure. C'est un facteur de succès de plus pour réussir la GSE, selon Bell Suisse. L'impact peut ainsi être testé et l'éventuelle utilité prouvée, avant de proposer quelque chose à l'ensemble du personnel. Selon la devise: pas tout en même temps, mais un peu tout le temps.

Exemple: exercices d'ergonomie (ERGOFIT@BELL SUISSE)

Lors de l'analyse des causes d'absence, les signes d'usure physique ont été identifiés comme facteur central. L'objectif de l'équipe GSE est d'agir préventivement. Les problèmes doivent être identifiés tôt, avant que les employé-e-s ne s'usent et que des problèmes de santé ne surviennent.

Un projet pilote de physiothérapie a ainsi été mis en place sur deux des sites. En collaboration avec les responsables, des membres du personnel présentant un risque d'usure physique potentiel ont été identifiés. Les personnes ainsi identifiées ont obtenu une consultation individuelle avec des spécialistes. Un programme individuel de soutien a été établi en fonction de l'anamnèse et de l'analyse du poste de travail.

Tout-e-s les participant-e-s ont ensuite pu donner leur avis sur la mesure dans une évaluation anonyme. Les cas ont également été discutés à l'interne et les statistiques d'absence ont été analysées après la mise en œuvre du projet pilote. Cette mesure d'impact a révélé des effets positifs. Les absences ont pu être réduites dans les sites concernés et la mesure a été évaluée très positivement dans le

formulaire d'évaluation. Le programme ERGOFIT@BELL SUISSE 2021 a ainsi été implémenté sur tous les sites. Une nouvelle mesure d'impact est prévue en 2022.

L'avantage de cette façon de procéder est résumée comme suit par Julia Peyer: «C'est pour cela que les projets pilotes sont si importants. Sans eux, nous ne savons pas comment c'est perçu. Et cela permet aussi à la direction de décider si continuer ou non.»

Évaluation et adaptation continues des mesures

Après quelque temps, les mesures GSE peuvent facilement être prises pour acquises. Selon Bell Suisse, c'est donc d'autant plus important de vérifier régulièrement ce que les mesures apportent et quelles nouvelles impulsions peuvent être données. Selon Philipp Allemann, responsable Supply Chain Management, l'exigence est la suivante: «On ne peut pas s'arrêter. Ça ne suffit pas de faire quelque chose une seule fois. Il ne faut rien lâcher et continuer à faire des propositions.»

Des enquêtes régulières permettent de sonder la satisfaction au travail, l'évaluation de la protection de la santé et le bien-être physique et psychique des employé-e-s et, ainsi, de pouvoir analyser ce que les membres du personnel ressentent et pensent, sur le plus long terme. Cela permet d'identifier les sphères où se produisent des changements et d'entreprendre les adaptations nécessaires de l'offre GSE. Même pour les mesures ponctuelles, des évaluations sont demandées et les résultats intégrés dans la planification des besoins globale.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

La base d'une GSE réussie est la forte adhésion à l'interne, tant de la direction que des membres du personnel. À cette fin, il faut considérer plusieurs facteurs:

- La direction doit être convaincue que la GSE a un effet positif sur la satisfaction du personnel, ainsi que sur les absences: «Nos employé-e-s doivent se plaire chez nous, elles/ils doivent aimer venir au travail. Et ce n'est évidemment pas complètement altruiste. Nous souhaitons avoir

le moins d'absences pour maladie ou accident possibles», dit Philipp Allemann.

- Les membres du personnel doivent ressentir qu'eux-mêmes et leur santé sont pris au sérieux par l'entreprise et qu'il règne un climat de travail humain. «Lorsque l'employeur se donne de la peine, c'est précieux. C'est bien si le collaborateur n'a pas l'impression d'être là que pour travailler. Il se sent alors considéré en tant que personne et pas seulement en tant qu'employé», résume Gisela Kohlhuber.
- La hiérarchie est un facteur clé du système GSE et devrait régulièrement être sensibilisée et formée. C'est elle qui est sur le terrain avec les employé-e-s et c'est là qu'elle doit être soutenue.
- La participation du personnel est un autre facteur de succès important. Les responsables de Bell Suisse insistent sur le fait que l'adhésion à la GSE

doit être forte, afin que les zones de risque soient remontées. Cela n'est, bien sûr, pas toujours agréable pour la direction, surtout lorsqu'il s'agit de problématiques de management. Bell Suisse est cependant réellement intéressée à connaître ses faiblesses et voit cela comme une chance, plutôt qu'un problème.

Fiche descriptive

Bell Suisse est l'entreprise numéro 1 dans le domaine de la viande. Elle emploie environ 2500 collaboratrices et collaborateurs fixes sur 12 sites en Suisse.

5.3 Fröhlich Architektur AG

En tant que petite entreprise, trouver le bon équilibre de GSE, entre structure et marge de manœuvre

Participation et responsabilisation: la GSE dans une petite entreprise

En tant que petite entreprise dans le domaine de l'architecture, Fröhlich Architektur AG est confrontée à une fluctuation de mandats constante. Cela exige une grande flexibilité en termes de GSE. «On nous a d'abord dit que nous étions trop petits pour cela», dit Mathias Fröhlich, propriétaire et directeur de Fröhlich Architektur AG. «Mais depuis, nous sommes une poignée d'entreprises de cette taille à avoir obtenu le label Friendly Work Space. Je trouve que ça montre que c'est possible aussi pour les petites entreprises.»

Le propriétaire s'intéressait déjà auparavant aux questions de santé au travail et a soutenu cette thématique au sein de son entreprise. Il est évident pour lui que la clé du succès est la direction. Pour initier un comportement sain auprès du personnel, il faut aussi savoir prendre du temps pour sa propre santé, dit encore Mathias Fröhlich. «Si on n'a pas cette sensibilité, on ne peut pas mener de GSE.» Certaines idées pour la GSE viennent de lui-même, mais doivent ensuite passer par plusieurs canaux.

L'un de ces canaux est l'équipe de projet GSE, qui débat des différentes mesures et, surtout, de leur faisabilité: «J'ai plutôt trop d'idées et elles ne sont bien sûr pas toutes bonnes», explique Fröhlich, «et lorsqu'elles passent par ce processus, ça fait comme un filtre.»

Les idées qui sont considérées réalistes sont ensuite soumises au cercle de santé, auquel tous les membres du personnel peuvent participer. Il a lieu deux fois par année et est combiné avec un élément social, comme partager une pizza, par exemple. Les thématiques de l'année y sont discutées et définies. L'année prochaine ce sera le thème «Home&Office», car l'enquête Job-Stress-Analysis (JSA) a révélé que, du point de vue des membres du personnel, le «Home» influence plus l'«Office» que l'inverse.

Pour le membre de la direction, Basil Schiess, il n'existe pas de recette miracle pour savoir quelles mesures fonctionnent dans une entreprise et lesquelles ne fonctionnent pas. Parfois, il faut simple-

ment essayer quelque chose. Mais il faut aussi une certaine structure, complète Mathias Fröhlich. «La planification annuelle que nous avons est assez statique. Il est parfois aussi important pour les gens de ne pas faire les choses sur un coup de tête.»

Le thème de l'année est repris lors de différents événements, qui comportent une partie théorique, une partie pratique et une partie sociale. Pour la partie pratique, par exemple, lors d'une randonnée, les membres du personnel ont été répartis en petites équipes selon leur profil DISG. Dans ces équipes était notamment discuté, quels étaient les avantages des caractéristiques de personnalité des autres. La thématique avait été introduite, en amont, par une psychologue. «Elle introduit les aspects théoriques de la thématique, nous accompagne chaque été lors de notre randonnée et, à Noël, nous clôturons normalement le sujet. Ce sont un peu les grandes lignes de l'année», résume Mathias Fröhlich.

Cadre et garde-fous de la GSE: le sondage JSA

«Je crois qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer aux entreprises que la GSE est importante; il faut leur fournir de bons outils», affirme Mathias Fröhlich. Comme exemple de ces bons outils, il cite le Job-Stress-Analysis (JSA) de Promotion Santé Suisse.

Il s'agit d'un outil d'enquête en ligne, qui couvre une sélection de questions en lien avec la GSE, à poser aux membres du personnel. Le sondage est disponible en plusieurs langues et facile à renseigner, indépendamment du niveau de formation des employé-e-s. Les formulaires sont ensuite analysés informatiquement et anonymisés par le système de Promotion Santé Suisse, puis les résultats sont restitués à Fröhlich Architektur AG. «C'est notre indicateur principal de bien-être des collaboratrices et collaborateurs. L'avantage est que la participation est volontaire et anonyme pour les membres du personnel», dit Mathias Fröhlich.

Le sondage est lancé chaque année, afin d'obtenir une vision d'ensemble des contraintes et res-

sources. Les résultats, sous forme de graphiques, sont ensuite publiés dans l'entreprise, ce qui donne lieu à des échanges intéressants entre les employé-e-s. «On voit toujours ces graphiques circulaires issus des sondages. Je trouve que c'est intéressant», indique Philipp Klaus, chef de projet chez Fröhlich Architektur. «Et si on voit qu'une mesure devient obsolète, il ne faut pas s'y accrocher désespérément.» Lorsque de nouvelles mesures sont instaurées, comme par exemple la création d'espaces de *co-working* à la filiale de Zurich, ou que d'autres sont abolies suite au sondage, les employé-e-s en comprennent facilement les raisons.

Pour le sondage de l'année prochaine, des modules d'approfondissement ont été ajoutés, comme par exemple le module «reconnaissance». Ce thème est apparu lors d'une séance d'équipe, indique Mathias Fröhlich. «J'ai été un peu dur avec un collaborateur de longue date. Il m'a ensuite dit qu'il ne se sentait pas valorisé. Je souffre aussi du fait qu'on ne relève pas ce qui va, mais toujours ce qui ne va pas.» La première mesure pour la thématique «reconnaissance», a été d'acheter spontanément une très grosse cloche, qu'on peut sonner pour partager des expériences positives. «Nous avons, par exemple, eu un contrôle SUVA sur un chantier et il n'a pas relevé de problèmes. Il s'agit aussi des petites choses», explique le directeur.

Mathias Fröhlich est conscient que l'impact GSE ne peut être mesuré ni financièrement, ni au travers des statistiques d'absence, dans sa petite entreprise. Ce qui n'est pas autrement important, puisque le sondage JSA permet de révéler l'impact des mesures.

«Powertime»: l'équilibre subtil entre protection et paternalisme

Le sondage JSA de 2015 a confirmé ce que les employé-e-s et la direction de Fröhlich Architektur soupçonnaient déjà: la disponibilité constante et les interruptions par mail ou téléphone, représentent une charge et un défi conséquents pour la santé mentale. C'est de cette prise de conscience qu'est née la mesure «Powertime».

Lors de deux périodes définies par semaine, les appels et e-mails sont bloqués et automatiquement déviés à la réception. Les membres du personnel peuvent ainsi profiter de ces quelques heures pour

se concentrer sur leur travail, sans interruption. «Personnellement, j'ai beaucoup apprécié», dit le responsable de projet Philipp Klaus. «La pression de la disponibilité disparaissait simplement. Cela m'a beaucoup aidé et m'a fait du bien.»

La première année, la mesure a été bien évaluée dans le JSA et validée par les membres du personnel. Dès la deuxième année, de plus en plus de critiques étaient cependant exprimées. Et, finalement, 60% des employé-e-s ont demandé l'abolition de la «Powertime». Certains membres du personnel se sentaient restreints dans leur autonomie et ressentaient les horaires fixes comme paternalistes. Le membre de la direction, Basil Schiess, s'est également positionné en défaveur de la mesure: «C'était peu pratique pour moi, en plein chantier, quand on attend un appel, puis on est comme bloqué.» La mesure n'a cependant pas totalement été éliminée – les membres du personnel peuvent maintenant poser le plot «Powertime 2.0» sur leur bureau, lorsqu'ils ne veulent pas être dérangés. Ils ont retrouvé plus de liberté de planification, mais encourent à nouveau le risque de ne pas se protéger suffisamment.

Mathias Fröhlich trouve dommage que la mesure n'existe plus: «Je trouve que c'est maintenant plus diffus et difficile à gérer» et il ajoute: «Personnellement, je suis de l'avis qu'il faut lire ses mails maximum deux-trois fois par jour. La recherche me donne raison, mais je n'ai pas encore trouvé de moyen de le faire comprendre aux gens.»

La détection précoce grâce à «Happy Sheets»

Au début de chaque séance d'équipe, les membres du personnel remplissent ce qui est appelé des *Happy Sheets*, sur lesquels la charge de travail ou l'évaluation de son propre état de santé sont exprimées à l'aide d'autocollants de couleurs. Un *sticker* rouge engendre automatiquement un entretien avec Mathias Fröhlich, le jour-même. La raison de cette mesure était le souhait de reconnaître plus rapidement lorsqu'un membre du personnel ne va pas bien, est surchargé ou confronté à d'autres problèmes. Les personnes qui expriment leur mécontentement au travers des *Happy Sheets* apparaissent directement sur le «radar» du responsable GSE. «Nous voulions être plus proches, plus rapidement», dit Mathias Fröhlich. L'équipe GSE a ainsi pu prévenir d'assez grosses crises avec les entretiens.

L'introduction de cette mesure peut cependant représenter un défi supplémentaire pour les cadres. Elles/Ils doivent plus que jamais faire preuve d'exemplarité, aussi dans l'introspection, comme Basil Schiess en a fait l'expérience: «C'est utile que le responsable d'équipe ne colle pas que des *stickers* verts. Ça encourage les gens à s'ouvrir.» Cette mesure nécessite un certain doigté, dans la relation à différentes personnes: celles qui aiment communiquer, celles qui préfèrent régler les problèmes de leur côté et celles qui ne veulent pas entendre parler de GSE.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

- Dans une petite entreprise comme Fröhlich Architektur, il est essentiel que la GSE soit portée et endossée par la direction. Elle doit être le visage derrière les mesures et peut difficilement déléguer les responsabilités.
- Il vaut la peine de rester flexible et de trouver la combinaison idéale entre les petites mesures qu'on peut simplement tester et les thèmes plus long terme, qui nécessitent parfois plusieurs mesures.

- La direction doit être soutenue par des commissions et des consultant-e-s, qui participent aux décisions sur les mesures. Cela crée un niveau de participation supplémentaire et garantit que les mesures soient ciblées sur les problématiques d'actualité des employé-e-s.
- Promotion Santé Suisse peut énormément faciliter la planification et la mesure des impacts, par exemple au travers d'outils de mise en œuvre et d'analyse des résultats des sondages du personnel (Job-Stress-Analysis).

Fiche descriptive

L'entreprise Fröhlich Architektur AG, gérée par ses propriétaires, emploie actuellement 22 collaboratrices et collaborateurs en *homeoffice*, dans l'espace de *co-working* interne et les deux filiales à Bäch (SZ) et Zurich.

5.4 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.

5.5 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 continue 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'accompagne-

ment 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 différentes 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 contribution 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.

5.6 Loterie Romande

Par étapes systématiques vers le succès – la certification d'une PME

Contexte de lancement de la GSE

À la Loterie Romande, la diversité des profils professionnels entraînait des contraintes et des exigences en matière d'environnement de travail, telles que des horaires de travail irréguliers, le port de charges, des activités commerciales externes, etc. La Loterie Romande a donc décidé d'implémenter une stratégie de santé dans l'entreprise afin d'augmenter son attractivité en tant qu'employeur aussi bien pour les collaboratrices et collaborateurs existant-e-s que potentiel-le-s.

Défis de la phase de lancement

Lors de sa recherche d'une méthodologie systématique, l'entreprise a été convaincue par le label Friendly Work Space de Promotion Santé Suisse. «Il a fourni des outils et des procédures structurés, ce qui nous a permis de nous concentrer entièrement sur le contenu et la mise en œuvre sans avoir à développer une méthode supplémentaire», explique Anne Michellod, responsable GSE et directrice RH de la Loterie Romande. Les défis pour cette PME étaient la complexité et les exigences élevées qui devaient être satisfaites pour que les assessments puissent être effectués. «Pour commencer, il a été utile de diviser le processus en étapes intermédiaires, pour développer une GSE en gérant l'effort et en l'intégrant dans la stratégie RH globale de l'entreprise. Je ne peux que recommander cette approche progressive aux autres PME», poursuit Madame Michellod. La Loterie Romande a procédé à l'auto-assessment en 2012, obtenu le statut de «Friendly Work Space Candidate» en 2013, poursuivi le processus jusqu'en 2016 avec l'obtention du label «Committed to Friendly Work Space», puis obtenu la certification complète en 2019.

Organisation de la GSE dans l'entreprise

«Lors de l'introduction de la GSE dans l'entreprise, il est essentiel d'avoir le plein soutien de la direction», souligne Madame Michellod. «La GSE devient

un axe stratégique et il convient d'y consacrer des ressources.» C'est ainsi qu'a été créé le «Forum Santé». Il s'agit d'une réunion annuelle avec la direction, au cours de laquelle les résultats de la GSE de l'année précédente sont analysés; le plan d'action pour l'année suivante y est défini et chiffré pour être ensuite débattu avant adoption.

Sur le plan opérationnel, la responsable GSE est assistée par un groupe de pilotage participatif de la GSE. Afin de tenir compte de l'inégalité des contraintes en matière de santé dans les départements, le groupe est composé de représentant-e-s des différents départements. Il assume trois tâches principales: premièrement, il est en contact étroit et personnel avec tou-te-s les collaboratrices et collaborateurs, saisit les ambiances au sein de l'entreprise et sollicite un *feedback* qualitatif. Deuxièmement, il analyse, planifie et organise les mesures GSE et contrôle leur impact. Troisièmement, il est l'ambassadeur de la GSE dans l'entreprise et informe les collaboratrices et collaborateurs. Cette communication personnelle revêt une grande importance et est soutenue par l'intranet et par des actions d'affichage.

Mesure des impacts

La Loterie Romande a introduit, notamment, deux instruments pour contrôler l'impact des mesures GSE: une enquête de satisfaction générale et régulière et un outil de sondage ad hoc flexible.

La grande enquête de satisfaction est réalisée tous les trois ans par l'intermédiaire d'un institut externe. Elle comprend des questions sur des thèmes récurrents, tels que la perception de la protection de la santé et la satisfaction générale. Finalement, on a pu constater une évolution très positive. Alors qu'en 2013, les personnes interrogées considéraient encore le label comme une mesure de marketing ou «alibi», elles en ont reconnu au fil du temps la valeur ajoutée et l'utilité: le résultat sur ce sujet dans l'enquête de satisfaction indique un net progrès. «C'est encourageant», complète Madame Michellod. «Cela nous montre que la somme des mesures et la communication contribuent à la prise de conscience. Il a

fallu six ans pour faire comprendre cela. Il ne faut pas s'impatienter. En fin de compte, l'engagement est clairement payant», affirme-t-elle avec conviction. Le deuxième instrument, l'outil de sondage en ligne flexible, permet de réaliser de petites enquêtes spontanées et est utilisé à deux fins: d'une part, pour recueillir des avis afin de pouvoir effectuer une analyse de la situation et des besoins avant de planifier une mesure GSE et, d'autre part, comme outil de mesure du succès, qui est publié directement après la mise en œuvre d'une action. Une mesure est considérée comme un succès si elle atteint le nombre de participant-e-s visé, si elle est appliquée de manière pérenne ou si elle atteint les critères de référence préalablement définis dans l'enquête. Les résultats sont publiés en interne et suivis tous les trimestres environ.

Bonnes pratiques pendant la crise du coronavirus

La structure GSE existante s'est avérée être un facteur de réussite inattendu pendant la pandémie. Alors que de nombreuses entreprises ont dû mettre en place une gestion de crise ad hoc, la Loterie Romande a pu bénéficier des organes, processus et instruments GSE existants, tels que le groupe de pilotage et les outils d'enquête. Ainsi, dès le début, un échange étroit avec les collaboratrices et collaborateurs était garanti et l'entreprise a traversé cette période plus aisément en construisant sur une sensibilité GSE déjà acquise.

En outre, les restrictions liées au coronavirus ont déclenché rapidement des mesures qui étaient en réflexion à la Loterie Romande – en premier lieu le télétravail. Auparavant, le télétravail était associé à la crainte de perdre le contrôle des équipes et on n'avait aucune expérience en la matière. «Pour nous, la pandémie a été comme un laboratoire de test et un catalyseur: elle a rapidement montré que le télétravail était possible, mais a également révélé les défis qui y étaient liés», explique Madame Michellod.

Analyse de la situation et des besoins

Au début de l'obligation de télétravail, on a observé la situation. Le département RH a mené des entretiens informels avec les collaboratrices, les collaborateurs et les cadres, échangé avec d'autres entreprises au sein du réseau externe et s'est tenu

informé par le biais de médias spécialisés. Enfin, une enquête en ligne ad hoc a été réalisée afin de recueillir systématiquement les opinions et les souhaits des collaboratrices et collaborateurs en matière de télétravail. À ce stade, il a été utile que le groupe de pilotage et les outils d'enquête soient déjà en place. Cela a permis un échange rapide et efficace au sein de l'entreprise.

Outre les effets positifs, tels que moins de perte de temps et de stress dus aux trajets, plus de concentration au travail et une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, un certain nombre de nouveaux défis ont été identifiés. Par exemple, les membres du personnel doivent être capables de s'organiser eux-mêmes lorsqu'ils sont à la maison dans le cadre de leur rôle et des objectifs fixés. Cela modifie en outre les exigences en termes de management. En fonction de l'environnement privé, le télétravail entraîne le surmenage si l'on ne peut pas délimiter suffisamment la vie professionnelle et la vie privée (p. ex. garde des enfants) ou si l'infrastructure n'est pas idéale (p. ex. aménagement de bureau). Le plus grand inconvénient est la perte d'interaction dans l'espace physique: plus de rencontres spontanées ni de conversations informelles, la communication non organisée est réduite, les liens sociaux se distendent. Cela crée un sentiment d'isolement chez certain-e-s. En l'absence de liens sociaux avec l'entreprise, la culture, les valeurs et, en fin de compte, l'identité de l'entreprise s'affaiblissent. Un phénomène qui avait déjà été constaté avant la pandémie chez les collaboratrices et collaborateurs du service externe: elles/ils ont toujours perçu l'entreprise différemment de celles/ceux qui sont sur place.

En résumé, les membres du personnel interrogés ont souhaité que le télétravail se poursuive, mais en assurant un équilibre entre télétravail et présence au bureau. Les résultats du sondage ont permis de dégager deux orientations: l'institutionnalisation du télétravail et les mesures pour maintenir le lien social.

Institutionnalisation du télétravail

Mesure 1: élaboration d'un concept de télétravail

Pour institutionnaliser le télétravail, un concept a été élaboré et présenté à la direction. Il prévoyait de permettre le télétravail 1 à 2 jours par semaine et de former les cadres au management à distance. Des mesures de communication planifiées, des processus d'administration, un calendrier et un budget en

faisaient également partie. Après discussion et validation du concept, le projet, qui était en phase de réalisation au moment de l'entretien (novembre 2021), a été mis en œuvre avec succès entre-temps.

Mesure 2: l'ergonomie en télétravail

Le projet «Ergonomie en télétravail» a été mis en œuvre en tant que mesure d'accompagnement. À cette fin, une entreprise externe a installé un stand sur le site de l'entreprise et a informé le personnel sur l'ergonomie à la place de travail mais aussi à domicile. Les membres du personnel ont ensuite pu faire venir chez eux un-e ergonomiste de cette entreprise. Ce projet a pu être réalisé avec un petit budget et les résultats de l'enquête qui a suivi étaient très satisfaisants.

Maintien du lien social

Pour préserver le lien social, un ensemble de mesures a été implémenté. Il est composé à la fois d'événements en ligne et en présentiel avec une partie de réseautage. Avec les événements en ligne, on a pour objectif de maintenir le lien social par voie numérique.

Mesure 3: «Tous en cuisine»

«Tous en cuisine» était une initiative qui n'a nécessité aucun budget: un événement de cuisine en ligne sous la houlette d'un chef professionnel. Pour trouver ce dernier, un appel à volontaires a été lancé en interne, auquel un cadre, ancien chef cuisinier, a répondu avec enthousiasme, en acceptant de se prêter au jeu à titre bénévole. Au préalable, il a fait une proposition de menu, puis une petite campagne de communication a été menée et les personnes intéressées ont pu s'inscrire. L'événement a eu lieu via Teams. Après leur journée de travail, tou-te-s se sont connecté-e-s de leur cuisine et ont préparé le menu sous la direction du chef. Les participant-e-s et le chef lui-même ont été ravi-e-s de l'événement qui a été reconduit plusieurs fois depuis.

Mesure 4: «Blind Lunch»

Le «Blind Lunch» a été une autre mesure en faveur de la promotion du lien social. Dans les enquêtes de satisfaction, le souhait d'une plus grande interconnexion avec d'autres départements a été exprimé. L'idée a ensuite évolué pour déboucher sur le «Blind Lunch»: chaque participant-e tire un numéro et est assigné-e de manière aléatoire à une table au

restaurant d'entreprise. Les départements se mélangent et apprennent à se connaître en mangeant ensemble. La première fois, l'action a suscité un vif intérêt, qui a toutefois fortement régressé lors des éditions suivantes. Une leçon importante pour le groupe de pilotage: toutes les mesures ne peuvent pas être répétées à l'identique, les membres du personnel attendent de la variété. La pérennité peut éventuellement être obtenue grâce à des intervalles de temps plus longs entre les événements et à la rotation des formats d'événement. Le défi est de maintenir la participation en trouvant régulièrement des déclinaisons de l'événement.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Rétrospectivement, la Loterie Romande peut transmettre cinq leçons tirées de son expérience:

- Pour commencer, il faut comprendre que la GSE n'est pas un projet à court terme que l'on peut mener à bien rapidement, mais l'introduction d'une stratégie pérenne. Pour cela, l'engagement de la direction est une base indispensable.
- En tant que PME, il ne faut pas se laisser décourager par la complexité du label. Il est possible de mettre en œuvre la GSE par petites étapes systématiques, en bénéficiant pour cela d'outils et de procédures déjà existantes et éprouvées.
- La GSE doit être soutenue par un groupe compétent qui représente tout le personnel. Elle ne peut être du ressort d'un seul individu.
- La GSE exige beaucoup de communication interne et une implication régulière pour sa mise en œuvre. Pour instaurer la confiance, il est important que les collaboratrices et collaborateurs comprennent le «pourquoi» et se sentent impliqué-e-s. Les paroles doivent être suivies d'actes.
- La GSE nécessite de la persévérance, même après son introduction. Il est important, année après année, de se poser de nouvelles questions, de proposer et d'évaluer des mesures. Si l'on opte pour une GSE structurée, on agit dans une perspective d'amélioration continue. Cela est exigeant.

Dix ans plus tard, la Loterie Romande dresse un bilan très positif. «La GSE fait aujourd'hui partie de l'ADN de l'entreprise. C'est une perspective

attrayante aussi bien pour le personnel actuel que pour le personnel futur», résume Madame Michelod. Les résultats des enquêtes de satisfaction montrent que la conscience des collaboratrices et des collaborateurs et leur estime à l'égard de l'entreprise ont changé de manière très positive. Grâce à une approche participative et ludique, la cohésion et le climat de l'entre-prise se sont améliorés. Cela se reflète aussi dans la motivation des employé-e-s à participer activement à la GSE. La certification remplit de fierté notamment le groupe de pilotage GSE, car elle montre que son engagement porte ses fruits, que ses membres ont vraiment accompli quelque chose et que les paroles sont suivies d'actions concrètes. Le label rayonne également vers

l'extérieur – il est reconnu par les candidat-e-s et mentionné pendant le recrutement comme élément probant les ayant convaincu-e-s de postuler à la Loterie Romande. Enfin et surtout, les structures GSE existantes ont été extrêmement utiles pour la gestion de crise pendant la pandémie.

Fiche descriptive

La Loterie Romande est une PME du secteur des jeux d'argent dont le produit est destiné à soutenir des projets d'utilité publique. Elle emploie environ 260 collaboratrices et collaborateurs.

5.7 Migros Neuchâtel-Fribourg

Le succès de la GSE est la somme de tous les efforts dans une direction

Au sein de la coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg, la GSE a une longue tradition qui remonte à bien avant sa certification officielle en 2016. Migros Neuchâtel-Fribourg poursuit depuis toujours une philosophie de respect des collaboratrices et collaborateurs et considère la santé de manière globale: en tant qu'équilibre entre ressources et contraintes, tant sur le plan physique et mental que sur le plan professionnel et privé. Le bien-être de chacun-e influence également son environnement. Les mesures GSE appliquées jusque-là ont été communiquées à l'interne en étant assorties d'un logo spécifique. Aujourd'hui, elles sont placées également sous l'égide du label Friendly Work Space (FWS).

«Remplir les critères qui sous-tendent le label est ce qui coordonne notre travail: de l'analyse de la situation, au contrôle du succès, en passant par la déduction et la mise en œuvre de mesures», explique Fadina Perla-Selimovic, responsable GSE chez Migros Neuchâtel-Fribourg. «Parfois, il n'est pas très facile de déterminer quelles mesures sont réellement efficaces pour résoudre un problème et comment mesurer leur succès», ajoute Anthony Grau, responsable secteur exploitation générale. «À cet égard, la structure du label est très utile. Elle nous incite à réfléchir aux mesures d'une façon différente et nous permet de nous améliorer.»

Objectifs de la GSE et contrôle de l'impact au niveau supérieur

Chez Migros Neuchâtel-Fribourg, la GSE vise à atteindre trois objectifs stratégiques. Toutes les mesures GSE doivent servir à la prévention de la santé des collaboratrices et collaborateurs, à augmenter leur satisfaction et à réduire l'absentéisme. Derrière cela, il y a la conviction que les personnes sont plus performantes si elles se sentent bien. C'est seulement ainsi qu'elles peuvent s'investir dans l'entreprise, innover et promouvoir les relations avec la clientèle. C'est la condition *sine qua non* pour pouvoir exister sur le marché en tant qu'entreprise. En revanche, l'absentéisme représente un coût pour

l'entreprise. Il met la pression sur les collègues présent-e-s et augmente leur charge de travail. Cela conduit à d'autres absences, créant ainsi une spirale négative.

L'atteinte des objectifs stratégiques est mesurée au moyen de deux outils de contrôle:

- Une **enquête de satisfaction du personnel** est réalisée environ tous les trois ans. Les indicateurs les plus importants sont le bien-être et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs. Sont également évaluées les relations avec les supérieur-e-s et les collègues, la satisfaction à l'égard de l'environnement de travail et des conditions cadres. Les résultats sont publiés en interne et pris en compte lors de la planification d'autres mesures GSE.
- Le **tableau de bord** est un instrument pour les managers et le département RH. Il permet de suivre différents indicateurs RH, dont le taux d'absentéisme. Il est prélevé par les managers et le service RH et des mesures de GSE en découlent, telles que l'accompagnement par une infirmière de santé au travail interne.

Mesure 1

En analysant les indicateurs, il est apparu que la santé psychique était à l'origine d'une partie non négligeable des absences. Les effets des risques psychosociaux sont devenus de plus en plus visibles, en particulier pendant la pandémie: 2020 a sans aucun doute été une année particulière, mais en 2021 les absences ont continué d'augmenter au lieu de diminuer. Même si la santé psychique gagne en importance dans la conscience du public, elle reste un sujet délicat, car socialement encore tabou.

Cette question a été soulevée au sein du comité de pilotage GSE et il a été décidé de créer un comité GSE à cet effet. Il s'agit d'un groupe de travail composé d'un petit noyau fixe (sections santé et sécurité) qui, selon la thématique abordée, se réunit de façon ponctuelle avec d'autres représentant-e-s dans le but d'apporter de nouvelles idées, ainsi que l'expertise terrain nécessaire. Dans ce cas, des

infirmières internes, des partenaires RH, des managers et des collaboratrices et collaborateurs étaient représenté-e-s.

Afin d'analyser la situation et d'en déduire des mesures, un atelier a été organisé avec le comité GSE. Il en est ressorti qu'il est important d'offrir suffisamment de possibilités de dialogue tôt aux collaboratrices et collaborateurs qui vivent des situations stressantes. D'une part, une offre de décharge avant que les problèmes psychiques ne dégénèrent et ne conduisent à des absences et, d'autre part, un accompagnement pour traverser les situations de stress persistantes. Peu importe que les problèmes soient de nature professionnelle ou privée. Migros Neuchâtel-Fribourg considère la santé de manière globale et part du principe que le vécu des personnes au travail et à la maison a des effets cumulatifs. Il est également ressorti de cet atelier qu'il existe déjà différentes possibilités de contact chez Migros, mais qu'elles ne sont pas toujours utilisées de la bonne manière. Il s'agit donc aussi d'attribuer les thèmes aux bons canaux et de communiquer en conséquence sur ce sujet. Enfin, cet atelier a également permis de définir l'objectif de renforcer la relation de confiance entre collaboratrices et collaborateurs et supérieur-e-s hiérarchiques et de faire en sorte que les supérieur-e-s hiérarchiques soient le point de contact principal. Les représentant-e-s au sein du comité ont fait remarquer que les supérieur-e-s hiérarchiques seraient ainsi confronté-e-s à un certain nombre de questions pour lesquelles tou-te-s ne sont pas qualifié-e-s. Ils/Elles souhaiteraient une aide pour pouvoir répondre correctement aux sollicitations des collaboratrices et collaborateurs et les orienter en fonction du sujet vers un-e interlocuteur-trice qualifié-e.

Dès lors, il a été décidé de définir toutes les possibilités de contact et les responsabilités, d'actualiser les processus et d'élaborer un plan de mesures. Une brochure papier existait pour les supérieur-e-s hiérarchiques. Il s'agissait d'un répertoire d'adresses d'associations qui peuvent être contactées par des collaboratrices et collaborateurs en difficulté. Cette brochure sera remplacée par un partenariat avec une entreprise externe, qui apporte un soutien psychologique aux personnes en cas de problèmes professionnels et privés. Des formations approfondies prépareront les supérieur-e-s hiérarchiques à leur rôle et à de nouveaux processus administratifs. Enfin, une campagne de communication sera prévue.

Elle sera diffusée auprès de l'ensemble du personnel via les canaux internes. La mise en œuvre de ce projet est prévue pour 2022 et sera suivie d'une mesure du succès.

Mesure 2

Ce second exemple de mesure vise à réduire l'absentéisme et à augmenter la satisfaction au poste de travail. Dans ce cas, l'accent n'est pas mis sur la prévention de la santé psychique, mais sur la prévention de la santé physique.

Le mal de dos est fréquent chez les personnes qui travaillent à un poste informatique. Les infirmières de santé au travail ont soulevé la question de l'ergonomie sur le lieu de travail et ont créé un comité GSE sur ce thème avec la participation de différents acteurs internes et d'un ergonome externe.

Le comité GSE a élaboré un concept de formation sur le bon comportement à adopter et les risques pour la santé au poste de travail informatisé. Les dates de formation ont été communiquées et le personnel a pu s'inscrire sur la base du volontariat. À la suite des sessions de formation, le poste de travail de chaque participant-e a été aménagé de manière ergonomique par des personnes internes, initiées au préalable aux techniques d'aménagement ergonomique des postes informatisés. Les besoins individuels et le matériel ergonomique manquant ont été recensés. Cet inventaire, ainsi que le budget nécessaire, ont été présentés à la direction, qui les a approuvés. Une commande groupée de tables à hauteur réglable, de souris d'ordinateur ergonomiques, etc. a ensuite été passée et les postes de travail ont été aménagés.

Ce projet s'est avéré être un succès. En raison de la forte demande de la part du personnel, la formation a été réalisée plusieurs fois. Les participant-e-s ont ensuite été interrogé-e-s sur l'évolution de leur mal de dos et sur leur satisfaction quant au confort et à l'aménagement de leur poste de travail. Les douleurs dorsales et la tension musculaire dans la région du cou/des épaules avaient diminué et la majorité était très satisfaite du nouveau poste de travail. Il reste à voir comment l'effet évoluera à moyen et à long terme. Ce qui est déjà prévu: une personne de référence en ergonomie a été désignée pour s'occuper des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs et aménager leurs postes de travail.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

- Chez Migros Neuchâtel-Fribourg, les processus sont organisés de manière à ce qu'il y ait une réflexion permanente sur le bien-être des collaboratrices et collaborateurs, qui soit prise en compte au fur et à mesure dans la planification. Parfois, il n'est pas facile de déterminer quelles mesures sont utiles pour résoudre un problème et comment mesurer son succès, par exemple dans le cas des risques psychosociaux. La structure du label est une aide à cet égard. Elle pousse à examiner les choses d'une façon peut-être différente de ce que l'on ferait sans le label. Cela aide à identifier la problématique, à trouver des solutions et à mesurer les effets.
- Toutes les mesures ne sont pas adoptées aussi rapidement. Parler d'ergonomie au poste de travail est une chose, parler de santé psychique en est une autre. Concernant le second point,

Migros Neuchâtel-Fribourg avance à petits pas. Il est important de donner aux gens le temps de s'adapter aux changements et de continuer à échanger étroitement avec eux. Dans ce contexte, il ne faut pas non plus occulter le défi que cela constitue pour les cadres. C'est pourquoi Migros Neuchâtel-Fribourg attache une grande importance à bien les préparer à leur rôle et à les former régulièrement.

- En résumé, le succès de la GSE est la somme de tous les efforts constants dans une direction. La GSE a, en fin de compte, un impact positif sur l'absentéisme, la satisfaction au travail et le succès financier de l'entreprise.

Fiche descriptive

Migros Neuchâtel-Fribourg gère environ 60 filiales avec près de 2000 collaboratrices et collaborateurs.

5.8 Migros Tessin

Le cycle du bien-être – comment l’instaurer dans une grande entreprise?

Contexte de lancement de la GSE

Migros Tessin donne depuis toujours beaucoup d’importance au bien-être du personnel. Le climat d’entreprise est imprégné de management participatif et d’une politique RH respectueuse. Le taux de *turnover* est faible. Migros Tessin considère la santé comme un tout et respecte le fait que la vie privée a parfois également une influence sur la vie professionnelle et l’efficacité.

«Notre motivation de base est le souhait sincère d’avoir des membres du personnel heureux, qui s’intègrent activement dans un environnement de travail sain», dit Rosy Croce, membre de la direction et responsable du service RH de Migros Tessin. La conviction est que des membres du personnel satisfaits sont plus motivés et performants. Ils gèrent mieux les difficultés et dégagent une énergie positive. Cela influence ensuite positivement le climat dans les équipes et accroît la disposition à travailler ensemble. Quand les employé-e-s travaillent bien, tout le monde est gagnant: les individus, l’équipe, la/le responsable et toute l’entreprise.

Au niveau stratégique, Migros Tessin s’engage pour la protection de la santé et la prévention des maladies et accidents du personnel et vise l’amélioration constante, depuis plusieurs années. La coopérative Migros Tessin est ainsi partie à la recherche d’exemples de *best practices*. Elle s’est ensuite efforcée de remplir les critères définis par le label Friendly Work Space, qui l’a convaincue par son approche complète. L’initiative pour la certification – et la mise en œuvre des structures et processus nécessaires – est partie de Migros Tessin directement, qui est actuellement la seule entreprise certifiée au sud des Alpes.

Défis de la phase de lancement

«Puisque le bien-être des employé-e-s a toujours fait partie des valeurs et des principes de Migros et de la coopérative, nous avons besoin de définir une stratégie du changement et les objectifs de l’entreprise avec la direction», raconte Madame Croce, qui a géré le processus de certification de Migros Tessin. Un groupe de travail a implémenté des structures et processus, mettant la santé physique et psychologique des membres du personnel au centre et impliquant tout le monde.

Les cadres ont été impliqué-e-s et formé-e-s en conséquence. Des canaux de communication directs et indirects, pour créer le dialogue avec les membres du personnel, ont ensuite été mis en place: indirects au travers du comité du personnel, qui représente l’interface avec les employé-e-s et représente leurs intérêts au sein des commissions définies dans les statuts; directs, au travers de séances annuelles d’évaluation de la promotion de la santé ou de sondages après la mise en place d’événements informatifs, de formations ou de mesures. Le dialogue est maintenu au niveau des équipes, par exemple au travers de tableaux sur lesquels les membres du personnel peuvent spontanément écrire leurs propositions d’amélioration, qui sont ensuite discutées. Dans toutes les équipes, les discussions individuelles avec la/le responsable jouent un rôle particulier. Elles favorisent la création de relations de confiance.

Au travers de ces canaux, Migros Tessin a établi un circuit de communication *top-down* et *bottom-up*: la direction informe, sensibilise et explique. En parallèle, l’avis des membres du personnel est sollicité. Les retours vont à la direction, qui les analyse. Des mesures adaptées aux besoins des employé-e-s sont planifiées et mises en œuvre. Les membres du personnel remarquent que leurs *feedbacks* ont un impact sur les mesures et sont motivés à donner leur avis à nouveau. Un processus d’amélioration continu se met en place, qui implique et met en réseau tout le monde. Les employé-e-s gagnent en confiance et s’impliquent de plus en plus. De ce circuit de communication est née une culture de la promotion de la santé participative.

Exemple «case management pro presenza»

Situation initiale

L'une des premières mesures de GSE a été l'introduction du «*case management pro presenza*». Il y a 20 ans, lorsqu'elle analysait les absences, l'entreprise se demandait déjà s'il y avait certains facteurs qu'elle pouvait influencer directement. Le but était de créer une «culture de la gestion des absences», qui ne s'occuperait pas uniquement de la gestion administrative, mais placerait la santé en tant que ressource au centre.

À ce moment-là, il était encore très inhabituel de parler de maladie et d'absences. Au début, les membres du personnel se méfiaient un peu qu'on s'intéresse soudainement tant à leur santé et n'étaient pas à l'aise d'en parler. «Nous avons tenté de communiquer que l'intérêt pour leur santé était sincère», raconte Madame Croce, qui a mené ce projet depuis le début, «et que c'était dans leur propre intérêt de réfléchir aux conditions de travail, d'une part, et aux moyens de diminuer le stress dans le privé, d'autre part. Nous sommes sérieusement intéressé-e-s à trouver des solutions et à offrir un soutien holistique à nos employé-e-s durant les phases difficiles. Car une solution pour elles/eux, est aussi une solution pour nous.»

Au fil des années, les employé-e-s ont réalisé que Migros Tessin agissait effectivement en leur faveur et ont pris confiance. Mais il a fallu du temps pour transmettre cette approche de la santé basée sur le respect et la confiance mutuels. «Aujourd'hui, c'est devenu normal pour nous de parler d'absences. Le bien-être et les absences sont deux faces de la même pièce», résume Madame Croce. La prise de conscience des membres du personnel, ainsi que le système de *case management*, se sont sensiblement améliorés au fil des années. Les aspects de prévention prennent aujourd'hui beaucoup plus de place.

Mise en œuvre

Dès la survenue de situations pouvant mener à des absences, un processus en plusieurs phases est activé. Puisque les absences peuvent être dues à des situations critiques, il est essentiel que les responsables signalent les cas à temps, afin de mettre en place le soutien nécessaire. Un flux d'information a été défini, afin de rappeler aux responsables leurs tâches de gestion des absences dans l'équipe.

Dans la **phase «hyperpréventive»**, par exemple lors de charges mentales, les membres du personnel peuvent s'adresser au service RH ou à un point d'information anonyme en ligne, géré par une entreprise externe garantissant la confidentialité.

La «**phase zéro**» (phase préventive) est activée dès un jour d'absence. À son retour au travail, la collaboratrice ou le collaborateur remplit proactivement un formulaire sur son niveau de bien-être, qu'elle/il transmet à son responsable. Il s'agit de comprendre si des adaptations de la situation de travail sont nécessaires pour favoriser le retour à une pleine capacité de travail (p. ex. possibilités de se reposer après une opération, adaptation des horaires, etc.).

La «**phase 1**» (activation du processus) se met en place après le troisième cas d'absence au cours des 12 derniers mois (36 mois pour les accidents) ou après une absence de plus de 30 jours. Les responsables se mobilisent et mènent un entretien empathique avec la personne concernée. Ce n'est pas la maladie qui est discutée, mais les possibilités de soutien de part de l'entreprise. Un formulaire sert de guide pour les entretiens et les formulaires d'absences précédentes sont également intégrés.

La «**phase 2**» (analyse neutre) est activée au cas par cas. Les responsables peuvent demander l'intervention d'un-e *case manager* et lui transmettent les documents en leur possession. La/Le *case manager* analyse le cas en tant qu'intervenant-e neutre et indépendant-e de la ligne hiérarchique et prend contact avec la personne concernée. Si la situation l'exige, une décision peut être prise.

Durant les phases suivantes, les collaboratrices et collaborateurs sont sensibilisé-e-s à leur historique d'absences et des solutions sont recherchées en commun, au profit de toutes les parties.

Mesure des impacts

Migros Tessin est très contente des impacts de son système de *case management*. Alors que la «phase zéro» comptabilise près de 1000 cas par année, la «phase 1» n'en compte qu'entre 100 et 120 et la «phase 2», que 40. Les «phases 3» et «phase 4» ne concernent que très peu de cas, au maximum 10 par année. «La solution est donc trouvée plus en amont dans le processus. Soit sur initiative de l'employé-e, soit lors des entretiens avec les responsables», explique Claudio Paganetti, responsable du personnel de vente et *case manager*. La considération des indicateurs précoces est également importante. Les

responsables y sont sensibilisé-e-s et, au-delà des absences, surveillent également les variations de performance ou les signaux qui surviennent lors des entretiens. On peut ainsi agir préventivement, c'est-à-dire avant la survenue de problèmes plus graves ou d'absences.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Aujourd'hui, Migros Tessin met en place de nombreuses mesures de nature et degrés de complexité très divers. Le label Friendly Work Space structure et complète les processus existants. «Lorsque la culture de la prévention de la santé est vraiment internalisée, on va au-delà de ce qu'exigent les critères. C'est un cycle d'amélioration qui accompagne les collaboratrices et collaborateurs tout au long du cycle de vie dans l'entreprise», dit Madame Croce. Le défi pour Migros Tessin réside dans ses 40 sites. La distance géographique et la diversité des domaines d'activité rendent la définition de mesures réalistes pour tout le monde plus complexe. La coordination de la mesure des impacts est également prenante. Les idées sont ainsi testées en amont et les expériences échangées avec d'autres coopérations. Si une mesure montre des résultats médiocres, elle n'est pas mise en pratique ou alors seulement à petite échelle.

Au départ, beaucoup de ressources et d'énergie ont dû être investies pour gagner la confiance des collaboratrices et collaborateurs. Cela ne peut fonctionner qu'avec une posture sincère de l'entreprise, un niveau de participation élevé et la mise en œuvre de mesures ciblées pour la protection du personnel, indique Madame Croce.

La récompense est un cycle du bien-être dans l'entreprise. Les personnes sont motivées et collaboratives et répandent cela dans l'entreprise. La conscience de leur propre santé augmente et elles prennent plus de responsabilités envers elles-mêmes et leur entourage. Madame Croce est particulièrement contente que les membres du personnel s'ouvrent et participent de plus en plus. C'est la condition pour une amélioration continue et une GSE réussie.

Fiche descriptive

Le groupe Migros est la réunion de différentes entreprises sous un même toit, la Fédération des coopératives Migros, et de dix coopératives régionales. Migros Tessin est l'une de ces coopératives et gère les filiales de sa région, avec environ 40 sites et plus de 1500 employé-e-s.

5.9 Opacc Software AG

Work life balance et le sentiment de reconnaissance, au sein d'une entreprise de projets IT exigeante

Une culture d'entreprise familiale: attention réciproque et plaisir au travail

Faire attention aux collaboratrices et collaborateurs et promouvoir leur bien-être sont des préoccupations centrales d'Opacc Software AG. Le travail de cette PME est fortement imprégné par la gestion de projets: des phases de travail intenses et une grande flexibilité pour satisfaire aux besoins des client-e-s. Cela exige une forte implication et une grande motivation et volonté de satisfaire les client-e-s d'Opacc. Une culture d'entreprise reconnaissante est obligatoire, du point de vue de la direction, pour atteindre une performance excellente et maintenir les employé-e-s dans l'entreprise. La gestion de la santé en entreprise (GSE) est perçue comme un moyen important d'instaurer et de maintenir une telle culture. Regina Gripenberg, CFO et membre de la direction, est convaincue: «Aujourd'hui, ça ne suffit plus d'avoir des postes de travail ergonomiques. La posture doit venir de l'intérieur et s'insuffler dans la culture d'entreprise.» Monika Brügger, responsable de l'équipe administration, considère que c'est l'une des caractéristiques d'Opacc: «Opacc se distingue par la reconnaissance qu'on obtient d'en-haut et qu'on se donne entre collègues. Dans l'entreprise où j'étais avant, tout était très hiérarchisé. Il n'y avait jamais de merci.»

Renforcer la fidélité du personnel au travers de la GSE

Sur le marché de l'IT, il existe un fort besoin en personnel qualifié. C'est donc essentiel pour Opacc de pouvoir se positionner en tant qu'entreprise attractive sur le marché de l'emploi: tant pour attirer de nouveaux talents que pour maintenir les collaboratrices et collaborateurs déjà en poste. La GSE est un outil important pour garder à l'œil la situation de santé du personnel au quotidien. «Il y a un manque de personnel partout, donc je dois protéger mes gens. C'est la seule manière de pouvoir compter sur eux», c'est ainsi que la CFO, Regina Gripenberg,

explique l'importance donnée à la planification et à la mise en œuvre de la GSE.

Pour les membres du personnel, c'est également important que les collègues restent dans l'entreprise sur le long terme. «Ce n'est pas bon qu'il y ait trop de changements, parce qu'on perd beaucoup de savoir-faire», dit Stephan Helfenstein, conseiller en marketing digital, pour expliquer l'importance de la fidélisation du personnel. Il complète: «Le fait que nous ayons tant d'anciens collaborateurs en dit long sur tout ce qui est fait pour eux.»

Le *benchmark* montre que les taux de *turnover* et d'absentéisme sont plus bas chez Opacc que la moyenne de la branche. La CFO, Regina Gripenberg, attribue cet effet au focus mis sur la satisfaction du personnel et précise que le faible taux de fluctuation, de 3 à 4%, est une suite de la GSE chez Opacc. Cela démontre l'importance de la GSE pour l'entreprise: «Cela en vaut très clairement la peine! Les chiffres le montrent! La faible fluctuation du personnel permet de gagner un temps précieux d'intégration des nouveaux membres du personnel. Et que les personnes soient motivées et peu absentes n'a pas de prix.»

L'impact de la GSE n'est pas toujours facile à délimiter des autres facteurs contribuant à améliorer l'attractivité d'une entreprise, comme le mode de gouvernance ou le développement des compétences, précise Regina Gripenberg. «Le fait que l'on ressent qu'un collaborateur est en difficulté – c'est de la GSE ou pas?» Ce n'est finalement pas vraiment important pour elle, parce que la GSE doit simplement faire partie du quotidien.

L'adhésion à la GSE: engagement de la direction et initiatives du personnel

Comment décide-t-on chez Opacc, de quelles mesures doivent être mises en œuvre et de quelles sont les offres qui correspondent à l'entreprise? Les idées peuvent naître de différentes manières. Parfois l'initiative vient de la direction, parfois des membres du personnel. Un sondage sur la satisfac-

tion et le bien-être physique et psychique du personnel est mené chaque année. De plus, l'équipe GSE est formée de membres du personnel de différents secteurs. Ces personnes sont le point de contact pour récolter les souhaits et idées des collègues. Avec le temps, un catalogue d'offres à choix est né, dans lequel le personnel peut sélectionner ce qui lui plaît: par exemple, différentes offres d'activités sportives, des séminaires et formations continues, des fruits et de l'eau gratuits.

C'est important pour Regina Gripenberg que les offres GSE naissent des *inputs* des membres du personnel, afin d'éviter d'implémenter quelque chose qui ne fait pas sens pour les employé-e-s et qui n'est pas utilisé. Elle a fait l'expérience que «quand ça vient des membres du personnel, l'adhésion est bien meilleure». Lorsque plusieurs personnes utilisent régulièrement une offre, cela signifie qu'elle correspond à une vraie demande. Chacun-e a ses propres préférences, ce qui se traduit en un grand choix d'activités, de formations continues ou d'aménagement de postes.

De nombreux membres du personnel d'Opacc sont sportifs et aimeraient intégrer cela dans leur quotidien professionnel. C'est le cas à tous les niveaux d'entreprise, des cadres jusqu'aux apprenti-e-s, raconte Monika Brügger: «Les membres de la direction montrent l'exemple: ils sont tous sportifs.» Des personnes aux intérêts communs s'associent et mettent en place des offres, accessibles à tout le monde. Selon Stephan Helfenstein, c'est très apprécié pour compenser le travail de bureau: «On a une grande offre d'activités sportives: yoga, uni-hockey, etc. Les gens sont encouragés à bouger.» Opacc AG soutient également financièrement les activités sportives. Les participant-e-s paient une petite contribution, le reste est pris en charge par l'entreprise.

Travailler sous pression: créer des structures et proposer des formations

Analyse de situation et des besoins

L'environnement de travail d'Opacc est fortement défini par la gestion de projets, avec des pics de travail et des phases avec beaucoup d'heures supplémentaires. C'est dans la nature des projets gérés par Opacc et fait partie du travail, dans une certaine mesure. Regina Gripenberg n'a que trop conscience de la pression ainsi exercée sur les employé-e-s:

«Les membres du personnel subissent parfois une pression énorme. Je ne veux pas embellir, c'est parfois ardu.» Et parce que la gestion de projets n'est pas toujours planifiable et exige beaucoup de flexibilité, une approche réfléchie et équitable du temps de travail est importante chez Opacc.

Structures: une grande flexibilité du temps de travail n'est pas une voie à sens unique

L'entreprise veille fondamentalement à offrir la même flexibilité à ses membres du personnel que la gestion de projets exige d'eux. «Le temps de travail flexible est certainement apprécié de beaucoup de gens. Ils peuvent définir le rythme eux-mêmes. Par exemple, les pères de famille, qui veulent partir à 16h30 et préfèrent commencer plus tôt le matin», raconte Monika Brügger, responsable de l'équipe administration. Il est par ailleurs toujours possible de passer à un temps partiel, ce que fait actuellement un bon tiers des employé-e-s. Il existe également la possibilité de prendre des congés sabbatiques. Dans le cadre du label Friendly Work Space, un règlement des absences a été introduit, dans lequel sont expliquées de façon transparente et accessible toutes les règles autour du temps de travail.

Cependant, les contraintes de temps et les interruptions restent des points qui ressortent chaque année dans les sondages du personnel, comme requérant une attention particulière. En plus de ces résultats, les retours des membres du personnel montrent à la direction qu'elle doit être attentive à l'équilibre vie privée-vie professionnelle et aux temps de pause suffisants.

Formation continue: acquérir des stratégies et mettre des limites

Concrètement, des formations et ateliers sont régulièrement proposés, pour transmettre des stratégies de gestion du temps. Des séminaires proposent ainsi d'apprendre à réduire les interruptions ou à mettre des priorités en période de stress. Les cadres jouent un rôle important en faisant preuve d'exemplarité. Des formations des cadres leur sont également proposées. La dernière en date était un atelier de «gestion d'équipe sous pression».

Après chaque formation ou atelier, l'avis des participant-e-s est récolté à l'aide de la plateforme digitale moodle.org, afin de vérifier que l'offre correspond aux attentes. On peut ainsi facilement analyser quels sont les événements perçus comme utiles.

Sur le long terme, l'impact se ressent au travers de la baisse des heures supplémentaires au cours des dernières années. Stephan Helfenstein raconte: «Les heures supplémentaires ont plutôt diminué ces dernières années. Opacc veille, par exemple, à ce qu'on mette des limites quand on ne travaille pas. Les mails en continu peuvent être stressants. Nous avons été formé-e-s à ne pas lire les mails en dehors du temps de travail.» Afin de solidifier les acquis au quotidien, ces formations sont régulièrement proposées et la direction garde un œil sur les décomptes d'heures.

La GSE comme partie intégrante de la conception du nouveau bâtiment

Analyse de situation et des besoins

Durant l'automne 2018, Opacc AG a déménagé dans son nouveau siège, car l'ancien bâtiment ne permettait plus d'accueillir le nombre grandissant d'employé-e-s. La planification de la nouvelle construction était liée au désir de créer un environnement dans lequel les membres du personnel se sentent à l'aise et aiment travailler. La vision GSE a ainsi été systématiquement intégrée dans les réflexions et, lors de la conception des espaces, une attention particulière était portée à la réduction du stress et aux possibilités de compenser la pression. Afin que la nouvelle construction corresponde à ces exigences, les idées et souhaits des membres du personnel ont été récoltés et intégrés à la phase de planification, puis analysés par des expert-e-s, afin d'en tenir compte dans la construction et l'aménagement intérieur, raconte Stephan Helfenstein. «Les besoins des collaboratrices et collaborateurs ont été sondés pour la nouvelle construction. Nous avons, par exemple, installé des douches et des vestiaires à leur demande.»

L'architecture et l'aménagement intérieur au service d'un environnement de travail sain et attractif

Le bâtiment dispose maintenant de beaucoup d'espace, de salles de conférence, de zones de *co-working* et d'espaces de repos. Les tables à hauteur réglable sont considérées comme standard. Il est important pour les membres du personnel de disposer d'un lieu de retrait, sans téléphone, dédié au repos. Il y a des zones de repos à chaque étage. Les particularités sont la salle de repos avec cahutes et l'espace récréatif avec table de billard, zone de bar

et grand écran pour jeux vidéo – spécialement apprécié des plus jeunes et des apprenti-e-s. Ces activités de régulation sont faciles à intégrer au déroulement de la journée, constate Monika Brügger: «Dans la salle de repos, il y a des chaises longues qu'on peut utiliser. J'aime bien faire une micro-sieste ou écouter de la musique.»

Salle de repos avec des cahutes et des possibilités de s'allonger

À cause de l'obligation de *homeoffice* durant la pandémie, les membres du personnel étaient globalement moins présents au siège et certaines offres n'ont ainsi pas pu être pleinement utilisées. Pour savoir si les aménagements apportent réellement quelque chose pour la santé du personnel, la direction mesure l'usage des espaces. Puisqu'elle est elle-même souvent sur place, elle peut voir quels lieux sont populaires. Elle a, par ailleurs, reçu de nombreux retours positifs des collaboratrices et collaborateurs au sujet des modifications. Opacc reste ainsi ouverte à d'autres changements constructifs, pour favoriser un meilleur équilibre. Regina Gripenberg indique que d'autres propositions ont déjà été recueillies et réalisées: «Cette année, les gens souhaitaient des chaises longues à l'extérieur et une piste de pétanque. J'en ai parlé au CEO, puis nous l'avons mis en pratique. Nous avons la place et trouvons l'idée sensée. Notre credo est d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs une super place de travail.»

FIGURE 6

Salle de repos avec des cahutes et des possibilités de s'allonger chez Opacc AG



Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Pour Opacc, la GSE est un engagement né d'un besoin intrinsèque, ainsi qu'un positionnement extérieur. La certification Friendly Work Space est, selon Regina Gripenberg, la poursuite conséquente de cet engagement: «Bien sûr qu'on pourrait aussi faire de la GSE sans label. Mais avec le label, on s'engage à l'interne comme à l'externe. Alors on commence à parler de mesures de promotion de la santé dans l'entreprise.» C'est ainsi un moteur pour Opacc, de devoir rendre des comptes à un organisme neutre, qui contribue au succès de la GSE. L'entreprise est fière d'être la première entreprise IT à obtenir le label Friendly Work Space en Suisse.

Facteurs de succès de la GSE:

- Une grande reconnaissance des employé-e-s et de leurs compétences, ainsi que le désir sincère de préserver leur santé, doivent correspondre à la culture d'entreprise existante, afin que la GSE puisse montrer des effets positifs.
- La direction et les cadres doivent supporter les mesures et en faire un usage actif, afin de montrer par l'exemple que la santé a une grande importance, au même titre que les aspects économiques.
- Avoir conscience que la GSE a un coût, mais qu'elle est utile à l'entreprise, parce qu'elle permet de fidéliser les collaboratrices et collaborateurs et améliore leur satisfaction. Ce point est central pour la CFO, Regina Gripenberg: «Bien sûr qu'on dépense de l'argent pour la GSE. Mais si on fait les choses bien, on gagne bien plus que ça ne coûte.»
- Promouvoir l'initiative des membres du personnel: recueillir activement les *feedbacks*, les évaluer en toute transparence et, si possible, les mettre en œuvre – l'offre GSE correspond ainsi effectivement à l'entreprise en question.
- La GSE peut également être implémentée dans les PME, avec une approche pragmatique et

en partant de ce qui existe déjà, en matière de mesures positives. Regina Gripenberg conseille: «Il faut déjà se rendre compte de ce que l'on fait bien. Et c'est là qu'on peut obtenir des résultats rapides. Pour les petites entreprises, il n'y a pas besoin de trop d'administration. On peut l'intégrer à ce que l'on avait déjà.»

- Vérifier en continu que les mesures ont effectivement une valeur ajoutée pour les employé-e-s. Pour Regina Gripenberg, le label FWS donne l'impulsion pour questionner davantage et optimiser: «Nous avons plus parlé des actions que nous avons lancées. Afin de décider si elles seront reconduites l'année suivante.»

Fiche descriptive

Opacc Software AG est une PME active dans le développement de logiciels d'entreprise, employant 170 collaboratrices et collaborateurs.

FIGURE 7

Possibilité de se retirer et zone de repos dans la bibliothèque chez Opacc Software AG



5.10 CFF

Empêcher l'apparition de coûts d'absence: la gestion de la santé en tant que partie intégrante de la gestion du changement des CFF

Des solutions sur mesure pour 150 métiers

«Nous avons remarqué que l'impact est meilleur lorsque nous procédons à l'élaboration de mesures GSE spécifiques, orientées besoins et groupes cibles, plutôt que du *one size fits all*» dit Karin Mahler, responsable du secteur employabilité, santé et social (ESS), dans les Ressources Humaines, aux CFF.

Afin de mieux saisir les problématiques des différents corps de métier, les spécialistes GSE du domaine protection et prévention de la santé sont attribué-e-s à des entités organisationnelles et à leurs catégories de métiers. Dans ce rôle, elles/ils sont proches du terrain et comprennent les défis spécifiques, qui peuvent varier fortement entre le domaine des manœuvres et la vente, ou encore le service clientèle dans les trains. En tant que *key account manager*, les spécialistes soutiennent leurs secteurs respectifs dans l'analyse des aspects de santé au niveau des entités et des corps de métiers et dans la définition de mesures efficaces pour les corps de métiers et fonctions correspondants, au travers de groupes de pilotage.

Ce processus a fait ses preuves aux CFF et garantit que les actions ne soient pas définies dans une «tour d'ivoire». L'implication active des employé-e-s dans la mise en œuvre des mesures est centrale et favorise l'adhésion. Un effet positif supplémentaire de la délégation de la responsabilité à la ligne concernée est la mise en réseau avec les collègues, lorsqu'elles/ils proposent elles/eux-mêmes des activités.

Mais même l'adaptation soignée des mesures aux groupes de métier ou d'âge respectifs, ne permet pas d'éviter tous les cas d'accident. En cas de maladie, la détection précoce et le *case management* accompagnent les personnes concernées et leurs responsables de manière très individuelle dans le recouvrement de la pleine capacité de travail.

Détection précoce et GSE en tant que gestion du changement

La GSE commence déjà dans différents aspects du processus de recrutement. Le label Friendly Work Space de Promotion Santé Suisse est, par exemple, utilisé dans les filtres sur les plateformes de recherche d'emploi et, selon la situation, il peut être abordé avec les candidat-e-s lors du processus de recrutement. Pour Karin Mahler, il est clair qu'une entreprise qui investit dans la GSE est plus attractive vers l'extérieur: il faut ainsi avoir la possibilité de le communiquer à l'externe et le label est un bon moyen de le faire.

Un questionnaire a été développé pour chaque corps de métier, afin de vérifier si une personne peut exercer le métier sur le long terme. Ce n'est pas seulement parce que les CFF veulent éviter les absences de longue durée, mais aussi parce que c'est la responsabilité de l'employeur envers ses employé-e-s, dit Karin Mahler.

De plus, la GSE est systématiquement intégrée dans la gestion du changement, c'est-à-dire que la perspective de la santé est prise en compte dès le départ dans les projets planifiés ou existants. C'est le cas, par exemple, d'une nouvelle construction, où l'ergonomie des places de travail est intégrée déjà dans la planification. Des modifications ultérieures génèrent des coûts beaucoup plus élevés.

La détection précoce des problèmes de santé est élémentaire. À cette fin, des consultant-e-s ou institutions externes sont parfois sollicités. L'assistance sociale est, par exemple, un séismographe, dit Karin Mahler, qui est convaincue que «les gens ont souvent déjà des problèmes avant qu'ils ne tombent malade. On peut donc déjà les soutenir à ce moment-là.»

Les responsables encouragent leurs collaboratrices et collaborateurs à contacter l'assistance sociale et à partager leurs problématiques. Rea Vögeli, responsable de l'équipe des opératrices et opérateurs du trafic ferroviaire, a fait des expériences positives: «Elles/Ils sont tellement poly-

valent-e-s, qu'on peut aller les voir pour toutes les situations: finances, famille, travail, santé mentale, addictions et conflits au travail.» Cela soulage également les responsables, qui ne sont pas des spécialistes quand il s'agit de donner des conseils professionnels. Les responsables peuvent également s'appuyer sur un autre prestataire externe, «Health & Medical Service», qui soutient les CFF avec des évaluations et des conseils médicaux.

GSE pour les nouveaux membres du personnel: démarrage en douceur dans le travail en équipe

Le déclencheur de cette mesure pour mieux préparer les personnes qui débutent dans le travail en équipes, était une augmentation des absences et du *turnover*. Il s'agit surtout de l'expérimenter, dit Rea Vögeli: «Nous leur demandons, bien sûr, durant le recrutement ce qu'elles/ils pensent du travail en équipe et la plupart dit: pas de problème.» Ce que les candidat-e-s sous-estiment cependant, c'est l'impact important que le travail en équipe a sur la santé du personnel.

C'est particulièrement visible chez les chef-fe-s de circulation des trains, qui aiguillent les trains 24/24. Leur formation, cependant, avait lieu aux horaires de bureau – les jours d'école s'alternaient avec des journées au centre opérationnel. L'impact du travail en équipe sur l'alimentation, la vie sociale, le temps libre et le sommeil, n'était donc pas suffisamment abordé et expérimenté lors de la formation.

La mesure «démarrer en douceur» a permis que la thématique du travail en équipe soit intégrée à la formation, en théorie et en pratique. En plus d'un apport théorique sur l'impact du travail en équipe sur la santé et de mesures pour préserver la santé, quelques heures de travail de nuit peuvent déjà être expérimentées durant la formation. Durant la première année après la formation, des responsables expérimenté-e-s dans le travail en équipe abordent par ailleurs la thématique et offrent rapidement du soutien et des conseils.

Cette idée de cibler les personnes qui débutent dans le domaine est issue d'une initiative RH globale. La mesure elle-même est née de la collaboration étroite entre les RH et la ligne, indique la spécialiste GSE et cheffe de projets, Corinne Scheiwiller. Un pilote a d'abord été mené sur l'un des sites, afin de tester la faisabilité et l'impact de la mesure. Les personnes impliquées reçoivent un questionnaire

pour indiquer comment elles ont vécu la mesure et une comparaison avec un groupe test de personnes sans «démarrage en douceur» est faite. La planification et mise en œuvre du pilote ont duré 2-3 ans au total, mais la mesure a cependant pu être rapidement implémentée dans toute la Suisse. «Car les personnes impliquées ont rapidement vu la forte valeur ajoutée de cette mesure», indique Corinne Scheiwiller.

Arrêt au stand: prendre un temps de pause

Le déclencheur de cette mesure était la digitalisation et l'évolution rapide du monde du travail. C'est synonyme de nouveaux défis, tant professionnels que privés, dit Corinne Scheiwiller. Elle raconte que le but de l'arrêt au stand est de permettre aux employé-e-s de faire un «état des lieux». Il s'agit de faire un arrêt sur image, pour réfléchir à la situation privée, professionnelle et de santé; prendre conscience de ses forces et des aspects sur lesquels on peut travailler. Pour ce faire, les prochaines étapes sont élaborées en commun, afin que les employé-e-s puissent activement prendre leur avenir en main. Selon la spécialiste GSE, «l'arrêt au stand contribue ainsi préventivement à la conservation de la capacité de travail et à la santé des employé-e-s dans toutes les phases de vie.»

Les employé-e-s peuvent mener cet entretien libre et confidentiel, soit en entretien individuel ou lors d'une discussion de groupe. L'objectif principal est d'obtenir de nouvelles impulsions pour traiter les difficultés en amont, avant la survenue de problèmes de santé. L'arrêt au stand est également l'occasion d'informer sur les différentes offres proposées par les CFF. L'important dans ces arrêts au stand est que les membres du personnel ne soient pas déresponsabilisés, indique la spécialiste GSE. «Il faut agir soi-même et prendre des responsabilités. Cela commence déjà avec l'inscription.» Mais, si une personne a besoin d'un petit coup de pouce, elle va recevoir un e-mail à l'occasion de son anniversaire ou d'une naissance avec, par exemple, l'objet «Un chiffre rond pour un anniversaire est un événement particulier et peut représenter l'occasion de faire un point de sa propre situation. Les CFF t'offrent cette possibilité avec l'arrêt au stand.» Pour ce projet également, la faisabilité a d'abord été éprouvée dans un projet pilote, avant d'être appliqué à toute la Suisse.

Intégrer la GSE dans la digitalisation croissante: human factors

La spécialiste Anna Windischer indique que, par le passé, certains membres du personnel se sont parfois sentis dépassés lors de l'introduction de nouveaux systèmes techniques, parce qu'ils ne savaient plus comment utiliser certaines machines, par exemple. Veiller à ce que la technologie soulage et ne surcharge pas les employé-e-s, est la responsabilité du secteur «human factors».

Dans le domaine du nettoyage des trains, un outil digital a été introduit, afin de cibler les nettoyages selon le besoin. Sur l'écran de leur smartphone, les employé-e-s peuvent voir l'état de propreté des trains en rouge, orange ou vert. Et le travail est priorisé en fonction. Madame Windischer explique que, selon la configuration de l'application, l'outil digital peut être considéré comme un soutien ou «peut également être vécu comme une pression supplémentaire par le personnel». Si l'outil était, par exemple, utilisé pour renforcer le contrôle de la performance des employé-e-s ou la pression temporelle, cela générerait du stress. S'il sert cependant à ce que les équipes puissent mieux s'organiser entre elles et leur donne une plus grande marge de manœuvre, alors la digitalisation peut soulager. Il est toujours important de considérer l'humain, la technique et l'entreprise conjointement.

Parce que les systèmes deviennent de plus en plus complexes, il arrive que les personnes comprennent difficilement les processus automatisés. C'est ainsi particulièrement important pour la performance, la sécurité et l'adhésion, de bien penser l'interaction entre l'humain et la technique.

Afin de vérifier, avant son introduction, quelles conséquences une nouvelle technologie aura sur les membres du personnel, leur activité et leur environnement de travail, les CFF effectuent des entretiens et observent les flux de travail, dans le cadre d'un projet pilote. Les éventuelles adaptations de la technologie sont ensuite discutées avec les personnes responsables de son introduction. De plus, les cadres sont sensibilisé-e-s aux changements générés par la nouvelle technologie: «Cela a un impact sur la gestion du personnel, parce que les gens peuvent travailler de manière plus autonome.» Anna Windischer est convaincue de l'utilité d'impliquer tôt les *human factors*: «Si on arrive à la fin, c'est difficile de changer encore quelque chose. Ou il faut

retirer tout le système, parce qu'il ne fonctionne pas. Ce serait beaucoup plus coûteux que si on intègre les *human factors* dès le départ.»

Mesure des impacts: récolter, compiler et utiliser les données

Pour la mesure des impacts, les CFF se servent des données issues de l'enquête de satisfaction du personnel annuelle. Elles sont traitées anonymement et compilées par un organisme externe. Ces données peuvent être regroupées en groupes plus grands, afin de récolter des informations sur la situation dans les différents groupes de métiers, les catégories d'âge ou les régions, par exemple. Les KPI, tels que le nombre de jours d'absence par EPT et d'autres chiffres clés d'absence, peuvent également être utilisés.

«Si nous voulons parler d'impact, il est important que nous comprenions dans quel contexte cet impact s'inscrit», dit Urban Studer, responsable de l'équipe gestion, stratégie & développement des CFF. Pour interpréter les impacts des mesures, les CFF se servent d'un modèle d'impact similaire à celui de Promotion Santé Suisse. Ce modèle offre une base de compréhension pour les interactions entre ressources et contraintes de travail. Les CFF obtiennent ainsi des points de départ pour des mesures de protection, de prévention et de promotion de la santé et de la capacité de travail du personnel. Certains chiffres choisis peuvent être soumis aux managers, qui pourront, par exemple, associer des variations à des changements dans l'équipe, durant la même période. Dans les groupes de pilotage, les *key account managers* soutiennent leurs secteurs d'entreprise respectifs, en tant que spécialistes, dans l'interprétation des chiffres clés, dans la planification des changements et dans la déduction de mesures. Un changement conséquent dans les indicateurs, comme peut l'induire par exemple une pandémie, est clairement visible au niveau de l'entreprise. Cet impact sert ensuite de base de comparaison pour observer et interpréter correctement les changements dans les sous-secteurs.

L'impact des mesures des CFF est bien documenté, indique Karin Mahler: «Les CFF économisent ainsi plusieurs dizaines de millions par année. Nous pouvons le prouver, car nous collectons et analysons systématiquement les données de GSE depuis 2008.

Ces évaluations nous servent non seulement à démontrer l'impact de notre travail, mais également à observer les évolutions de la santé aux CFF et à les présenter à la direction.»

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

La GSE peut être complexe et exigeante dans une si grande entreprise avec autant de corps de métiers différents. Les facteurs de succès suivants peuvent être identifiés spécifiquement:

- Les spécialistes, qui développent les mesures pour la santé du personnel, doivent être proches du terrain pour être en mesure d'identifier les éventuels facteurs de risque pour la santé. Le système de *key accounting*, où les responsables GSE se répartissent et sont en contact direct avec certains groupes de métier, s'est révélé efficace pour les CFF.
- Lorsque les cas d'absence ne peuvent être évités, un accompagnement individuel de la personne concernée peut favoriser un retour au travail.
- Plus les risques de santé sont identifiés tôt, moins ils génèrent de coûts et d'efforts. La GSE doit être considérée comme partie intégrante de la gestion du changement et être incluse dans

tous les changements qui auront un impact sur les gens et leur manière de travailler. Cela concerne, par exemple, les nouveaux bâtiments, le mobilier, les outils de travail ou le matériel, tout comme les systèmes digitaux. Lorsqu'un-e spécialiste vérifie l'impact des changements sur la santé, cela peut éviter la survenue de problèmes de santé et les frais y relatifs, car les structures inadaptées ne doivent pas être modifiées, voire carrément remplacées, après-coup.

- La planification et la mesure des impacts sont liées et fournissent le cadre pour une GSE structurée et réussie. Si l'effet désiré et, donc, la raison de mettre en œuvre une mesure sont déjà clarifiées lors de la planification, les chances de pouvoir observer et mesurer cet effet sont très élevées.

Fiche descriptive

Les CFF représentent l'une des entreprises les plus hétérogènes et complexes de Suisse, avec plus de 150 métiers et plus d'une centaine de sites. Le défi pour la GSE consiste à reconnaître tôt les risques de santé et à développer des mesures spécifiques, orientées groupes cibles et besoins, pour les membres du personnel – selon le crédo «monter tôt dans le train».

Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne
Tél. +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch