

# Gestion de la santé en entreprise

Le supplément thématique de la revue HR Today

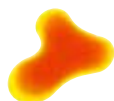
## GSE: qu'est-ce que ça apporte?



**Best Case:** Achermann ict-Services et Kuhn Rikon montrent que la GSE fonctionne également dans les PME.

**Entreprises phare:** visite d'entreprises qui prônent la GSE.

**Interview:** René Marcello Rippstein sur les obstacles rencontrés lors de la réalisation de la GSE.



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise 2018

## La GSE: qu'est-ce que ça apporte?

# Les bonnes activités pour atteindre le succès souhaité

Mercredi, 22 août 2018 | Université de Zurich Centre



09:30

**Des chiffres aux hommes:  
contrôle de l'impact de la GSE (D)**  
Gregor Jenny, Dr sc. ETH,  
Maître-assistant, Université de Zurich,  
EBPI, Centre pour la salutogénèse



10:00

**La question de l'impact de la GSE:  
exemple pratique des CFF (D)**  
Urban Studer, Dr sc. nat. ETH,  
Responsable stratégie, gestion et  
développement, Solutioncenter  
Employabilité, santé et social, CFF SA



14:15

**Organisation autonome chez Liip:  
quels sont les avantages et comment  
évaluer l'impact positif? (D)**  
Gerhard Andrey, Co-Founder &  
Partner Liip SA, Liip SA

11:30

### Ask-the-Experts, mises en perspective & workshops

Tirez profit du savoir-faire de scientifiques, consultant-e-s, dirigeant-e-s et expert-e-s GSE pour acquérir des trucs et astuces tirés de la pratique.

14:45

### Table ronde: flexibilité des conditions de travail – une chance ou un risque pour la GSE?

Avec les intervenant-e-s suivant-e-s:

- Prof. Katharina Prelicz-Huber, présidente du syndicat SSP
- Erich Ettlin, Conseiller aux Etats (PDC/OW)
- Gerhard Andrey, Co-Founder de Liip SA et vice-président des Verts suisses
- Prof. Dr. Andreas Krause, Professeur et Maître de conférences en psychologie appliquée à la Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Marina Villa (animation)



[www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)

# Contenu

## Introduction

- 04 Un système qui porte ses fruits** Les sociétés labellisées Friendly Work Space ont intégré la GSE dans leur stratégie d'entreprise et y recourent systématiquement. Cela porte ses fruits à différents niveaux.
- 05 Un système de référence idéal** Dans sa tribune, le Prof. Dr Thomas Mattig fait le point sur dix années de gestion de la santé en entreprise. Sa conclusion: il s'agit d'un système de référence idéal pour les réformes les plus diverses.
- 06 Un modèle efficace** Kathrin Krause de Promotion Santé Suisse et Cornelia Bundeli de PostFinance donnent un aperçu théorique et pratique du modèle d'impact GSE.

## Best Case

- 08 Kuhn Rikon** L'entreprise familiale de tradition est en quelque sorte un dinosaure parmi les entreprises favorables à la santé et au bien-être des employé-e-s. Un aperçu en coulisses nous le montre: sans esprit d'équipe sain, pas de produits innovants.
- 10 Achermann ict Services** Dans le secteur des TIC en constante évolution, il est encore plus important que dans les autres secteurs d'enthousiasmer les client-e-s avec des collaboratrices et collaborateurs motivés. C'est pourquoi l'entreprise de Kriens mise depuis deux ans sur une GSE structurée.
- 11 Entreprises phare** Le Centre de soins Bachwiesen de la ville de Zurich, UBS et SWICA misent sur l'outil en ligne Friendly Work Space Job-Stress-Analysis depuis quelques années et ont analysé son impact. Trois témoignages.

## Expert-e-s

- 14 Un outil d'anticipation** Les données du Job Stress Index 2014-2016 le montrent: plus le stress était important, plus les troubles de santé étaient fréquents au cours des années suivantes. Il est donc possible d'exploiter cet enseignement de manière préventive.
- 16 Influence de l'âge** Promotion Santé Suisse tente de trouver là où le bât blesse dans la mise en oeuvre de la GSE. L'âge des cadres exécutifs joue un rôle essentiel, explique René Marcello Rippstein, membre de la direction, dans un entretien.
- 18 Un label opérationnel** S'il est relativement simple d'obtenir un label, il est d'autant plus difficile d'en faire bon usage ensuite. Christoph Jordi illustre à l'aide du Label Friendly Work Space comment en tirer profit.



## Chères lectrices, chers lecteurs,

En dix ans, la gestion de la santé en entreprise (GSE) est devenue une préoccupation centrale de notre économie. Promotion Santé Suisse, qui édite ce supplément, a mené plusieurs études pour mesurer l'ampleur du phénomène. En 2016, 71% des entreprises suisses mettaient en œuvre des mesures de GSE. Sur le long terme, ces sociétés voient leur absentéisme baisser de 2,6 jours par année et la productivité augmenter (8000 francs de gain par année).

Ce trend touche aussi les PME, qui, faut-il le rappeler, forment la grande majorité de notre tissu économique. Traditionnellement frileux à implémenter ces grands programmes de santé, ils sont de plus en plus nombreux à télécharger les outils mis à disposition par Promotion Santé Suisse. Chez le mythique fabricant de batteries de cuisine Kuhn Rikon (lire en page 10), la santé au travail fait partie de l'ADN du groupe depuis 1926.

Dans notre économie de services, le stress et ses implications en termes de risques psycho-sociaux, est devenu un vrai enjeu de société. Promotion Santé Suisse mesure régulièrement ce niveau de stress lié au travail dans son Job Stress Index. Entre 2014 et 2016, les chercheurs ont montré une augmentation des contraintes sur le lieu de travail qui est nettement supérieur aux ressources. En clair, on fait toujours plus avec les mêmes moyens.

Cette situation de plus en plus critique en termes de niveau de stress sera un des points-forts du prochain Congrès GSM de Promotion Santé Suisse, le 22 août 2018 à Zurich. Cette journée sera aussi l'occasion de «benchmarker» vos pratiques avec d'autres secteurs d'activité. Et ce sera aussi l'occasion de voir les recherches récentes en santé au travail mises à l'épreuve de la réalité du terrain.

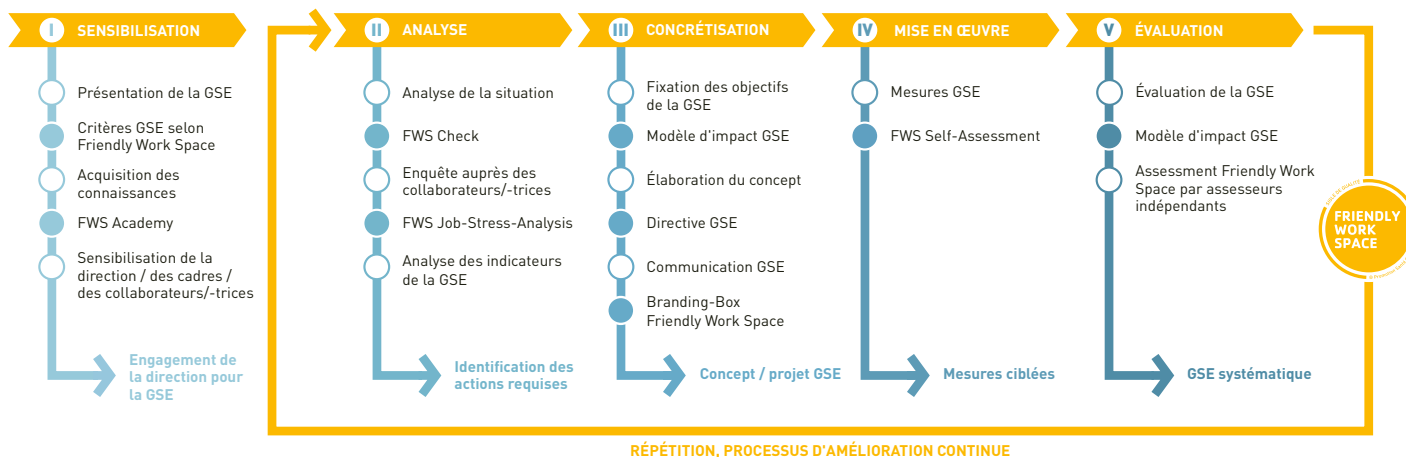
Marc Benninger  
Rédacteur en chef de la version française d'HR Today

# Le recours systématique à la GSE vaut la peine

La gestion de la santé en entreprise (GSE) comprend l'organisation en interne de structures et processus visant à créer les conditions qui encourageront la santé des collaboratrices et collaborateurs à long terme et contribueront donc au succès de l'entreprise. Les offres GSE de Promotion Santé Suisse aident les entreprises à mettre en place une GSE systématique. Les sociétés labellisées Friendly Work Space ont intégré la GSE dans leur stratégie d'entreprise et y recourent systématiquement.



Etude suisse SWiNG (2011): projet sur trois ans (huit entreprises, 3000 collaborateurs) avec analyse de la situation, mesures et interventions.



○ Actions internes à l'organisation    ● Offres Promotion Santé Suisse

# La GSE est bénéfique

Dans sa tribune, le Prof. Dr Thomas Mattig fait le point sur dix années de gestion de la santé en entreprise. Sa conclusion: alors qu'elle était à l'origine un phénomène marginal, la GSE est devenue un sujet central et un système de référence idéal pour les réformes dans différents domaines.

Texte: Thomas Mattig



Prof. Dr **Thomas Mattig** est directeur de Promotion Santé Suisse depuis 2007. À ce poste, il s'engage en faveur de la santé de la population suisse. Outre son activité au sein de Promotion Santé Suisse, il enseigne en tant que professeur titulaire à la Faculté de médecine de l'université de Genève. Il est auteur de plusieurs ouvrages et a dernièrement publié le livre «Healthy Economy – Neue Denkformen für eine gesunde Wirtschaft» paru aux éditions Neue Zürcher Zeitung.

Je me souviens particulièrement bien d'une conférence GSE organisée il y a dix ans dans les locaux de l'Université de Bâle. En fin de conférence, un représentant de l'Université prit la parole: il venait d'écouter une série d'exposés sur la gestion de la santé en entreprise. Tout cela sonnait très bien. Mais en tant qu'économiste, il se demandait pourquoi, au vu des avantages présentés, seulement cinq pour cent des entreprises suisses mettaient la GSE en œuvre – il devait bien y avoir une raison. Ce qu'il sous-entendait: la GSE n'apportait sans doute pas grand-chose du point de vue économique.

## La GSE est un sujet central

Dix ans plus tard, nous faisons le constat suivant: Alors qu'elle était à l'origine un phénomène marginal, la GSE est devenue un sujet central du monde du travail. Une enquête réalisée en 2016 sur la diffusion de la GSE le montre: 71% des entreprises suisses mettent des mesures de GSE en œuvre – tendance à la hausse.

Ce succès ne repose pas uniquement sur des facteurs mathématiques et économiques. On souligne régulièrement les bienfaits des mesures de GSE pour les entreprises. Et en effet, les indicateurs de performance indiquent que les entreprises peuvent mieux se positionner grâce à la GSE. Il est cependant presque impossible de prouver de manière directe et tangible la corrélation entre la GSE et le succès commercial, tant les liens de causalités sont complexes.

## Évolution des valeurs dans la société

Une évolution des valeurs sociétales a très probablement contribué à la diffusion rapide de la GSE observée depuis quelques années: des enquêtes montrent que les biens immatériels gagnent en attractivité, notamment chez les jeunes. Les personnes ne sont plus prêtes à sacrifier leur santé pour leur salaire et leur carrière. Les entreprises modernes réagissent en conséquence: pour attirer les talents, une entreprise doit proposer une atmosphère de travail agréable. Les mesures de maintien de la santé gagnent en importance.

De nombreuses entreprises ont reconnu que la santé offre un système de référence optimal pour des réformes dans différents domaines: de l'aménagement des bâtiments et des locaux au développement de l'organisation. Les mesures de promotion de la santé s'accompagnent toujours d'effets secondaires positifs: une entreprise qui

«Ainsi, la GSE est bien plus qu'un simple catalogue de mesures de gestion de la santé.»

Prof. Dr Thomas Mattig,  
directeur, Promotion Santé Suisse

élargit par exemple son offre à la cantine peut aussi contribuer à l'intégration de personnes de cultures différentes. Des temps de travail individualisés peuvent diminuer le niveau de stress tout en contribuant à un rapport équilibré entre les hommes et les femmes.

## La GSE améliore la qualité de vie

Ainsi, la GSE est bien plus qu'un simple catalogue de mesures de gestion de la santé. Au contraire: elle reflète une compréhension moderne du travail et de l'économie. Nous ne vivons pas pour travailler, mais travaillons pour vivre. Et ce, dans le cadre d'une économie qui ne poursuit pas seulement des objectifs abstraits, mais améliore concrètement la qualité de vie.

Et si la GSE y contribue, on peut certainement affirmer sans se tromper que: La GSE est bénéfique.



# «Chaque entreprise peut utiliser le modèle à sa guise»

Kathrin Krause, responsable de projets Gestion des impacts chez Promotion Santé Suisse et Cornelia Bundeli, chargée du développement du personnel et des organisations chez PostFinance, recommandent à toutes les entreprises qui envisagent la gestion de la santé en entreprise (GSE) de réfléchir très exactement aux objectifs et aux mesures permettant de les atteindre. Le modèle d'impact GSE offre aux entreprises une base solide pour y parvenir.

Interview: Sandra Escher Clauss

## Qu'est-ce qui se cache derrière le concept de «modèle d'impact»?

**Kathrin Krause:** Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse montre la corrélation entre les conditions de travail dans l'entreprise et la santé et la motivation des collaboratrices et collaborateurs, ainsi que l'influence de ces conditions sur la performance de l'entreprise. Il part du principe qu'une entreprise peut prendre des mesures sur deux fronts: elle peut diminuer les contraintes de travail ou renforcer les ressources.

## Et comment peut-elle s'y prendre?

Un exemple: une entreprise forme et coach ses cadres dirigeants pour leur permettre de mieux assister les collaboratrices et collaborateurs dans leur travail et diminuer les conflits. Cela renforce une ressource et diminue une contrainte. Les employé-e-s se sentent donc moins épuisés et sont plus satisfaits. Cela les rend plus productifs et fait reculer l'absentéisme.

Une chaîne d'impacts se crée reflétant les effets des mesures réalisées dans l'entreprise et leur contribution à la réussite de l'entreprise. La visualiser dans un modèle d'impact peut aider à expliquer et justifier certaines mesures de GSE.

## Le modèle est-il uniquement adapté à une taille de l'entreprise?

Chaque entreprise peut utiliser le modèle à sa guise. Les PME peuvent certainement y trouver des suggestions importantes pour choisir les mesures dans lesquelles investir et contrôler leurs effets. Cela leur permet d'in-



La GSE systématique s'est établie depuis des années et joue un rôle important dans notre entreprise.

Cornelia Bundeli chargée du développement du personnel et des organisations, PostFinance



Une entreprise peut prendre des mesures sur deux fronts: elle peut diminuer les contraintes de travail ou renforcer les ressources.

Dr Kathrin Krause\* est cheffe de produit et de projet senior stratégie, gestion et développement aux CFF

vestir de manière ciblée avec un budget plus restreint, et d'obtenir un bon rapport entre le travail fourni et le résultat. Chaque entreprise peut mettre en place son système propre, avec ses chiffres-clés et ses informations, sur la base du modèle proposé.

## Madame Bundeli, pourquoi PostFinance a-t-elle opté pour le modèle d'impact?

**Cornelia Bundeli:** La GSE systématique s'est établie depuis des années et joue un rôle important dans notre entreprise. Nous sommes une entreprise labellisée Friendly Work Space depuis 2009. Ainsi, la GSE est également soutenue par la direction et fait partie depuis des années de la stratégie d'entreprise et de tous les processus importants.

Ma prédécesseure, Karin Albisser, a déjà mis en place et en œuvre un modèle d'im-

pect il y a des années, qui correspond au modèle actuel. En 2015, elle travaillait comme partenaire de terrain dans le projet pilote du modèle d'impact de Promotion Santé Suisse.

## Madame Krause, quelles prévisions peut-on faire avec le modèle d'impact GSE et que ne permet-il pas?

Il permet d'expliquer de manière plausible pourquoi on suppose que certaines mesures auront un impact et dans quelle mesure. Il permet également de montrer ce qui se passerait en l'absence de mesure, c'est-à-dire quelles contraintes augmenteraient et leurs conséquences sur la santé des employé-e-s, ainsi que sur les indicateurs de résultats, tels que les absences ou la productivité.

De nombreuses corrélations entre la santé et la motivation, d'une part, et les ab-

\* Au moment de l'interview, Dr Kathrin Krause était responsable de projets Gestion des impacts chez Promotion Santé Suisse.

sences ou la productivité d'autre part, sont déjà largement prouvées scientifiquement. Nous avons récapitulé cela dans un guide sur le modèle d'impact. Les entreprises peuvent en tirer profit pour rendre plausibles les liens de causalité. Plus la chaîne d'impact est plausible, plus il est probable que la direction se convainque et alloue des fonds aux projets de GSE.

### Quels enseignements majeurs tirez-vous de la pratique, Madame Bundeli?

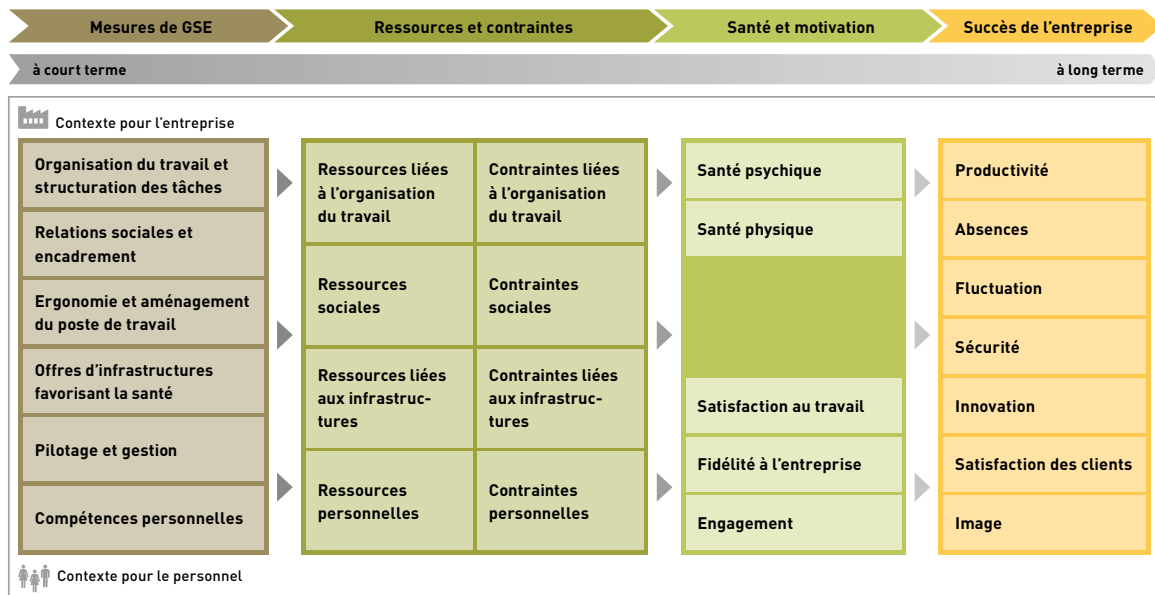
Nous avons constaté qu'il n'est pas toujours aisé de se prononcer sur l'impact réel, car celui-ci dépend souvent de nombreux autres facteurs. La prévision est d'une grande utilité au plus tard lors de l'évaluation, car on sait alors ce que l'on souhaite et peut quantifier. Nous nous sommes également rendu compte au fil des années qu'une planification sérieuse du projet prend beaucoup de temps. La définition des objectifs et des mesures est un processus complexe. Nos idées étaient souvent tellement diverses, qu'il n'était pas simple au début de les limiter et de les formuler clairement. Élaborer une chaîne d'impact sur la base d'un modèle d'impact offre un bon aperçu.

### Pouvez-vous nous expliquer cela plus en détail?

Lors d'un projet de remaniement de notre gestion des absences, nous avons défini des modes d'action, puis des mesures, en fonction des objectifs. La chaîne d'impact avait par exemple l'aspect suivant: les mesures de type formations des cadres dirigeants et la définition de rôles clairs dans le processus ont permis de renforcer les compétences spécialisées et de diminuer les contraintes liées à l'organisation du travail. Cela réduit le niveau de stress et renforce la santé des collaboratrices et collaborateurs

### Recommanderiez-vous le modèle d'impact GSE?

Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité: un guide pour les entreprises. Document de travail 38. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

Absolument! Je trouve que le modèle d'impact de Promotion Santé Suisse est un bon outil pour toutes les entreprises qui souhaitent introduire une GSE systématique. Malgré le modèle d'impact, il n'est cependant pas possible de tenir compte de tous les facteurs d'influence dans le cadre de la GSE. C'est pourquoi je conseille de mettre le modèle d'impact en œuvre de manière pragmatique, et de ne pas l'employer à l'infini comme finalité en soi. Selon mon expérience, une fois que la direction est convaincue de l'impact de la GSE, il suffit de peu d'indicateurs bien choisis pour prouver le bien-fondé de la GSE.

### Madame Krause, quels sont les indicateurs particulièrement adaptés au contrôle de l'efficacité d'une mesure de GSE?

Les indicateurs les plus appropriés sont les indicateurs reflétant la situation spécifique de l'entreprise.

Il est donc difficile de dire de manière générale ce qu'une mesure doit apporter: les formations des cadres dirigeants, par exemple, doivent-elles permettre d'atteindre plus de reconnaissance et un meilleur soutien au personnel? Dans ce cas, il importe d'adapter les questions de l'efficacité à cet objectif: les cadres dirigeants ont-ils pu tirer des enseignements des formations? Le personnel se sent-il plus soutenu? De manière générale, plus on quantifie ou collecte des données en fonction des mesures intro-

duites, plus il est possible de montrer leur efficacité.

### Quel est le lien entre le modèle d'impact GSE, le label Friendly Work Space et l'outil d'enquête FWS Job-Stress-Analysis?

FWS Job-Stress-Analysis est un instrument d'enquête en ligne validé scientifiquement et éprouvé. Sans grand effort, une entreprise peut ainsi obtenir un aperçu détaillé des contraintes et des ressources. Ce qui signifie que si une entreprise a réalisé l'enquête au moyen de FWS Job-Stress-Analysis, elle connaît l'état d'avancement des différents composants dans le modèle d'impact GSE. Le modèle d'impact et le guide correspondant aident par ailleurs à mieux maîtriser certains aspects du label Friendly Work Space.

### Congrès GSE 2018

#### Ask-The-Experts – posez-nous vos questions

Dr Kathrin Krause participe à l'échange Ask-the-Experts. Faites-nous part de vos questions sur le sujet de la GSE.

**Date:** 22 août 2018, 11h30 à 12h45  
**Localité:** Université de Zurich Centre

**En savoir plus:** [www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)

Pour en savoir plus sur le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse, rendez-vous sur: [www.promotionsante.ch/impact-gse](http://www.promotionsante.ch/impact-gse)

## Best Case Achermann ict-Services

# Enthousiasmer les clients grâce à la GSE

Dans le secteur des TIC, les connaissances spécialisées et les solutions intelligentes ne suffisent plus, à elles seules, à assurer le succès de l'entreprise. Encore faut-il du personnel motivé, capable d'enthousiasmer les client-e-s et de gagner leur confiance. C'est pourquoi Achermann ict-Services mise depuis deux ans sur une gestion structurée de la santé en entreprise.

Texte: Sandra Escher Clauss

Rythme soutenu, croissance constante et saturation des capacités liée à une charge de travail importante et à la course aux talents – telle est la situation des nombreuses entreprises du secteur TIC. C'est la raison pour laquelle Achermann ict-Services investit principalement dans le bien-être de ses collaboratrices et collaborateurs. «Notre objectif est de trouver les meilleurs talents et de les enthousiasmer pour l'entreprise pour éviter au maximum la fluctuation du personnel», souligne la responsable RH Selina Mathis.

### D'actions ponctuelles à une mise en oeuvre structurée

Jusqu'en 2016, l'entreprise prenait des mesures ponctuelles et sporadiques de gestion de la santé en entreprise. Selon Selina Mathis, cette méthode n'était cependant pas très satisfaisante, car la GSE est bien plus qu'offrir une pomme par semaine aux employé-e-s. «Dans ce contexte, nous avons créé l'équipe «Feel Good», composée de trois collaboratrices et collaborateurs volontaires de services différents.» Elle est responsable de l'établissement de la GSE au quotidien, dispose d'un budget propre et peut réaliser des activités, des idées et des mesures de manière autonome.

«Par ailleurs, la direction initie des investissements plus importants, tels que l'extension de bureaux, l'installation de nouvelles douches ou des activités onéreuses comme des week-ends de ski, financés par des budgets distincts», explique Mathis.

### Présence durable et responsabilité personnelle

Tant les cadres dirigeants que les collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise de Kriens le savent désormais: pour assurer la réussite de la GSE, le sujet doit être durablement présent dans l'entreprise et faire partie de la culture d'entreprise. «Le concept

couvre la relation entre les cadres et les employé-e-s, l'implication personnelle des collaboratrices et collaborateurs et leur possibilité d'atteindre leurs objectifs dans l'entreprise.» Dans ce contexte, Selina Mathis mentionne par exemple les sessions de groupe hebdomadaires d'une demi-heure, traitant de l'enthousiasme des client-e-s et de l'orientation du service. L'entreprise en retire régulièrement des enseignements intéressants, traduits ensuite en mesures et améliorations concrètes.

«Si nous pouvons essayer de créer des conditions-cadres idéales, nous ne pouvons pas obliger les collaboratrices et collaborateurs à en profiter.»

Selina Mathis, responsable RH

«Ainsi, chaque employé-e dispose depuis cette année d'un budget et de temps qu'il peut utiliser à sa guise de manière ponctuelle pour enthousiasmer ses client-e-s.» Si elles ne touchent pas directement à la GSE, des mesures de ce type sont décisives pour la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs.

Selon la responsable RH, disposer de suffisamment de liberté de décision et d'une grande portion de responsabilité individuelle est un élément clé du succès de la GSE, au même titre que l'engagement de chaque membre du personnel. «Si nous pouvons essayer de créer des conditions-cadres idéales, nous ne pouvons pas obliger les collaboratrices et collaborateurs à en profiter.»

### Un environnement de travail équilibré

Pour Achermann ict-Services, la GSE est un

pilier essentiel qui permet à l'entreprise d'offrir aux employé-e-s un quotidien professionnel diversifié et exigeant, sans mettre leur santé en jeu. A l'automne 2017, le prestataire TIC a été distingué pour la première fois avec le label de qualité Friendly Work Space par Promotion Santé Suisse. «Le label nous confirme que nous travaillons dans une entreprise au climat de travail équilibré, favorisant un climat de travail positif et l'esprit d'équipe.» Ce label a notamment beaucoup d'importance pour les nouveaux candidats, ajoute Selina Mathis. «Pour les externes, le label de qualité octroyé par un organe indépendant est toujours une référence importante, car ils ne peuvent pas encore se faire une idée des conditions réelles dans l'entreprise.» Le label est cependant aussi une confirmation pour les principaux responsables GSE d'être sur la bonne voie, et «nous motive à continuer à nous développer et à faire encore mieux.»

### «Service Excellence» – pour les employé-e-s également

Bien que chez Achermann ict-Services, la GSE soit une question d'opinion et qu'elle fasse désormais partie intégrante de la culture d'entreprise, elle a également ses limites. «Vu notre croissance rapide et la bonne situation du carnet de commandes, nous enregistrons régulièrement d'importants pics de charge de travail pour notre personnel.» Si nous disposons de différents instruments pour diminuer le stress, tel que le contrôle du temps de travail, un échange régulier avec le ou la supérieur-e hiérarchique ou des formations dans le domaine de l'autogestion, ceux-ci ne sont pas toujours suffisants. C'est pourquoi il est d'autant plus important de prôner une attitude respectueuse d'autrui, même en situation de stress et de ne pas perdre l'enthousiasme du travail pour et avec les clients. ■





En haut: si l'ambiance est bonne chez les collaboratrices et collaborateurs Achermann ict-Services, elle l'est aussi chez le ou la client-e.  
 En bas: sans respect d'autrui et sans esprit d'équipe Kuhn Rikon ne fabriquerait pas de produits de qualité et innovants.

Tout en bas: Selina Mathis et Daniel Obrist sont convaincus que leur entreprise ne serait pas là où elle est aujourd'hui sans la GSE.



## Congrès GSEM 2018

### La GSM appliquée à votre PME – mode d'emploi

Atelier avec Samuel Maurer, co-directeur de lifetime health Sàrl, Konrad Wiesendanger, fondateur d'ergosens et Iris Kohler, responsable GSE chez RVK SA.

**Date:** 22 août 2018, de 11.30 à 12.45

**Lieu:** Université Zurich Centre

**Plus d'infos sur:** [www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)

Pour obtenir plus d'informations sur nos services PME, téléchargez notre «Brochure Offres PME pour l'introduction de la GSE» via le lien suivant: [www.promotionsante.ch/offres-gse](http://www.promotionsante.ch/offres-gse)

## Best Case Kuhn Rikon

# La GSE – par tradition et par conviction

Entreprise familiale de tradition, Kuhn Rikon accorde une importance primordiale à la responsabilité sociale et le bien-être de ses collaboratrices et collaborateurs depuis sa création. Sans respect d'autrui et sans esprit d'équipe, il n'y aurait pas de produits de qualité innovants.

Texte: Sandra Escher Clauss

Le fabricant de batteries de cuisine Kuhn Rikon est en quelque sorte un dinosaure parmi les entreprises favorables à la santé et au bien-être des employé-e-s. En effet, la gestion de la santé en entreprise fait partie de la culture d'entreprise depuis sa création, en 1926, et est pour ainsi dire programmée dans l'ADN de l'entreprise sous l'étiquette de responsabilité sociale.

### Encourager la responsabilité individuelle

Étant donné que la GSE structurée devait faire partie intégrante de la culture d'entreprise, la direction a introduit en 2006 vital@kuhnrikon, sur la base du programme PME-vital de Promotion Santé Suisse. Suite à des ateliers à l'intention de la direction et des cadres, et suite à l'information des collaboratrices et collaborateurs, une première enquête exhaustive et anonyme a été réalisée auprès des employé-e-s avec l'aide de l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Zurich, afin d'évaluer la contrainte et les ressources du personnel. Les résultats ont été rendus transparents au personnel et le cercle de santé interne a été créé la même année. Celui-ci compte neuf membres de différents départements de l'entreprise, qui se réunissent trois à quatre fois par an. Lors de ces réunions, le groupe analyse les données de l'enquête auprès du personnel, désormais institutionnalisée, identifie les contraintes liées aux postes de travail, prend note des propositions de employé-e-s, émet des idées et réalise des mesures.

Depuis lors, l'entreprise exprime également sa reconnaissance et son estime, ainsi que sa responsabilité sociale en tant qu'employeur, par la GSE. «Nous souhaitons par ailleurs susciter l'intérêt et encourager la responsabilité du personnel pour sa propre santé», explique Daniel Obrist, CFO et responsable GSE dans l'entreprise DU Tösstal

### Pionnier dans le canton de Zurich

Le fabricant d'ustensiles de cuisine a été la première PME du canton de Zurich à avoir obtenu en 2009 le label Friendly Work Space octroyé par Promotion Santé Suisse. Depuis lors, l'entreprise l'a obtenu à deux autres reprises, alors que le troisième tour de réévaluation commence cette année. «Et chaque fois», explique Obrist, «nous avons obtenu le label avec des améliorations – ce sera également le cas cette année.» Ce faisant, Kuhn Rikon n'a pas seulement montré au grand public que la GSE est bien ancrée dans le

«Dès après la deuxième Guerre mondiale, Kuhn Rikon introduisait une caisse de pension et un fonds de prévoyance patronal pour ses collaboratrices et collaborateurs.»

Daniel Obrist,  
CFO et responsable GSE

Tösstal, cette distinction montre avant tout aux collaboratrices et collaborateurs actuel-el-s et futur-e-s que la société prône dans sa culture d'entreprise un esprit d'entreprise respectueux et bienveillant, veille à la disponibilité des ressources et au respect de la famille. «Nous sommes convaincus que vital@kuhnrikon contribuera à notre climat de travail et permettra à nos employé-e-s de s'identifier fortement avec l'entreprise, nous offrant en retour une loyauté élevée.

Fort de sa longue expérience, Daniel Obrist connaît cependant aussi les limites de la GSE. Il est par exemple absolument

convaincu que la GSE n'influence que marginalement le taux d'absence dans les PME. «Pas même le programme le plus structuré n'est en mesure de prévenir une vague de grippe ni d'empêcher d'autres maladies.» En tant qu'entreprise responsable, il est cependant possible de veiller à ce que les personnes absentes pour une période prolongée soient explicitement accompagnées, et que des conditions-cadres soient mises en place pour leur réinsertion professionnelle aussi rapide que possible, dans les limites médicalement raisonnables. Par ailleurs, Obrist a également constaté qu'il est particulièrement difficile d'influencer le comportement personnel des employé-e-s et de les faire dévier de leurs habitudes.

### Les indicateurs de performance sont en arrière-plan

Lorsqu'on lui demande les facteurs du succès de la mise en œuvre quotidienne, Daniel Obrist mentionne surtout l'engagement total de la direction et du cercle de santé. «Celui-ci est presque devenu un ambassadeur de la santé, nous rappelant régulièrement de faire attention.» Des oreilles et des portes ouvertes, une collation en matinée ou en après-midi de la part du CEO, une gestion constructive des conflits, ainsi que le maintien de nombreuses traditions, telles que le repas de Noël, la soirée jass, etc. ont également considérablement contribué au bien-être de la famille Kuhn-Rikon, explique Obrist.

Même s'il manie de nombreux chiffres-clés en tant que responsable financier et membre de la direction, en matière de GSE, ceux-ci sont nettement moins pertinents – pour lui, comme pour les autres membres de la direction et le conseil d'administration. «Chez nous, les résultats quantifiables ne sont pas au premier plan, nous accordons bien plus d'importance à l'atmosphère de travail et à la reconnaissance quotidienne.» ■



## Entreprises phare

# La GSE appliquée

L'outil en ligne Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis permet d'obtenir, sans grandes difficultés, une image détaillée des contraintes et ressources au sein des entreprises. Le Centre de soins Bachwiesen de la ville Zurich, l'assureur-maladie SWICA et la grande banque UBS utilisent l'outil au quotidien et sont convaincus de son efficacité.

Texte: Sandra Escher Clauss

Depuis des années, un sujet récurrent domine les débats sur la gestion de la santé en entreprise (GSE) – le stress. Il fait partie de notre quotidien professionnel en constante évolution, au même titre que les réunions, les projets et les fêtes de Noël. Lorsque l'on évoque le stress, on oublie souvent qu'une certaine pression, tant qu'elle ne rend pas malade, peut elle aussi constituer une ressource précieuse, qui motive fait avancer les employé-e-s et l'entreprise. Dans ce cas, quand passe-t-on du stress «positif» au stress «négatif»? Et surtout: comment les cadres dirigeants, les spécialistes du personnel ou les collègues établissent-ils qu'une personne ou une équipe est à la limite de l'improductivité hyperactive?

Pour répondre à ces questions, Promotion Santé Suisse et l'Université de Berne ont



«Grâce à l'outil, nous avons pu présenter clairement le besoin d'agir à la direction.»

Margarete Römpler, responsable de la qualité, Centre de soins Bachwiesen de la ville de Zurich

### Entreprise phare 1: Centre de soins Bachwiesen de la ville de Zurich

Depuis 2013, le Centre de soins Bachwiesen de la ville de Zurich mise chaque année sur cet outil. A l'origine de cette décision, une hausse des absences pour raison de maladie chez les près de 50 apprenti-e-s, étudiant-e-s et stagiaires dans le domaine des soins. «Les instruments classiques, tels que la gestion des absences, les entretiens de départ ou le sondage sur la satisfaction du personnel, reflétaient les sujets spécifiques aux jeunes de manière très insatisfaisante», résume la responsable de la qualité Margarete Römpler. «En lançant l'enquête, nous souhaitons activement faire bouger les choses».

### Le scepticisme a fait place à l'engagement

Pour impliquer les jeunes, nous avons organisé une rencontre avec chaque année d'apprentissage, lors de laquelle ils ont répondu à l'enquête en ligne et ont pu s'entretenir avec les responsables de la santé et de la qualité sur les facteurs de stress et les ressources disponibles. Il est ressorti de ces entretiens et des enquêtes que les apprenti-e-s souffraient notamment de maux de tête et de dos, de troubles du sommeil, d'épuisement, de manque de reconnaissance et de facteurs de stress sociaux.

Malgré le scepticisme initial chez les cadres dirigeants, la première mesure a été d'instaurer des formations à leur intention et d'adapter la formation. «Grâce à l'outil FWS Job-Stress-Analysis, nous avons pu leur présenter clairement la nécessité d'agir et le scepticisme a rapidement fait place à l'enga-

### Analyse de l'impact

Après cinq ans d'expérience pratique, Promotion Santé Suisse a chargé le bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS) en février 2017 d'évaluer l'outil FWS Job-Stress-Analysis, anciennement S-Tool – et les prestations liées. L'évaluation servait d'une part à souligner l'utilité de l'offre, afin d'assurer que l'application de l'instrument d'enquête débouche sur des mesures ciblées; et d'autre part à identifier un besoin éventuel d'optimisation.

Plus d'informations sous:  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[fws-job-stress-analysis](http://fws-job-stress-analysis)

conçu l'outil en ligne FWS Job-Stress-Analysis (anciennement «S-Tool»). Le questionnaire basé sur une plateforme Web permet d'obtenir, sans grandes difficultés, une image détaillée des contraintes et ressources au sein des entreprises.

Nous présentons ci-dessous trois entreprises – le Centre de soins Bachwiesen de la ville de Zurich, l'assureur-maladie SWICA et la grande banque UBS – qui utilisent l'offre FWS Job-Stress-Analysis depuis quelques années déjà et ont analysé son efficacité dans le quotidien professionnel avec l'aide du bureau d'études bernois de politique du travail et de politique sociale Bass.

gement.» Il a par ailleurs été décidé de procéder à une enquête complémentaire sur la reconnaissance, et de concevoir et de réaliser des formations sur l'ergonomie, la qualité et santé pour les apprenti-e-s. «En outre, nous avons initié la mesure permettant désormais la saisie des jeunes dans la gestion des absences et leur accompagnement général plus étroit.»

Autre jalon du processus, un projet pilote a été lancé avec le Taiji. L'objectif était de renforcer la conscience corporelle, capacité de relaxation et l'état général des apprentis à l'aide de cet art martial – ce qui devrait également diminuer les absences. Après la phase pilote, le succès s'est rapidement fait ressentir: les absences de courte durée entre un et cinq jours ont reculé, alors que les participant-e-s rapportaient des effets positifs dans le quotidien professionnel.

L'effet du projet a été contrôlé chaque été, avec l'outil FWS Job-Stress-Analysis. Au cours de l'été 2016, une fois le projet terminé, les apprenti-e-s ont souhaité un entretien final. «Ils trouvaient utile de parler des ressources, des conditions de travail et des influences sur le travail – nous avons accompli un véritable changement de culture d'entreprise.» Bien que les groupes variaient au fil des diplômés de fin d'apprentissage, des stages et des nouveaux arrivants, Margarete Römpler est d'avis que les résultats des enquêtes régulières représentaient une source d'informations et un aperçu ponctuel importants sur le bien-être des jeunes.

### Les voies du développement de l'organisation

En 2015, le Centre de soins a changé de directeur. Après avoir analysé les données collectées dans le cadre de FWS Job-Stress-Analysis, la nouvelle directrice, Sylvia Stadler Langhart, en a conclu que la culture d'entreprise ou la marge de manœuvre et la reconnaissance devaient être abordées de manière systématique.

Début 2017, elle a lancé une enquête auprès des responsables de service et des spécialistes des soins avec responsabilité d'un secteur. Le résultat obtenu a confirmé la présomption de la directrice: la reconnaissance, la marge de manœuvre et le soutien des supérieur-e-s sont des sujets centraux qu'il convient de traiter à l'échelle de l'entreprise. Par ailleurs, il est clairement apparu que la contrainte de temps et le volume de



«Pour que le projet réussisse, il doit être mené par une direction forte.»

Roger Ritler, responsable des prestations aux entreprises, SWICA

travail du personnel d'encadrement et des cadres soignants sont importants, alors que les apprenti-e-s avaient parfois trop peu à faire. Aujourd'hui, ces sujets sont traités à deux niveaux: ils sont intégrés au processus de développement de l'organisation, et leurs résultats font l'objet de discussions et d'analyses approfondies lors des lunchs organisés à cet effet avec les cadres dirigeants. «Il est indispensable que tous travaillent dans le même sens et soient ouverts au dialogue.»

### Entreprise phare 2: SWICA

En tant que grande assurance-maladie et accidents, SWICA, qui se positionne comme organisations de santé, est persuadée que la GSE est bénéfique pour l'entreprise. Elle est également consciente de la fonction unique de modèle dans ce domaine et s'engage donc en tant qu'employeur par diverses mesures de GSE pour le bien être de son personnel. Ainsi, l'entreprise porte le label Friendly Work Space depuis 2009 et compte parmi les entreprises de la première heure à avoir essayé FWS Job-Stress-Analysis. «Si nous recommandons l'outil d'enquête en ligne à nos clients entreprise, nous devons savoir comment il fonctionne et ce qu'il apporte», souligne Simone Lenz, spécialiste en gestion de la prévention.

SWICA a utilisé FWS Job-Stress-Analysis pour la première fois en 2013. Malgré l'engagement de la direction, de nombreuses collaboratrices et de nombreux collaborateurs restèrent sceptiques; «oh là là, encore une

enquête...», disait la tendance générale. Atteignant 52%, le retour était modeste. Cependant, la première enquête et son traitement ont déjà déclenché des changements, explique la conseillère externe Nina Hottinger de la société nhconsulting. «Cela est notamment dû au fait que la direction s'est penchée sur les résultats de l'enquête de manière fondée et intensive.» Elle s'est ainsi définitivement persuadée du potentiel de l'outil, et a fortement contribué par son engagement à la discussion et à la réalisation des mesures dans différentes unités organisationnelles.

### Un ancrage organisationnel

Dans un premier temps, des ateliers de réflexion ont été réalisés à tous les niveaux de l'entreprise. Il est ressorti de chacun d'entre eux sept domaines de compétence, au sein desquels différentes mesures ont été mises en œuvre, selon les résultats obtenus par le domaine ou l'équipe: ergonomie, épuisement, reconnaissance, gestion du stress, dissonance émotionnelle, contrainte de temps et interruption du travail. A l'échelle de l'entreprise, SWICA a développé plus avant la gestion des absences sur la base des résultats de l'enquête et introduit des entretiens de prévention et de santé. La position du responsable de la santé a été revalorisée dans les huit unités régionales et à la direction générale, devenant fonction officielle.

Aujourd'hui, un bureau de consultation sociale est à la disposition de tous les membres du personnel en plus de l'offre de cours «Gestion du stress» auquel ils peuvent s'adresser en cas de problèmes sociaux ou privés. Par ailleurs, tous les employé-e-s ont droit à un conseil en ergonomie et l'accès à des postes de travail en position debout a été facilité.

### Établissement d'une culture de confiance

Trois ans après la première enquête, SWICA en a réalisé une deuxième en 2016, obtenant cette fois un taux de retour de 77%. Selon Roger Ritler, responsable des prestations aux entreprises, «le taux élevé des retours est imputable aux mesures réalisées après la première enquête». «Si les collaboratrices et collaborateurs ont réalisé que répondre à l'enquête apporte réellement quelque chose, la confiance dans l'organisation a, elle aussi, augmenté.»

Selon Simone Lenz, la deuxième vague

de l'enquête a montré combien l'entreprise avait progressé ou régressé. «D'un point de vue général, nous avons défini des indicateurs GSE, et voyons encore un potentiel d'amélioration dans le taux d'absence.» Par ailleurs, la contrainte de temps et la contrainte liée aux interruptions ont reculé, la perception de l'entreprise et du travail s'est améliorée et les employé-e-s disent bénéficier de plus de soutien de leurs supérieurs.

### Engagement à long terme

Les responsables de la santé ne sont pas les seul-e-s convaincu-e-s de l'efficacité de l'outil FWS Job-Stress-Analysis comme partie intégrante d'une GSE durable et de son utilité à venir, la direction et de nombreux collaboratrices et collaborateurs pensent de même. «Pour que le projet réussisse, il doit être mené par une direction forte, disposant du temps nécessaire pour bien préparer l'enquête et accompagner d'autres processus», récapitule Roger Ritler. Par ailleurs, l'engagement du CEO et de la direction, et la mise à disposition de moyens financiers ont également représenté des facteurs clés de la réussite du projet. Autre chose: «La GSE n'est pas une mesure expéditive, mais demande un engagement continu et à long terme.»

### Entreprise phare 3: UBS

La densité de réglementation, la pression des coûts, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les modifications à venir liées à la numérisation sont autant de préoccupations actuelles des entreprises du secteur financier. Dans ce contexte, les responsables des domaines Corporate & Institutional Clients et Investment Bank Suisse d'UBS ont opté pour l'outil FWS Job-Stress-Analysis, en vue d'analyser et d'anticiper les conditions et facteurs d'influence sur l'attitude de travail des collaboratrices et collaborateurs. «Nous souhaitons connaître les facteurs qui influencent positivement le bien être et la performance du personnel et comment les renforcer», résume Sandra Kunze, Executive Director, Training & Sales Excellence, UBS Corporate & Institutional Clients.

Entre 2014 et 2016, près de 1700 collaboratrices et collaborateurs ont participé à l'enquête FWS Job-Stress-Analysis. Dans un premier temps, l'instrument a été testé avec l'aide de Promotion Santé Suisse dans une



«Les mesures sont d'autant plus efficaces à long terme si elles sont conçues avec les collaboratrices et collaborateurs.»

Thomas Sommerhalder, directeur régional Argovie/Soleure, UBS SA

sous-unité. Un an plus tard, UBS a réalisé l'enquête auprès des employé-e-s qui n'avaient pas été interrogés en 2014. «Suite aux deux enquêtes partielles, nous avons décidé d'interroger tous les collaboratrices et collaborateurs du département en 2016.» Grâce au soutien de la responsable du département, le taux de retour est passé de 65 à 80%, soit 1000 questionnaires complétés.

### Discussions sur le comportement de direction

Les enquêtes portaient principalement sur l'importance du rôle de la direction dans la motivation et le maintien de la santé de ses collaboratrices et collaborateurs. Les résultats de la première enquête ont donc été présentés et discutés dans le cadre d'une manifestation à l'intention des cadres dirigeants de toute la Suisse. Par la suite, une formation a été organisée sur l'encadrement du personnel ainsi qu'une formation de deux jours basée sur les résultats de l'enquête à l'intention des cadres moyens. «Par cette formation, nous voulons montrer la mesure dans laquelle le comportement de direction peut renforcer ou diminuer le stress», explique Sandra Kunze. Les participant-e-s y apprennent par exemple à ne pas transmettre d'e-mails à leurs collaboratrices et collaborateurs en pleine nuit et à mener des entretiens difficiles de façon constructive. Un autre aspect de la formation porte sur la gestion saine de soi – pas si simple lorsque les cadres dirigeants sont eux-mêmes soumis à une certaine pression.

Comme dans d'autres entreprises, le soutien et l'engagement de la direction se sont avérés un facteur essentiel du succès du projet chez UBS également, permettant de transcrire les résultats de l'enquête en mesures adéquates. Début 2017, par exemple, Thomas Sommerhalder, directeur régional Argovie / Soleure, a initié et organisé avec son équipe dirigeante un atelier de cinq jours traitant des «facteurs de stress, des facteurs permettant de l'éviter et de leurs répercussions sur le bien-être». Les membres de l'équipe régionale ont choisi eux-mêmes les thèmes à traiter en détail. Thomas Sommerhalder sait parfaitement bien que les mesures sont d'autant plus efficaces à long terme si elles sont conçues avec les membres du personnel. La participation aux ateliers de deux heures était ouverte à tous tout le monde et non obligatoire.

### Un outil fondé et facile à comprendre

«Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions», souligne Sandra Kunze, «mais il est de toute façon positif d'aborder ce genre de sujets.» L'utilisation de FWS Job-Stress-Analysis en a assurément valu la peine. «L'outil est fondé scientifiquement et simple à comprendre. Il nous aide à influencer de manière positive la performance et le bien être de nos collaboratrices et collaborateurs. Nous sommes conscients du fait que l'enquête n'est qu'un point de départ. La clé du succès réside dans la mise en œuvre systématique des mesures. ■

### Congrès GSE 2018

**La GSE débute par un bilan de situation – ne craignez pas la question du stress: Meilleures pratiques**

Atelier avec Sandra Kunze et Rahel Hanselmann, Education & Sales Excellence Corporate & Institutional Clients, UBS SA

**Date:** 22 août 2018, 11h30 à 12h45

**Lieu:** Université de Zurich Centre

**En savoir plus:** [www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)

**La direction comme facteur de réussite: un projet qui fait de l'effet, mesuré sur le long terme 2011-2018**

Atelier avec Susanne Zähringer, responsable GSE, Centres de soins de la ville de Zurich

**Date:** 22 août 2018, 11h30 à 12h45

**Lieu:** Université de Zurich Centre

**En savoir plus:** [www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)



## Job Stress Index

# Prévoir les répercussions du stress

Les données du Job Stress Index 2014-2016 le montrent: plus le stress était important chez les salarié-e-s au début de la période d'enquête, plus les problèmes de santé, l'épuisement, la baisse de satisfaction du travail et l'intention de quitter son emploi étaient fréquents au cours des années suivantes. Des mesures de renforcement des ressources des collaboratrices et collaborateurs pourraient empêcher cela.

Texte: Sandra Escher Clauss

Qu'on se le dise: le stress et la productivité sont étroitement liés. Toutes les entreprises ont donc à gagner à se pencher sur la question du stress négatif et des contraintes imposées au personnel.

Nous disposons aujourd'hui de suffisamment de données pour transcrire le facteur stress en indicateurs financiers. Le Job Stress Index, par exemple, publié par Promotion Santé Suisse en collaboration avec l'Université de Berne et la Haute école des sciences appliquées de Zurich, mesure le rapport entre de nombreux facteurs de stress et les ressources sur le lieu de travail. C'est pourquoi ses prévisions sont particulièrement fiables en matière de réactions spécifiques au stress et d'attitudes de travail, telles que la satisfaction professionnelle et le lien émotionnel avec l'entreprise.

### Un écart grandissant

Si l'on se penche sur les valeurs du Job Stress Index 2014-2016 en coupe transversale (enquête répétée, mais avec de nouveaux échantillons), on s'aperçoit que les contraintes éprouvées sur le lieu de travail semblent s'être stabilisées, malgré la légère tendance à la dégradation de la situation. L'équipe de chercheurs du professeur Achim Elfering du département Psychologue du Travail et des Organisations de l'Université de Berne et co-auteur de l'étude\*, met cependant en garde: il reste beaucoup à

faire. «La stabilité du niveau peut cacher une forte dynamique. Nous savons que de nombreuses sociétés ont fourni des efforts importants pour la promotion de la santé dans l'entreprise, ce qui s'accompagne nettement d'une amélioration du bien-être et de la santé des collaboratrices et collaborateurs.»

**«Un suivi régulier des conditions de travail est nécessaire, car un dépistage précoce apporte de nombreux avantages.»**

Prof. Dr Achim Elfering

D'un autre côté, le taux d'employé-e-s rapportant des valeurs de Job Stress Index très mauvaises semble augmenter. «Il se peut donc que l'écart se creuse au sein du Job Stress Index», explique Elfering.

Les données transversales montrent donc que le nombre de personnes présentant nettement plus de contraintes que de ressources sur le lieu de travail et la part de personnes épuisées ont légèrement augmenté entre 2014 et 2016. Ce que confirme l'équipe de recherche: «Il ressort des données de l'étude longitudinale – réalisée à plusieurs reprises auprès des mêmes personnes sur une période de trois ans – que les conditions de travail semblent se détériorer.»

### Un dépistage précoce apporte de nombreux avantages

Selon Elfering, de nombreux employé-e-s auraient par ailleurs rapporté que leur travail s'intensifierait. Cela n'est pas principalement dû aux temps de travail prolongés, mais à la rapidité des processus, aux délais plus courts

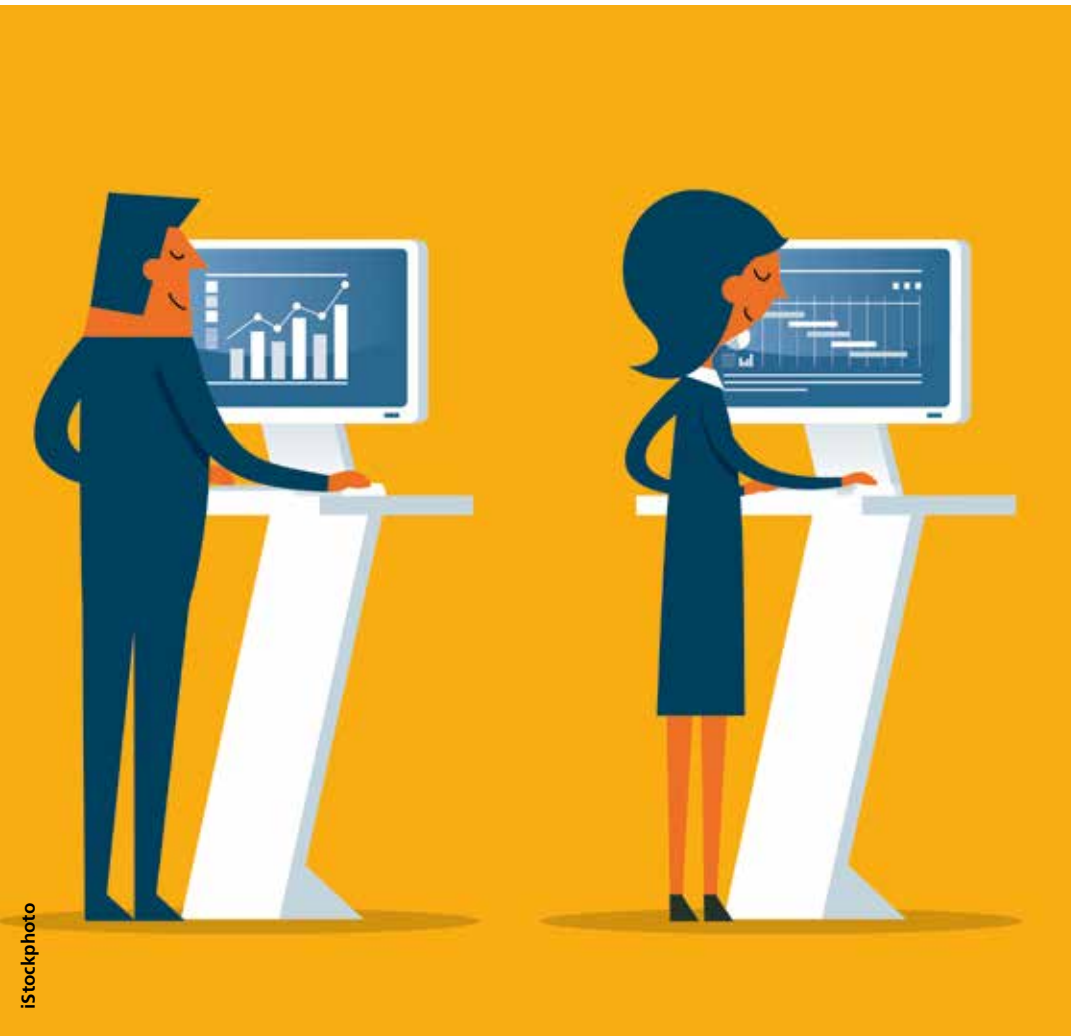
et à la réduction des temps de pause. L'accessibilité accrue renforce cette tendance. «D'un autre côté, nous avons observé des évolutions positives en matière d'horaires de travail souples, de bureau à domicile et d'autres mesures d'aménagement, visant à mieux concilier la vie professionnelle et la vie de famille.» Tous ces efforts indiquent que les exigences en matière d'autorégulation – c'est-à-dire une planification et une gestion des temps autonomes par les employé-e-s – augmentent avec les exigences de formation et de qualification.

Par ailleurs, l'étude longitudinale du Job Stress Index montre encore que les personnes ne s'accoutument pas simplement au stress, mais qu'en plus, les coûts de santé liés aux conditions de travail défavorables augmentent au fil du temps. «Un suivi régulier des conditions de travail est donc nécessaire, car un dépistage précoce apporte de nombreux avantages.»

### L'aménagement du travail renferme un certain potentiel d'optimisation

Un autre résultat de l'étude transversale fait également dresser l'oreille: les deux tiers des pertes de productivité et des coûts de santé qui en découlent se chiffrent de 5 à 5,8 milliards de francs sont dus au présentisme et non à l'absentéisme. Comme l'explique Achim Elfering, «la plupart des employés sont satisfaits de leur travail et se sentent liés à leur entreprise. Pour eux, il est donc naturel de travailler, même en cas de troubles de santé. Ils sont en effet tenus de remplir certains devoirs envers les client-e-s et les collègues.» Comme tout le monde sait cependant que le présentisme peut également être lié chez certain-e-s employé-e-s à la peur de perdre son emploi, il convient d'y regarder

\* L'équipe de recherche se compose de l'Université de Berne (département Psychologue du Travail et des Organisations; groupe de travail du Prof. Achim Elfering, Dr Ivana Igic, Msc Sybille Galliker, Dr Anita Keller et professeur Norbert K. Semmer) et de la Haute école des sciences appliquées de Zurich (Institut pour l'économie de la santé de Winterthour; groupe de travail du Dr Beatrice Brunner et Prof. Simon Wieser), en collaboration avec la fondation Promotion Santé Suisse (PSCH).



der de plus près. «Nous supposons que le présentisme précède souvent l'absentéisme.» Par ailleurs, des enquêtes réalisées sur une période prolongée montrent que le présentisme s'accompagne souvent de troubles de la santé à long terme.

Les pertes de productivité liées au présentisme pèsent donc plus lourd sur le résultat que les absences des collaboratrices et collaborateurs. Les mesures d'aménagement du travail – qui cherchent à améliorer le rapport ressources-facteurs de stress – renforcent donc un grand potentiel d'augmentation du bien être du personnel. «Il est par exemple possible de distinguer les tâches principales des tâches secondaires», explique Achim Elfering. «Les tâches principales influencent l'idée que se font les employé-e-s de leur profession. Les tâches secondaires méritent cependant une attention particulière, car elles limitent souvent la

marge de manœuvre des tâches principales.» En effet, le nombre de tâches à exécuter dans le temps disponible ne cesse d'augmenter, poursuit Elfering. «Lorsque les tâches secondaires sont réorganisées pour octroyer plus de marge de manœuvre dans l'exécution des tâches principales, le facteur de stress lié à la pression du temps diminue, ce qui apporte un net soulagement.» ■

### Congrès GSE 2018

Instruments de mesure de l'efficacité:  
FWS Job-Stress-Analysis, Job Stress Index  
et modèle d'impact

Atelier avec Nina Zumstein, Responsable  
de projets GSE, Promotion Santé Suisse

**Date:** 22 août 2018, 11h30 à 12h45

**Lieu:** Université de Zurich Centre

**En savoir plus:** [www.congres-gse.ch](http://www.congres-gse.ch)

### Quand le stress est-il critique?

Lorsque la contrainte, même à court terme, est tout simplement trop intense, ou qu'elle est devenue permanente au lieu d'être exceptionnelle, la situation est dangereuse. Selon les auteurs de l'étude transversale et longitudinale du Job Stress Index 2014-2016, des signes clairs d'un niveau de stress critique peuvent être identifiés bien avant la baisse de performance. Ainsi, même si la performance dans les domaines principaux peut être maintenue sur une période prolongée malgré un niveau de stress intense, les coûts issus de la situation augmentent rapidement alors que l'efficacité recule. Les collaboratrices et collaborateurs soumis à une forte pression ont tendance à planifier à court terme et à suivre des stratégies peu complexes. D'autres tâches sont négligées alors que les intérêts et les contacts privés diminuent.

### Le Job Stress Index

Aperçu des résultats de l'étude transversale et longitudinale du Job Stress Index réalisée entre 2014 et 2016:

- En moyenne, les indicateurs affichent une grande stabilité – toutefois, la part des personnes faisant état de bien plus de contraintes que de ressources sur le lieu de travail a légèrement augmenté.
- Plus les contraintes liées au stress des personnes actives sont élevées, plus l'on constate au cours des années suivantes des atteintes à la santé, une satisfaction en baisse ainsi que des pertes de productivité croissantes du fait d'absentéisme et de présentisme.
- Il existe un lien de causalité entre les contraintes, l'état futur des collaboratrices et collaborateurs et les pertes de productivité prévisibles.
- Économiquement parlant, le présentisme a une influence encore plus négative que l'absentéisme.
- Un Job Stress Index amélioré, c.-à-d. un meilleur rapport entre les ressources et les contraintes, permet de prédire une évolution positive en matière de motivation, santé et productivité.

Pour en savoir plus sur l'évolution du Job Stress Index entre 2014 et 2016, rendez-vous à la page: [www.promotionsante.ch/job-stress-index](http://www.promotionsante.ch/job-stress-index)

# «Les jeunes chef-fe-s mettent plus de mesures en œuvre que leurs aîné-e-s»

Si tout le monde parle de la GSE, sa réalisation reste difficile. René Marcello Rippstein, membre de la direction de Promotion Santé Suisse, explique à quoi cela est dû et quels facteurs favorisent leur réalisation.

Interview: Corinne Pâper

**La gestion de la santé en entreprise semble désormais assimilée par la plupart des entreprises. Comment voyez-vous la situation?**

**René Marcello Rippstein:** Ces dernières années, la GSE a gagné en importance dans sa forme actuelle. Malgré la haute actualité du sujet et les nombreux nombreux acteurs et groupes d'intérêt, la GSE ne s'est pas encore suffisamment établie sous sa forme de système complet dans les entreprises suisses.

**Quelles différences constatez-vous?**

Le niveau de réalisation dans les grandes entreprises est par exemple plus élevé. Par ailleurs, nous observons des différences régionales: 25% des entreprises de Suisse alémanique mettent pleinement en œuvre la GSE, contre 20% en Suisse romande et seulement 7% dans le Tessin. Nous n'observons cependant pas de différences majeures en matière de secteur.

Selon une étude réalisée par nos soins\*, les entreprises investissent le plus souvent dans la gestion des absences et des cas, suivie de l'aménagement du travail puis du développement du personnel et de l'organisation. La même étude a révélé que l'âge, la formation et le style de vie de la direction influençait la mise en œuvre des mesures de GSE.

**Dans quelle mesure?**

Les jeunes directrices et directeurs de moins de 40 ans réalisent généralement plus de mesures que leurs aîné-e-s. Ils investissent par exemple trois fois plus souvent dans le développement de l'organisation et des ressources humaines. Les chef-fe-s qui se disent

actifs ou sensibles aux questions de la santé proposent également plus souvent des séminaires et des formations à leurs collaboratrices et collaborateurs. Parmi les directrices et directeurs fumeurs, 25% avaient mis moins de mesures individuelles en œuvre que leurs homologues non fumeurs. Enfin, il

**«Depuis cette année, nous proposons aux conseillères et conseillers en GSE des modules de formation spécifiques, ainsi qu'un système d'accréditation.»**

**René Marcello Rippstein, membre de la direction de Promotion Santé Suisse**

s'est avéré que moins la formation de la directrices et directeurs était technique, plus ses membres promouvaient activement la gestion de la santé dans l'entreprise.

**Le travail de GSE de Promotion Santé Suisse est-il encore nécessaire?**

Permettez-moi de vous répondre par la question suivante: «pourquoi n'y a-t-il pas plus de mesures mises en œuvre?». Une raison majeure expliquant ce manque de réalisation est liée au fait qu'il y a souvent un manque de temps et de connaissances nécessaires pour une approche systématique et pourtant simple et efficace. Seule une entreprise sur dix indique disposer de suffisamment de temps pour se pencher sur la GSE. Par ailleurs, les entreprises ne disposent souvent pas des connaissances nécessaires sur ses effets et ses avantages: selon notre enquête représentative sur la propagation de la GSE en 2016, seuls 14% des entreprises disposaient d'un système ad hoc.

Par ailleurs, la GSE est trop rarement ancrée dans la stratégie d'entreprise, puisque

seuls 15% des entreprises l'avaient intégrée dans leur stratégie en 2016. Cet ancrage est indispensable pour garantir un engagement à long terme et durable.

**Avec FWS Academy pour conseillères et conseillers GSE, vous avez élargi votre offre de formations continues. Pourquoi?**

Depuis cette année, nous proposons aux conseillères et conseillers en GSE des modules de formation spécifiques, ainsi qu'un système d'accréditation. Grâce à ces unités de formation, les conseillères et conseillers sont capables d'appliquer efficacement les instruments de GSE. Ils se voient par ailleurs communiquer les derniers chiffres-clés et les dernières tendances et apprennent ce qui fait la qualité du conseil en GSE. Le système d'accréditation et l'étroite collaboration avec les personnes accréditées garantissent aux entreprises de trouver le conseiller en GSE répondant à leur besoin de conseil, capable de favoriser et d'estimer correctement le niveau de développement de la GSE.

**Outre la nouvelle offre de formations continues, vous avez également introduit d'autres nouveautés. Pouvez-vous expliquer la signification des programmes «L'école en action» et «FWS Apprentice»?**

L'offre «L'école en action – prévention du stress au travail» permet d'améliorer la santé psychique du corps enseignant et des employé-e-s de l'école à long terme et durablement. Certaines écoles offrent la possibilité de saisir et d'analyser les contraintes et les ressources du personnel enseignant, afin d'en déduire des mesures appropriées. Pour ce faire, nous utilisons notre instrument d'enquête éprouvé FWS Job Stress Analysis accompagné d'un suivi de processus et d'un dispositif d'accompagnement. Avec l'offre FWS Apprentice, nous assurons la promo-

\* Füllemann, D., Innauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017): Gestion de la santé en entreprise dans les entreprises suisses, Résultats du monitoring 2016 Document de travail 40. Berne et Lausanne, Promotion Santé Suisse.



## A propos de

**René Marcello Rippstein** est membre de la direction de Promotion Santé Suisse depuis 2009. Il a pour mission de renforcer la collaboration entre le secteur privé et le monde scientifique en vue de soutenir la gestion des ressources humaines dans les entreprises à l'aide de la gestion de la santé en entreprise.

tion de la santé psychique des adolescent-e-s dans le cadre de l'entreprise. Les jeunes peuvent être sensibilisés et influencés directement ou indirectement – par l'intermédiaire du personnel d'encadrement et des responsables de la formation professionnelle. L'offre comprend une application pour les jeunes et une plateforme d'information en ligne, ainsi que des cours pour les responsables de la formation professionnelle.

### Quel est votre objectif?

L'offre «L'école en action» est une approche spécifique au secteur, alors que FWS Apprentice est spécifique à un groupe-cible. Dans le cadre de l'évaluation «L'école en action», il a été établi que les écoles profitent de leur participation à différents niveaux. L'offre dresse un tableau complet des contraintes et des ressources des écoles au niveau du personnel, de l'équipe, des services et des organisations.

L'évaluation de FWS Apprentice a montré que cette offre apporte une possibilité adéquate d'atteindre les jeunes dans l'entreprise et de les sensibiliser à la santé psy-

chique et au bien-être personnel. Tant les jeunes que les formatrices et formateurs professionnels se sont penchés sur la question au sein de l'entreprise.

### Nous prévoyons aussi l'introduction d'une offre sur le thème «Offices, Change & Health» au cours des prochaines années. Que couvre-t-elle?

Le projet de recherche soutenu par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) ou d'Innosuisse, «Offices, Change & Health», a permis d'étudier l'influence de l'environnement de bureaux et de la planification participative du processus de changement sur la santé psychique et la gestion du travail des collaboratrices et collaborateurs.

Il en est ressorti l'offre FWS Office, qui se penche donc sur la mise en place d'environnements de bureaux favorables à la santé, et contient actuellement un guide, des listes de contrôle et des formations continues. En outre, une enquête spéciale auprès des employé-e-s et une accréditation des conseillères et conseillers sont prévues pour 2019. ■

## Formation continue GSE

### Accréditation de conseillères et conseillers

Vous conseillez dans le domaine de la GSE et souhaitez devenir conseiller/consillère accrédité-e en promotion de la santé?

Informez-vous sous:  
[www.promotionsante.ch/trainings-gse](http://www.promotionsante.ch/trainings-gse)

### Offres GSE de Promotion Santé Suisse

Toutes les offres GSE de Promotion Santé Suisse se trouvent à l'adresse:  
[www.promotionsante.ch/offres-gse](http://www.promotionsante.ch/offres-gse)



# Exploitez votre label à fond

Distinctions, récompenses, prix. Qui n'a encore rien, qui en veut encore? Il n'a jamais été aussi simple d'obtenir un prix ou un label. Mais attention! S'il est simple à obtenir, il est d'autant plus difficile de bien utiliser un label. Nous vous donnons sept idées d'utilisation de votre label, pour qu'il ne devienne pas uniquement un cachet sur une annonce de recherche de poste à pourvoir.

Par Christoph Jordi

Ils sont parfois exposés à la réception ou sur un mur de couloir. Ils s'empoussièrent dans la vitrine d'une salle de réunion ou sur le bureau du ou de la responsable des ressources humaines. Les prix remportés quelque part. Ils rappellent le feu des projecteurs et les maux de tête dus au mousseux bon marché offert lors de leur remise, et à un article dans le journal de l'entreprise, affichant la photo de l'équipe RH tout sourire, vêtue comme pour les Oscars. Depuis, ils prennent la poussière, silencieusement, sans rien demander de plus. Et si aucune femme de ménage ne les renverse malencontreusement, ils sont aujourd'hui encore accrochés à leur mur ou blottis au fond de leur vitrine.

En est-il toujours ainsi? Voici sept idées, de ce que vous pouvez faire des prix que vous remportez.

## 1. Célébrez à souhait

Organisez une fête pour célébrer le prix remporté. Faites quelque chose pour votre personnel. L'entreprise et les collaboratrices et collaborateurs doivent être les gagnants, pas uniquement l'équipe RH. Je sais. C'est vous qui avez fait tout le travail, et vous avez bien le droit de fêter cela en tant qu'équipe RH. Cependant: si le prix doit apporter un avantage à votre entreprise, le CEO, la direction et l'ensemble du personnel doivent monter sur le podium. Chacun doit se sentir gagnant. C'est la seule façon d'offrir au certificat suffisamment d'espace pour se développer. Pensez au sport. La médaille d'or ne re-

vient pas uniquement au sportif. C'est toute l'équipe, le club, le pays, les fans, les sponsors, la commune de domicile qui fêtent la victoire. Brandir rapidement son prix pour le cacher aussi rapidement est une erreur. Transmettez donc la fierté. Soyez contagieux. Organisez une fête interne pour célébrer la victoire.

## 2. Posez des jalons

Exploitez le prix remporté dans toutes les manifestations possibles et imaginables. Retirez-le du mur. Emmenez-le en tournée. Organisez une exposition itinérante et utilisez le prix comme un ambassadeur de votre projet. Coca-Cola organise son propre «Trophy Tour» pour la coupe des Championnats du monde de football. Faites de même. Envoyez vos prix en tournée dans vos filiales. Vous avez la possibilité de transmettre passion et fierté à plus de personnes, qui les projettent vers l'extérieur.

## 3. Mobilisez

Les labels que nous cherchons à obtenir sont soumis à certaines exigences. Ils sont porteurs d'espoirs. Ils permettent de s'orienter avec confiance. Une occasion en or de transmettre ces exigences aux différents services. Le service de comptabilité satisferait-il à lui seul les critères posés pour décrocher le prix? Pouvons-nous organiser un concours interne à ce sujet? Le service gagnant aura-t-il le droit d'exposer le prix pendant un mois? Des occasions formidables s'offrent à vous, pour attiser le feu en interne, lancer des processus

d'amélioration épurés et judicieux et introduire un sujet.

## 4. Créez des rituels

Utilisez le prix remporté pour instaurer de nouveaux rituels d'entreprise. Une journée de la santé. Une journée pour l'environnement ou une journée du recrutement. Pourquoi pas? Les motifs coulent de source. Les honneurs seuls ne font pas le bonheur. Nous voulons en effet montrer tant aux employé-e-s qu'aux externes que nous avons amplement mérité le label ou le prix obtenu.

Les actrices et acteurs principaux? Certainement pas l'équipe RH. Non, il s'agit bien entendu de la direction et des salarié-e-s. Organisez une journée du recrutement et distribuez des croissants et les annonces d'offres d'emplois à la gare de votre siège principal, avec l'aide des collaboratrices et collaborateurs. Engagez-vous pour la promotion de la santé dans votre commune et planifiez une manifestation publique annuelle sur le sujet.

## 5. Communiquez

Et pas uniquement par le journal d'entreprise. Utilisez vos médias sociaux pour parler de votre bénéfice et de votre performance. Mettez les collaboratrices et collaborateurs au centre des préoccupations. Écrivez votre propre histoire. Ne vous limitez pas à la remise du prix. Utilisez votre bilan comme base pour votre campagne de communication interne et externe sur le sujet. Engagez des conteurs internes. Laissez les expert-e-s du





jury externe ou les assesseurs s'exprimer. Soulignez vos succès, petits et grands. Impliquez votre équipe communication. Rien qu'en appliquant tous les points de cet article, vous avez plus qu'assez à raconter.

## 6. Engagez des ambassadrices et ambassadeurs

Travaillez avec des ambassadrices et ambassadeurs. Impliquez les membres du personnel de tous les niveaux hiérarchiques, de tous âges et de tous les domaines d'activité. Permettez à vos collaboratrices et collaborateurs de faire de petits enregistrements vidéo ou de prendre des photos avec leur téléphone mobile. Pas de films professionnels. Tournez-en un petit. Soyez présents sur des salons et lors de manifestations. Les jeunes talents font souvent plus d'effet que les représentant-e-s RH.

## 7. Faites de la publicité

De nombreux labels se transforment en cachets sur les annonces publicitaires. Vous pouvez faire plus! Remettez un petit cadeau à vos candidat-e-s pour en faire la démonstration. Avez-vous un label de promotion de la santé? Remettez à vos candidat-e-s une pomme et une eau portant le label lorsqu'ils vous quittent. Procédez à un petit contrôle du sujet dans la procédure de candidature. Imprimez des autocollants à mettre sur les ordinateurs de bureau et portables à l'intention de vos employé-e-s. Placez le logo du label sur tous vos canaux en ligne. Mettez-le sur tous les documents imprimés, y compris

sur le rapport de gestion. Cherchez le contact étroit avec votre service marketing. Ils savent comment faire de la publicité.

## Conclusion

Les prix et les labels sont rarement donnés au hasard. Leur obtention est souvent liée à un effort considérable. Une fois décroché, il est souvent suivi d'un grand vide. Le terrain est préparé, semé, et fertilisé. Il fait l'objet d'un contrôle et reçoit enfin le prix attendu. Super! Félicitations! Mais n'oubliez pas de récolter les fruits. Le message naît chez son récepteur. Travaillez donc toujours avec des preuves crédibles.

Vos prix méritent bien plus qu'un cachet sur un document ou une place sur une étagère empoussiérée. Saisissez votre chance! ■

## A propos de

**Christoph Jordi** a créé DoDifferent en 2011. Il a enseigné à la Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire et à l'Institut suisse de bioinformatique (SIB), et exerce des mandats de membre du conseil de fondation et de membre du conseil d'administration. Avant cela, il a été chef du marketing du groupe d'assurances Winterthur. Dans le groupe AXA, il faisait partie du Global HR Board en tant que Group Head of Learning & Development et que Global Head Organisation Development.

## Présentation de la société

La société de conseil est d'avis que les entreprises dont les collaboratrices et collaborateurs sont satisfaits gagnent plus que les entreprises avec des employé-e-s insatisfait-e-s insatisfaits. C'est la raison pour laquelle l'équipe DoDifferent conçoit avec ses client-e-s des stratégies, des concepts, des idées et des mesures visant à mobiliser les collaboratrices et collaborateurs et à mieux exploiter les compétences disponibles dans l'entreprise.



## La gestion de la santé, un avantage concurrentiel

(2 jour)



## En route vers le label Friendly Work Space

(1 jour)



## Stress / burn-out: détecter les problèmes d'absentéisme suffisamment tôt (1 jour)



# Formations continues axées pratique

Elargissez vos compétences en gestion de la santé en entreprise.



Plus d'informations sous: [www.fws-academy.ch](http://www.fws-academy.ch)



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera