

Promotion Santé Suisse

Document de travail 11

Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs maladie pour le compte de la Fondation.

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

Impressum

Editeur

Promotion Santé Suisse

Auteurs

Christoph Bertschinger, Vicario Consulting SA
Chantale Merz Wagenaar, Promotion Santé Suisse

Direction du projet Promotion Santé Suisse

Chantale Merz Wagenaar, Responsable de projet Partenariats

Série et numéro

Promotion Santé Suisse Document de travail 11

Forme des citations

Bertschinger, C.; Merz Wagenaar, C. (2013). *Initiative de promotion de la gestion de la santé dans les administrations publiques*. Promotion Santé Suisse Document de travail 11, Berne et Lausanne

Crédit photographique, photo de la page de titre

iStockphoto

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch

Texte original

Allemand

Numéro de commande

03.0027.FR 11.2013

La présente publication est également disponible en allemand et en italien (numéro de commande 03.0027.DE 11.2013 et 03.0027.IT 11.2013)

Téléchargement PDF

www.promotionsantesuisse.ch/publications

ISSN

2296-5696

Table des matières

Editorial	4
Management Summary	5
1 Contexte	6
2 Diffusion des activités de GSE dans les administrations publiques	7
2.1 Exemples de mise en œuvre concrets dans les administrations publiques	8
2.1.1 Première unité administrative primée – le Secrétariat général du Département fédéral de l’intérieur	8
2.1.2 Avec PME- <i>vital</i> pour une GSE systématique dans l’administration du canton d’Uri	10
2.1.3 Prévention efficace du stress grâce à SWiNG – administration du canton de Thurgovie	12
2.1.4 S-Tool en tant que pièce du puzzle – la GSE à l’Office de la circulation routière et de la navigation du canton de Berne	14
2.1.5 Le développement durable en jetant des ponts – la GSE à l’Office de l’économie et du travail du canton de Zurich	17
2.1.6 Un service spécialisé pour la santé et la sécurité – municipalité de Lucerne	19
3 Enseignements pour les administrations publiques	22
3.1 Spécificités de la gestion de la santé en entreprise dans le secteur public	22
3.2 Spécificités et obstacles	22
3.3 Arguments	23
3.4 Facteurs de succès	25
4 Outils	27
5 Littérature spécialisée, liens	29
5.1 Bibliographie	29
5.2 Partenaires d’interviews	31
6 Annexe	32

Editorial

Promotion de la santé en entreprise: notre priorité à long terme

Le domaine «Santé psychique et stress» est un thème prioritaire de la stratégie à long terme (2007–2018) de Promotion Santé Suisse. Le monde du travail et les activités qu'on y déploie revêtent une importance centrale pour la santé psychique. Avec plus de 4,5 millions d'actifs, plus de la moitié de la population résidant en Suisse exerce une activité professionnelle. La majeure partie des actifs travaillent 40 ans et plus. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse concentre ses efforts sur la promotion de la santé en entreprise (PSE). Nous proposons dans ce domaine des prestations telles que le label Friendly Work Space, le baromètre du stress S-Tool et *PME-vital*, ou encore le Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise.

Priorités du Conseil fédéral en matière de politique de la santé

Le rapport «Santé2020» approuvé début 2013 par le Conseil fédéral constitue une stratégie globale qui fixe les priorités de la politique sanitaire suisse pour les huit prochaines années. Il comprend 36 mesures réparties entre quatre domaines d'action, qui seront mises en œuvre progressivement. Dans le domaine d'action n° 1 «Garantir la qualité de vie», des acteurs publics et privés doivent coordonner et renforcer leurs activités de promotion de la santé, de prévention et de dépistage précoce des maladies au vu de l'augmentation des cas de maladies chroniques. L'accent est mis notamment sur la promotion de la santé en entreprise. Les objectifs de Promotion Santé Suisse coïncident ainsi avec les priorités du Conseil fédéral en matière de politique de la santé.

Gestion de la santé dans les administrations publiques

Les pouvoirs publics de Suisse comptent parmi les plus efficaces au monde et jouissent d'une excellente réputation. Quelque 360 000 personnes sont employées dans les administrations publiques (au niveau communal, cantonal et fédéral), assurant le service public. Les administrations publiques représentent par conséquent un employeur important et devraient également jouer un rôle de modèle dans la société en ce qui concerne la gestion de la santé en entreprise.

Notre contribution

Dans le cadre du projet de gestion de la santé en entreprise dans les administrations publiques, nous soutenons ces dernières par un transfert de savoir-faire, des arguments et de bons exemples de mise en œuvre dans le développement d'une gestion globale de la santé.

Nous tenons tout particulièrement à remercier nos partenaires dans les cantons pour leur excellente collaboration dans le cadre de ce projet.

Rudolf Zurkinden
Responsable Relations partenaires et Support

Chantale Merz Wagenaar
Direction du projet

Management Summary

Le Conseil fédéral a préconisé l'élargissement de la gestion de la santé en entreprise en fixant les priorités de la santé publique dans le rapport «Santé 2020», afin d'améliorer la prévention et le dépistage précoce des maladies non transmissibles, ainsi que le dépistage précoce des maladies psychiques. A cet égard, le développement du label Friendly Work Space a permis de créer des normes qualitatives et de dresser une liste des champs d'action pour une gestion globale de la santé.

Les administrations publiques mettent en œuvre la gestion de la santé dans des proportions très diverses. Certaines administrations disposent ainsi, pour la GSE interne, d'un spécialiste chargé surtout de tâches conceptuelles. D'autres appliquent déjà systématiquement une GSE exemplaire. Pour différentes raisons, l'utilisation d'une telle approche systématique dans toute la fonction publique devrait prendre encore quelques années.

En effet, si de nombreuses spécificités structurelles rendent difficile l'introduction de la GSE systématique, des arguments tant pécuniaires (en comparaison sectorielle, l'administration publique présente un taux élevé d'absences pour maladie) que non pécuniaires (performance et santé en dépit de la pression des réformes; image positive pour le recrutement) parlent en faveur d'une action déterminée.

1 Contexte

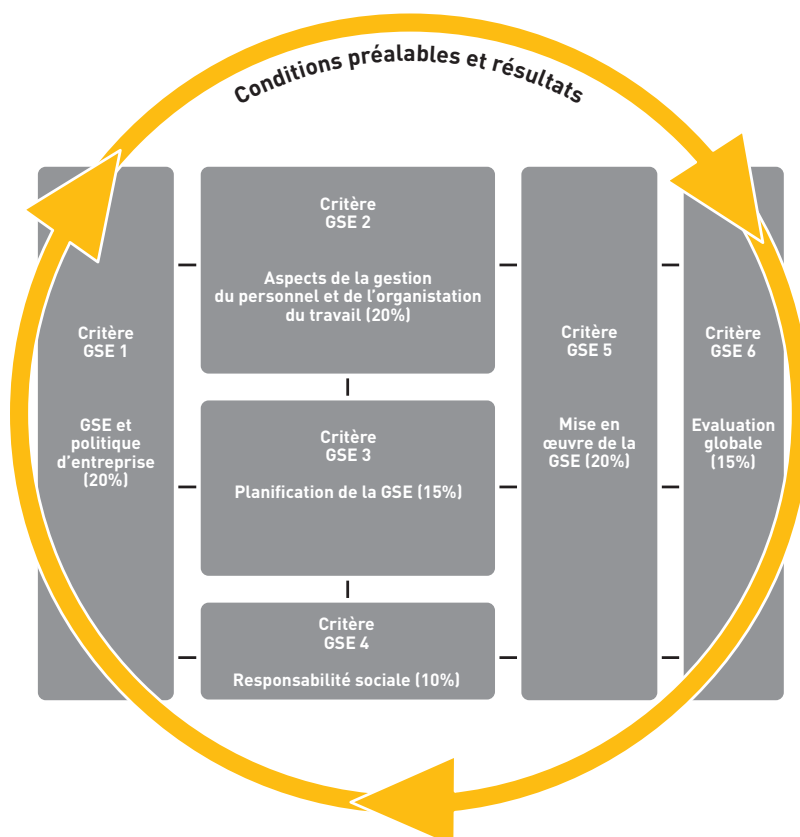
Les étapes de travail suivantes constituent les fondements du présent rapport:

- enquête écrite dans le domaine de la gestion de la santé en entreprise (GSE) dans les administrations cantonales;
- complétée par les résultats obtenus dans le cadre de la diffusion de PME-vital, SWiNG, S-Tool et le label Friendly Work Space (FWS), ainsi qu'une recherche dans la littérature;
- interviews avec des responsables du personnel et de la GSE quant aux facteurs de succès, obstacles et arguments en faveur d'une gestion de la santé en entreprise dans les administrations publiques;
- élaboration d'exemples de mise en œuvre concrets.

«La Gestion de la Santé en Entreprise (GSE) a pour but de maintenir et de favoriser la santé, la motivation et le bien-être des collaborateurs. Ce faisant, elle tient compte aussi bien des conditions de travail

que du comportement individuel en matière de santé. La GSE profite dans la même mesure aux employés et à l'organisation elle-même. La GSE doit être considérée comme une tâche qui relève de la direction générale. Elle met l'accent sur l'intégration systématique du point de vue de la santé dans les structures d'exploitation, les procédures ainsi que les processus de décision de l'entreprise. La protection de la santé et la Promotion de la Santé en Entreprise (PSE) font conjointement partie intégrante d'un concept global de Gestion de la Santé en Entreprise.» *(Directive Critères de qualité pour la Gestion de la Santé en Entreprise, 2012)*

Le développement du label Friendly Work Space a permis de dresser une liste des champs d'action pour une gestion globale de la santé en entreprise. Elle englobe six critères principaux et 26 sous-critères et se réfère au modèle de l'«European Foundation for Quality Management (EFQM)».



2 Diffusion des activités de GSE dans les administrations publiques

On ne savait pas jusqu'à présent quelles administrations publiques mettent en œuvre la gestion de la santé en entreprise, et dans quelles proportions. Un sondage écrit réalisé fin 2012 a permis de déterminer la situation actuelle dans les administrations cantonales. Le questionnaire élaboré à cet effet n'est pas structuré d'après des critères scientifiques, mais selon les critères du label Friendly Work Space. Il a été envoyé aux responsables du personnel dans l'administration publique. Au total, 21 cantons sur 26 ont participé au sondage écrit; cinq cantons alémaniques n'ont pas, ou ont en partie seulement, rempli le questionnaire. De grandes et de petites administrations ont participé à l'enquête, de même que des administrations à GSE avancée et d'autres sans GSE.

Structures et fondements d'une GSE

Deux tiers des administrations cantonales disposent actuellement d'un spécialiste pour la GSE interne, souvent rattaché au département du personnel. Toutes ces administrations ont également ancré le sujet de la santé dans leurs lignes directrices. Le canton de Berne a regroupé promotion de la santé, prévention, gestion des absences et mesures d'insertion dans un service spécialisé GSE. Le canton de Vaud a confié la GSE à un institut externe de l'Université de Lausanne.

Sept administrations cantonales indiquent qu'elles mettent en œuvre une GSE interne (Tessin, Valais, Genève, Berne, Lucerne, Uri et Appenzell Rhodes-Extérieures). Celles-ci disposent également d'un concept de GSE par écrit. Différentes administrations cantonales étudient à l'heure actuelle l'opportunité d'introduire une GSE (Obwald, Grisons et Bâle-Ville).

Un peu plus souvent, c'est une gestion des absences qui est mise en œuvre. Sept administrations la pratiquent systématiquement, neuf autres au moins partiellement. Un responsable du personnel parle de GSE au sens étroit en ce qui concerne la gestion des absences/CFST, en ajoutant que cette exigence est remplie depuis assez longtemps déjà.

Cinq administrations cantonales comprennent des unités administratives qui mettent systématiquement en œuvre la GSE depuis plus de deux ans (Zoug, Zurich, Berne, Appenzell Rhodes-Extérieures et Bâle-Ville).

Seules trois administrations cantonales ont mis en place un groupe de pilotage réunissant des représentantes et représentants de diverses unités administratives (Valais, Genève et Uri). De plus, six administrations cantonales ont créé des groupes de projet associant du moins en partie les collaborateurs à la mise en œuvre.

Les ressources en personnel disponibles pour les thèmes de la sécurité au travail, de la promotion de la santé et de la gestion des absences sont très limitées. La promotion de la santé sur le lieu de travail en particulier est un peu le «parent pauvre» de ces mesures. Ainsi, même lorsqu'elle concerne plusieurs milliers d'employés, elle ne représente le plus souvent qu'une tâche réalisée en fonction accessoire. A cet égard, les cantons du Valais et de Berne sont les seuls à lui attribuer un poste à plein temps. Et si l'on y ajoute les capacités en personnel dévolues à la sécurité au travail et à la protection de la santé, cinq administrations cantonales investissent dans un poste à 100%, voire plus.

Une bonne moitié des administrations cantonales collectent les indicateurs pertinents en termes de santé, les absences pour maladies et accidents et leur évolution, et évaluent ensuite ces statistiques.

Dix administrations recueillent les données sur la santé par le biais d'un sondage mené régulièrement auprès du personnel; huit administrations déduisent systématiquement des mesures à partir des résultats de l'enquête, et les mettent en œuvre.

Thèmes individuels

Onze administrations cantonales disposent d'un service interne spécialisé dans les thèmes de l'addiction, du harcèlement sexuel, du mobbing et du burn-out. Deux administrations sollicitent les services d'un centre de conseil externe. Tout juste un quart

des administrations cantonales ont organisé des formations de conduite sur ces sujets. Deux tiers d'entre elles mettent en œuvre les mesures de protection des non-fumeurs prescrites par la loi. Trois administrations cantonales appliquent des mesures ciblées sur le thème des «conséquences du changement démographique». Enfin, quatorze administrations cantonales proposent des opportunités d'emploi aux personnes dont la capacité de gain ou de performance est limitée.

2.1 Exemples de mise en œuvre concrets dans les administrations publiques

La mise en œuvre de la GSE dans les administrations obéit aux stratégies les plus diverses. Les exemples concrets ci-après illustrent bien cette diversité.

- Le Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur s'est concentré sur l'obtention du label Friendly Work Space.
- L'administration cantonale uranaise utilise les concepts et les instruments de PME-*vital*. En dépit d'un budget modeste alloué aux mesures de promotion de la santé, elle se rapproche du label Friendly Work Space par une procédure systématique.
- L'administration cantonale de Thurgovie agit systématiquement contre le stress en participant au projet SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise).
- L'Office de la circulation routière et de la navigation du canton de Berne bénéficie de réponses spécifiques sur le bien-être de ses employés grâce à S-Tool, qui vient compléter le sondage auprès des collaborateurs.
- L'Office de l'économie et du travail (Amt für Wirtschaft und Arbeit, AWA) du canton de Zurich mise sur la durabilité également pour la GSE et met en lien la promotion de la santé avec le développement des cadres et la culture interne.
- A Lucerne, les thèmes de la sécurité au travail et de la promotion de la santé sont traités de manière centralisée par le service de gestion de la santé de la ville.

2.1.1 Première unité administrative primée – le Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur

Promotion Santé Suisse a décerné le label Friendly Work Space au Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur SG-DFI à l'automne 2012; le SG-DFI est ainsi le premier organe administratif public à se voir remettre cette distinction. En 2013, les Archives fédérales suisses – un office du DFI – ont été la deuxième unité administrative de la Confédération à obtenir le label. Tous les offices du DFI doivent être primés d'ici fin 2014.



Profil

Collaborateurs:
94 (2013)
Responsable:
Martin Tschopp,
responsable du développement du personnel, de l'organisation et de la culture



Martin Tschopp est responsable du développement du personnel, de l'organisation et de la culture au DFI. Le thème de la GSE est étroitement relié aux autres tâches.

Ces dernières années, Martin Tschopp a encouragé la promotion de la santé au Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur. A l'heure actuelle, Marion Flechtner est responsable de la GSE interne et Martin Tschopp de l'ensemble de ce processus au sein du Département.

Qu'est-ce qui vous a poussé à demander votre certification au label?

Martin Tschopp: «Depuis plus de dix ans, nous travaillons à tous les niveaux. Nous avons notamment ancré les domaines de la promotion de la santé en entreprise, du personnel, de l'organisation du travail, de la responsabilité sociale et de la formation et

du perfectionnement dans notre politique du personnel. Toutefois, nous n'avons jamais établi une représentation systématique de toutes les activités, qui incluent entre autres un mois dédié à la santé. Sur la base des critères du label, nous avons dressé un inventaire et avons donc systématisé ce thème important, ce qui nous permet de planifier et de prendre des mesures. Nous avons intégré la gestion de la santé en entreprise dans les axes de la stratégie de RH du DFI 2012–2016, sous le point concernant le label Friendly Work Space.»

Quelles sont précisément ces mesures et en quoi consiste votre offre pour la promotion de la santé?

Martin Tschopp:

- «Axes de la stratégie de RH du DFI 2012–2016: nous voulons offrir aux collaborateurs un cadre de travail moderne, favorisant la santé, et permettant de concilier activité professionnelle, vie privée et responsabilité sociale en tenant compte des ressources.
- Développement du personnel: tous les collaborateurs ont la possibilité de solliciter un coaching; le Case Management est obligatoire dans la formation de direction.
- (Ré-)intégration: le SG-DFI propose des postes de travail pour des essais de travail depuis l'entrée en vigueur de la révision de l'AI en 2010; ils sont au nombre de trois jusqu'à présent. Mais étant donné que cela occasionne des coûts considérables et représente une charge pour les responsables et leur environnement, nous ne les pourvoyons pas en permanence.
- Satisfaction au travail: le sondage auprès des collaborateurs est évalué soigneusement par tous les offices; les résultats sont analysés et interprétés en commun par la responsable du personnel, moi-même en tant que responsable du développement du personnel et la direction.
- Ergonomie: le réglage du poste de travail est la norme pour les nouveaux arrivants; nous prenons contact avec les collaborateurs qui ne s'annoncent pas spontanément.
- Infrastructure: nous proposons des salles de fitness, de calme, de repos et de créativité, dont nous avons nous-mêmes peint les murs en couleurs pour créer une bonne ambiance.

- Visites d'équipes: les personnes chargées des RH du Secrétariat général rendent visite chaque année à toutes les équipes pour prendre la température.»

Comment allez-vous remplir, au sein du Département, l'objectif de voir tous les offices du DFI primés à fin 2014?

Martin Tschopp: «Un groupe de projet a été constitué avec des représentants de tous les offices; cela permet de tenir compte des cultures très différentes qui coexistent au sein du DFI. Chaque office dispose en outre de crédits pour la mise en œuvre de la GSE.»

Avec quels arguments avez-vous convaincu les décideurs d'introduire la GSE?

Martin Tschopp: «D'une part, les valeurs que nous attribuons à l'être humain en général, et donc à nos collaborateurs, ont été déterminantes; d'autre part, nous avons évidemment pris en compte les avantages économiques d'une GSE ciblée et la façon dont nous percevons notre responsabilité vis-à-vis de la société. Sans oublier les avantages que comporte la gestion de la santé en entreprise pour l'économie nationale.

Lorsque nous avons formulé les axes de la stratégie de RH du DFI, nous avons également examiné certains thèmes actuels à l'instar de la hausse des maladies psychiques, des influences du contexte privé (par exemple, le besoin croissant de prodiguer des soins de proches) ainsi que du changement démographique. Nous contribuons de manière non négligeable à ces nouvelles évolutions en mettant en place une gestion de la santé exemplaire.»

Qu'est-ce que le label vous apporte concrètement?

Martin Tschopp: «Nous en ressentons déjà les avantages lors du recrutement de candidats: ceux-ci déclarent régulièrement qu'ils aimeraient travailler pour un employeur qui s'engage aussi en faveur de la santé de ses collaborateurs. Notre 2^e place lors du HR Swiss Award nous a bien fait sentir que les candidats le perçoivent ainsi. Cet effet positif est très important, étant donné que nous recherchons régulièrement des spécialistes pour pourvoir des postes exclusifs. Les résultats de l'enquête auprès du personnel montrent que les collaborateurs apprécient beaucoup notre engagement dans ce domaine.»

2.1.2 Avec PME-vital pour une GSE systématique dans l'administration du canton d'Uri

L'administration cantonale uranaise utilise les concepts et les instruments de PME-vital. En dépit du budget modeste alloué aux mesures de promotion de la santé, elle se rapproche de la norme du label Friendly Work Space par une procédure systématique. L'introduction de la gestion de la santé contribue à l'évolution de la culture d'entreprise, et d'autres thèmes sont également résolus de façon participative.



Profil

Taille: 7 directions avec 26 services
Collaborateurs: 800 (2013), deuxième employeur du canton
Responsable: Franz Gisler, responsable du personnel

La force motrice

Franz Gisler, responsable du personnel de l'administration cantonale d'Uri, envisage le thème de la santé dans une perspective globale «...depuis l'engagement jusqu'aux décisions du gouvernement, en passant par l'entretien annuel et le développement du personnel. Mais chez nous, à Uri, nous n'avons pas l'habitude de faire un examen de compatibilité avec la santé en ce qui concerne les décisions du Conseil d'Etat...» ajoute-t-il en riant.

Mandat confié par le Conseil d'Etat

Le module initial du programme PME-vital est mis en œuvre en plusieurs étapes par l'administration cantonale d'Uri.

Le responsable du personnel a pris le cas d'un cadre souffrant de burn-out comme argument pour demander au Conseil d'Etat de lui confier le mandat de développer un concept de GSE. Le fait que la personne concernée soit de plus connue personnelle-

ment des membres du Conseil d'Etat les a rendus plus sensibles au problème et a favorisé leur décision.

Un groupe de pilotage associant des représentants de toutes les directions et de différents échelons hiérarchiques ainsi que le Délégué cantonal à la promotion de la santé a élaboré, avec un soutien externe, un concept basé sur les critères du label Friendly Work Space. Seulement quelques mois plus tard, le Conseil d'Etat a donné son feu vert pour la mise en œuvre du concept. Il a exprimé ses attentes dans sa décision: «La gestion de la santé doit montrer la voie vers un climat stimulant au sein de l'entreprise, de meilleures conditions de travail et un comportement plus conscient en termes de santé de la part des collaborateurs.»

Matériel d'information		
Dépliant	Brochure	Transparents
Fil rouge du programme		
Module de sensibilisation		
Atelier de sensibilisation		
Modules d'analyse		
Sondage auprès des cadres		
Sondage auprès des employé/es		
Cercle de santé		
Modules de mise en œuvre		
Développement organisationnel	Développement du personnel	Hygiène de vie
Aménagement du travail	Travail en équipe	Bien-être (wellness)
Aspects ergonomiques	Encadrement promoteur de la santé	Gestion du stress

Une communication soignée

Mais un travail de persuasion a encore été nécessaire avant de pouvoir mettre en œuvre le concept. Lors d'ateliers d'une demi-journée, tous les cadres ont d'abord été familiarisés avec la procédure planifiée et leur rôle dans le cadre de la GSE. Dans le même temps, le responsable du personnel, qui connaît personnellement de nombreux employés, a mené plusieurs entretiens individuels informels afin de convaincre les cadres.

Les collaborateurs ont été informés de la GSE par un dépliant et par la hiérarchie. Le responsable du personnel a mis en outre sur le dialogue personnel: «J'ai un bon contact avec les collaborateurs et j'écoute les critiques.» Quant à la population, c'est l'«Urner Magazin für Prävention und Gesundheitsförderung» qui l'a renseignée sur les activités prévues en faveur de la santé des employés de l'administration cantonale.

Une analyse pragmatique

L'analyse s'est effectuée de façon systématique, mais avec un investissement adapté en conséquence. Le sondage auprès du management de PME-*vital* a été utilisé pour les secrétaires des directions, le directeur de la chancellerie cantonale et les recteurs des écoles. Presque 70% du personnel a participé au sondage auprès des collaborateurs, un taux de retour dont le groupe de pilotage s'est montré satisfait. Les chiffres d'absentéisme ont également été évalués et interprétés.

Sachant que seul un nombre limité de mesures pourront être mises en œuvre, le groupe de pilotage a défini les critères suivants pour déterminer les champs d'action:

- Chaque champ d'action doit être choisi de façon à ce que chaque collaborateur soit touché par au moins une mesure, aussi rapidement que possible et de façon nettement perceptible. Des mesures ont ainsi été mises en œuvre en matière d'ergonomie, de promotion de l'activité physique et d'utilisation des temps de pause.
- Un deuxième champ d'action doit s'adresser à une catégorie professionnelle spécifique. Nous avons choisi la police, où le travail par équipes en particulier est ressenti comme très astreignant. Un groupe de discussion sur la santé a permis de développer des améliorations de toutes sortes (la répartition des équipes de nuit se fait désormais en fonction de l'âge, et il y a des mesures visant une meilleure alimentation et une détente accrue).
- Le troisième champ d'action est dédié à tous les collaborateurs. Une gestion uniforme des absences a été introduite dans un premier temps, tandis que le case management a été amélioré au cours d'une seconde étape.

Développement de la culture

La mise en place d'une gestion de la santé reposant sur une forte participation a favorisé une approche participative également pour d'autres thèmes.

Le besoin en places de travail supplémentaires a entraîné ces dernières années une concentration des postes; le responsable du personnel détermine la satisfaction quant aux locaux de travail et les points névralgiques à l'aide d'un sondage succinct. Des améliorations sont ensuite développées dans le dialogue personnel.

De la même manière, des optimisations sont mises en œuvre pour l'alimentation (offres pour les pauses et le repas de midi).

«Nous sommes restés très pragmatiques dans le cadre général des critères du label et avons développé la GSE en plusieurs étapes simples – c'est ce qui a convaincu le Conseil d'Etat.»

Franz Gisler, responsable du personnel

Ancrage structurel

Dans une prochaine étape, la GSE doit être ancrée dans les principaux processus. Les cadres sont invités à cet effet à thématiser la santé au travail également lors des entretiens annuels avec les collaborateurs. Le responsable du personnel, pour sa part, a commencé à présenter un rapport annuel sur la gestion de la santé en entreprise au Conseil d'Etat, afin que la santé des employés continue d'être examinée au plus haut niveau.

2.1.3 Prévention efficace du stress grâce à SWiNG – administration du canton de Thurgovie

En participant au projet SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise), l'administration cantonale de Thurgovie agit systématiquement contre le stress. La manière conséquente dont le projet a été mis en œuvre et la diversité des résultats obtenus sont remarquables.



Profil

Taille: 5 services de
5 départements
Collaborateurs: 443
(2010)
Responsable: Sandra
Stadler, responsable
Case Management
Nouveau: depuis le
1^{er} janvier 2013, Marc
Flammer est respon-
sable de la GSE

Situation de départ: le canton promeut la santé

Dans le canton de Thurgovie, la promotion de la santé figure en bonne place dans l'agenda politique. L'administration cantonale en profite également. L'enquête réalisée auprès du personnel avant la mise en œuvre du projet SWiNG avait permis de constater des symptômes de stress dans divers départements de l'administration cantonale. Ce constat ayant été suivi de mesures trop peu spécifiques, ces situations de stress se sont aggravées.

Deux ans plus tard, le projet pilote SWiNG était lancé dans cinq services cantonaux. «Lors du sondage S-Tool, nous avons bien spécifié qu'il s'agissait de déclarations différenciées. Nous avons ainsi pu motiver les gens qui, malgré une première expérience négative, ont répondu une deuxième fois aux questions. Une situation qui n'était pas des plus faciles», explique Anders Stokholm, directeur de l'Office AVS et AI.

Un an après le début du projet, le conseiller d'Etat compétent, Bernhard Koch, s'exprimait ainsi dans le journal du personnel: «J'attends que soit montré l'impact qu'a eu SWiNG chez les collaborateurs, les

raisons des situations de stress, ainsi que les champs d'action et les mesures nécessaires pour pouvoir faire face aux symptômes de stress.»

Réalisation: une mise en œuvre différenciée

Le projet a été mis en œuvre dans cinq services sélectionnés dans cinq départements de l'administration. L'Office de l'AVS et de l'AI, le Service de la scolarité obligatoire, l'Office de la circulation, l'Office des constructions et le Service des contributions ont analysé les situations génératrices de stress dans leurs domaines de travail, avec le soutien d'une société de conseil. On a constaté qu'il y avait de grandes différences au sein des services et entre ces derniers. L'Office AI était particulièrement concerné par le stress. La 5^e révision de l'AI y avait en effet entraîné de nombreux changements. Selon les résultats obtenus, les services ont ensuite suivi des stratégies différenciées. Entraînements à la maîtrise individuelle du stress, coachings individuels sur le stress et formations pour les cadres ont été organisés. «La première année de SWiNG, il y avait déjà de nombreuses améliorations et la situation s'était calmée», constate Anders Stokholm.

Projet SWiNG

Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé en 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'assurances. Le projet SWiNG examine d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les élimine par des mesures préventives. Il analyse d'autre part les effets et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-tests allant de 300 à 1200 employés de différentes branches dans toute la Suisse, sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué.

Plus d'informations:

www.promotionsante.ch/swing

Bilan: une attention accrue

Anders Stokholm tire un bilan positif après le «programme complet» SWiNG. «Dans les domaines qui fonctionnaient plus ou moins bien, la situation s'est nettement améliorée. En revanche, les domaines où la situation était déjà bonne n'avaient pas besoin de grands changements, mais on y a également constaté certaines améliorations. Là où la situation était critique, on a constaté un certain apaisement, mais surtout une perception différenciée de la situation, certainement grâce à SWiNG. Nous ne sommes pas encore au bout, mais continuons à y travailler.» Au niveau individuel, poursuit Anders Stokholm, l'attention des collaborateurs à l'égard de leur situation de stress personnelle et de celle de leurs collègues a augmenté. «On ne dit plus par exemple simplement: 'je suis stressé!', mais on cite nommément ce qui est à l'origine de la contrainte et où l'on se situe.»

Anders Stokholm tient toutefois à préciser qu'une administration cantonale n'a pas les coudées franches en matière de mise en œuvre: «Les processus de décision ne peuvent pas être imposés de bout en bout par le seul chef de service. Il dépend en effet du conseiller d'Etat, lequel est à son tour dépendant d'un processus budgétaire, et ainsi de suite. Voilà qui rend l'ensemble du processus lourd; on ne peut pas réagir sur le champ.»

Cela étant et malgré le scepticisme du début, SWiNG est soutenu par des collaborateurs engagés. «Une entreprise de services publics», dit Anders Stokholm, «dépend des gens qui y travaillent. Nous devons donc aussi investir dans le personnel, nous devons bien prendre soin de nous. Voilà ce qui nous motive dans un tel projet.»

«L'attention que portent les collaborateurs à leur situation de stress personnelle et à celle de leurs collègues a augmenté grâce à SWiNG. On réagit davantage en amont aujourd'hui.»

Anders Stokholm,
directeur de l'Office AVS et AI, Administration
cantonale, Thurgovie

2.1.4 S-Tool en tant que pièce du puzzle – la GSE à l'Office de la circulation routière et de la navigation du canton de Berne

Les processus certifiés ISO constituent un solide fondement pour la gestion de la santé en entreprise. Et grâce à S-Tool, qui vient compléter le sondage auprès des collaborateurs, l'Office de la circulation routière et de la navigation (OCRN) du canton de Berne bénéficie de réponses spécifiques sur le bien-être de ses employés.



Profil

Collaborateurs:
300 (2013)
Responsable:
Angelika Jansen;
responsable adjointe
du personnel

Angelika Jansen travaille depuis six ans à l'Office de la circulation routière et de la navigation (OCRN) du canton de Berne; elle y est responsable adjointe du personnel, et co-responsable de la gestion de la santé en entreprise (GSE). L'Office vise l'obtention du label Friendly Work Space dans un futur proche.

Vous avez utilisé S-Tool en plus du sondage auprès des collaborateurs. Quelle valeur ajoutée en avez-vous tirée?

Angelika Jansen: «S-Tool nous a renseignés sur les contraintes au travail, sur les ressources disponibles ainsi que sur le bien-être psychique et psychosomatique des employés. Des mesures et des instruments appropriés nous permettront de créer un environnement dans lequel les collaborateurs peuvent et doivent développer leur responsabilité individuelle afin d'atteindre les objectifs définis. Mais S-Tool constitue également pour nous une étape importante sur la voie de l'obtention du label Friendly Work Space, ce qui nous permettra de combler des lacunes

dans la prévention et de compléter ainsi les offres, tout en sachant que nous avons déjà beaucoup réalisé.

La direction de l'Office étudie le rapport, tout comme les analyses de GSE réalisées systématiquement chaque année. Nous en avons déduit concrètement de nouveaux thèmes et mesures, comme le traitement des conflits ou la dissonance émotionnelle. L'enquête a cependant montré que l'OCRN comptait de plus en plus de collaborateurs faisant état d'une satisfaction résignée – un phénomène qui, contre toute attente, ne concerne pas seulement les collaborateurs travaillant depuis longtemps dans le service. Cela nous préoccupe, nous voulons prendre cette tendance au sérieux et la combattre. Nous sommes ainsi en train de mettre en place un programme de formation continue institutionnalisé conçu pour nos collaborateurs, en tenant compte des possibilités d'évolution – également dans le cadre de la planification de la relève initiée récemment.»

Quels sont les éléments de la GSE à l'OCRN?

Angelika Jansen: «Tout ce qui contribue à la création de conditions de travail optimales – en y associant les collaborateurs – permettant aux individus de fournir les meilleures prestations possibles, tout en assurant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui influe bénéfiquement sur les ressources personnelles et le bien-être, fait partie de la GSE chez nous. Formulé de manière plus théorique, notre concept de gestion de la santé en entreprise englobe la gestion des absences, les mesures d'insertion ainsi que la promotion de la santé en entreprise et la prévention, appelée «OCRN Vital» à l'interne. Le processus GSE se réfère au principe du cercle de Deming et fait partie des activités de conduite de l'OCRN. Une analyse permanente nous permet de déterminer les besoins et les exigences en matière de GSE, des mesures idoines étant prises et appliquées dans le cadre du processus de fixation des objectifs de l'OCRN. Nous relatons régulièrement nos activités dans le Vital-Infoblast de l'OCRN. Des audits et des assessments viennent systématiquement vérifier l'efficacité des mesures introduites et des objectifs de projet fixés, afin de pouvoir prendre des mesures de correction le cas échéant. La direction de l'Office participe à ces activités dans le cadre

du rapport périodique de management, de conférences, d'ateliers à thèmes élaborés au cas par cas, de même qu'au niveau du processus stratégique.»

Comment la GSE est-elle organisée à l'OCRN?

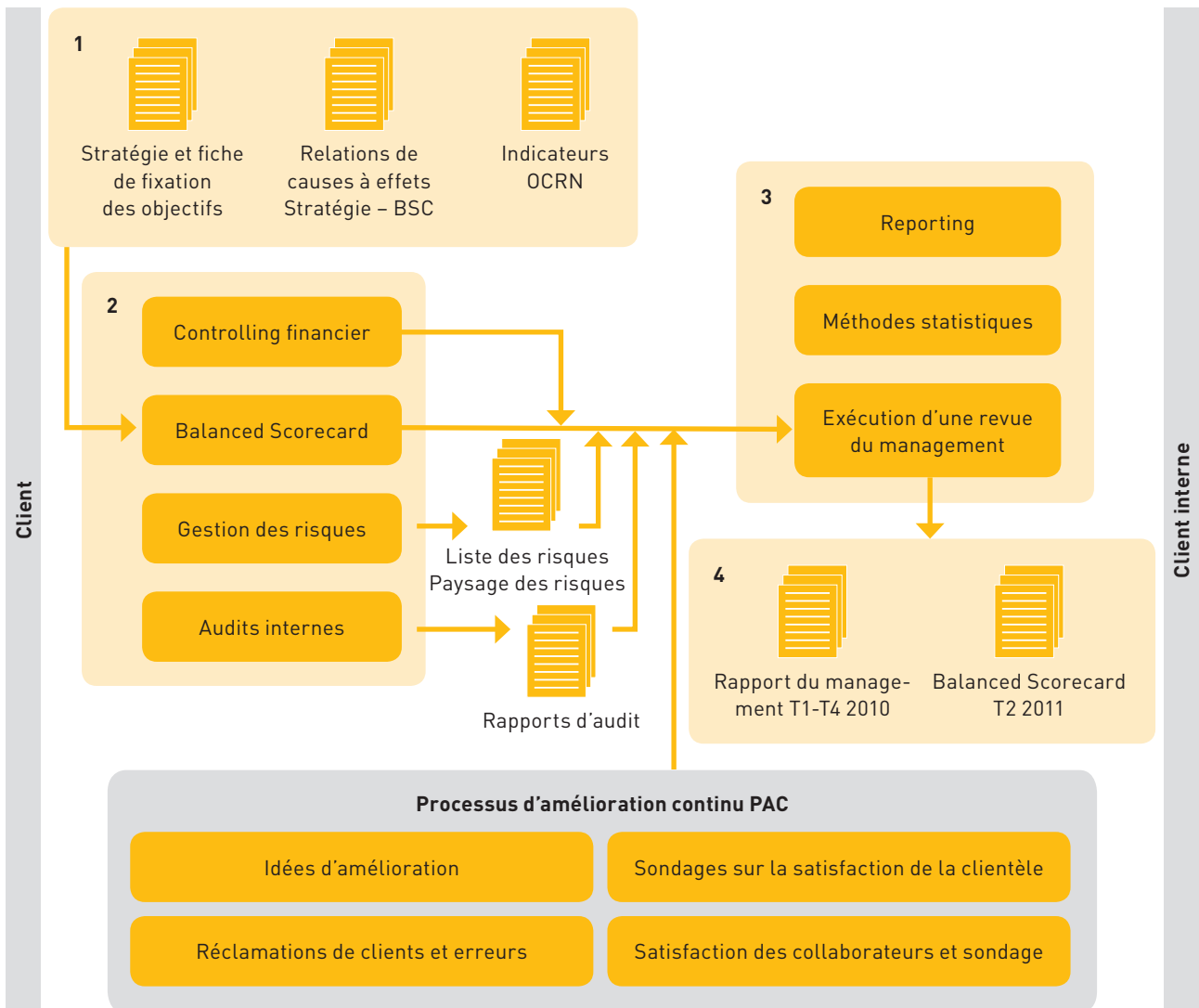
Angelika Jansen: «Nous sommes bien organisés, avec le responsable des processus RH en tant que délégué aux questions de santé, moi-même en qualité de responsable de la santé et, finalement, toute l'équipe des RH. De plus, le gestionnaire de la qualité et le responsable de la protection contre les incendies et de la logistique œuvrent également au sein de l'instance de coordination Protection de la santé. Enfin, nous avons créé il y a deux ans à peu près le

Vital Board OCRN, où sont représentés les collaborateurs de divers départements et dans différentes fonctions. Les descriptifs de postes indiquent les tâches de toutes les personnes concernées.»

Il est plutôt rare qu'un responsable de la qualité collabore au sein de l'instance de coordination d'une GSE, mais c'est ce qui distingue votre GSE.

Angelika Jansen: «Notre office est certifié ISO depuis 2004, tous nos processus sont standardisés. Cela nous oblige à respecter certaines contraintes, jusqu'au sommet de la hiérarchie. Je pense qu'il s'agit d'une excellente base pour le développement de la GSE.»

Processus de conduite; mesure et amélioration



S-Tool

Le baromètre du stress est un instrument conçu pour les entreprises. Ce questionnaire accessible en ligne offre une solution simple pour mesurer dans le détail le stress au sein de l'entreprise. Il permet aux utilisateurs de récolter des données sur les contraintes et les ressources telles qu'elles sont perçues subjectivement par leurs employés, ainsi que sur l'état de santé et l'état d'esprit du personnel à un moment donné. S-Tool fournit des résultats générés automatiquement au niveau d'une équipe, d'un département ou de l'ensemble de l'entreprise. Après l'avoir rempli, les collaborateurs reçoivent immédiatement leurs résultats individuels, assortis de conseils sur la gestion du stress.

Des enquêtes régulières au moyen de S-Tool permettent de réunir des données longitudinales et de vérifier l'évolution dans l'entreprise.

Plus d'informations:

www.s-tool.ch

Quels obstacles avez-vous rencontrés sur la voie de la mise en œuvre systématique de la GSE?

Angelika Jansen: «Notre office se veut résolument progressiste et prend part régulièrement à des projets avec un pilote (gestion des absences, ou monitoring des départs, par exemple). Nous avons réalisé pour la première fois de façon généralisée le feedback pour les supérieurs au printemps et travaillons actuellement au lancement de la planification de la relève. Nous évoluons dans un contexte hautement politisé, où règne une certaine pression pour réaliser des économies. Et par rapport à d'autres grandes entreprises, nous disposons d'un budget relativement modeste, ce qui peut être considéré comme un obstacle. Pour notre part, nous le percevons en tant que défi pour obtenir le meilleur résultat potentiel, avec des effets et avantages directs pour les collaborateurs. Il est par ailleurs essentiel de pouvoir compter sur l'engagement des cadres, dont le quotidien

est déjà très chargé. Un certain travail de persuasion et le soutien des RH sont indispensables à cet égard.»

Pourquoi avoir participé au pilote de la gestion des absences?

Angelika Jansen: «Nous avons introduit la gestion des absences en 2008 avec le soutien de l'Office du personnel du canton. Nous avons tenu à être associés à l'élaboration des processus, de sorte à ce qu'ils puissent être ensuite mis en pratique au front et pas simplement faire office de tigres de papier. En outre, les collaborateurs connaissent les critères déterminants au sein de l'entreprise en matière de gestion des absences grâce à sa formalisation. Il est impératif pour nous que les collaborateurs ne ressentent pas la gestion des absences comme un système de contrôle, mais bel et bien comme une offre et un soutien afin d'identifier et de réduire les sources de stress sur le lieu de travail. Personnellement, je la considère en premier lieu comme un instrument qui nous permet de montrer aux collaborateurs combien leur santé et leur bien-être nous tiennent à cœur. Car seuls des collaborateurs en bonne santé et motivés sont en mesure de fournir les prestations que l'on attend d'eux.»

Que conseillez-vous aux responsables de la GSE dans d'autres administrations?

Angelika Jansen: «Il faut une équipe de RH forte, et la direction de l'office doit être totalement convaincue de l'utilité de la GSE, agir en fonction des objectifs et accompagner sans faille le processus et sa mise en œuvre. La GSE occasionne des coûts et des charges. Mais ses avantages et sa valeur ajoutée sont évidents et n'ont pas de prix, un constat qu'il faut répéter sans cesse. Des avantages et une valeur ajoutée qui ne s'arrêtent d'ailleurs pas à des taux de fluctuation ou à des quotas d'absences maintenus en permanence à un niveau bas, mais qui donnent également à l'OCRN une meilleure image et lui font une excellente publicité. Mais ceci n'est qu'une face de la médaille; si en plus, les collaborateurs se sentent bien à l'OCRN et sont fiers de travailler pour le canton, la motivation est maximale. Car de la motivation, il en faut pour appliquer la GSE au quotidien tout en l'expliquant patiemment et avec un sourire.»

2.1.5 Le développement durable en jetant des ponts – la GSE à l'Office de l'économie et du travail du canton de Zurich

L'Office de l'économie et du travail du canton de Zurich (AWA) mise sur le développement durable également pour la GSE et met en lien la promotion de la santé avec le développement des cadres et la culture interne. La GSE y est introduite selon un processus top down.



Profil

Taille: Direction de l'Office / état-major et 8 départements
Collaborateurs: env. 750 (2013)
Responsable: Ursula Badertscher, responsable du département Développement du personnel et projets

La GSE sur une base solide

«La santé au travail – nous y travaillons.» C'est là l'un des principes directeurs pour la mise en œuvre de la GSE à l'Office de l'économie et du travail (AWA) du canton de Zurich. Sur demande de la responsable du secteur Personnel & Services («Personal & Dienste»), la direction de l'Office a défini la gestion de la santé en entreprise comme élément principal de la politique du personnel et a ainsi demandé la conception d'une GSE sur plusieurs années. La mise en place de conditions de travail favorisant la santé et des mesures de réinsertion sont expressément prévues au titre de la politique du personnel. C'est sur ces bases qu'un groupe d'accompagnement composé essentiellement de cadres s'est mis à l'œuvre. Cela souligne l'importance du thème. Un membre du groupe d'accompagnement s'exprime ainsi: «Il ne s'agit pas seulement des cas où l'on travaille jusqu'à l'épuisement; le thème de la santé doit avoir sa place dans notre quotidien professionnel.» Le groupe d'accompagnement a préparé la voie pour l'introduction de la GSE et participe à sa mise en œuvre progressive. Il se réfère à cet égard au modèle suivant.

Modèle de mise en œuvre de la GSE



Fixer des objectifs réalistes

Les objectifs supérieurs de la GSE sont concrétisés et deviennent opérationnels tant au niveau des objectifs annuels que sous la forme de mesures d'application. La tâche récurrente du groupe d'accompagnement consiste à planifier les priorités annuelles de façon réaliste et à élaborer un plan de mesures. La réalisation des objectifs se mesure en termes de chiffres d'absentéisme, de résultats de l'enquête de santé et de taux de participation aux activités.

Le groupe d'accompagnement présente la réalisation des objectifs dans le rapport sur la santé qu'il rédige depuis deux ans à l'intention de la direction de l'Office.

Mise en œuvre pragmatique

L'ergonomie dans le quotidien au bureau a constitué la première priorité: après un premier input, les postes de travail ont été contrôlés sur les différents sites et des adaptations individuelles y ont été apportées.

Les thèmes Activité physique et Forme ont ensuite été étudiés. La même année, les cadres ont bénéficié d'une formation sur la gestion de la santé en entreprise, et la gestion des présences a été introduite.

En outre, des visites de sécurité régulières par les préposés à la sécurité ont été institutionnalisées sur tous les sites et des formations ont été réalisées sur la prévention de la violence.

Des collaborateurs intéressés ont pris part au développement des mesures dans le cadre de la poursuite du thème de l'activité physique, en lien avec le thème de l'alimentation.

L'année prochaine, l'accent sera mis sur la gestion des ressources en matière de santé.

Vue d'ensemble des activités de GSE

2010	Mandat confié par la direction
2011	Développement du concept; thème de l'année L'ergonomie dans le quotidien au bureau; 1 ^{er} rapport sur la santé
2012	Thème de l'année Activité physique et Forme; formation des cadres; planification de moyen terme (2013 à 2015); 1 ^{er} enquête sur la santé
2013	Thème de l'année Alimentation et Activité physique
2014	Thème de l'année Gestion des ressources en matière de santé
2015	Thème de l'année Assurer un développement durable; 2 ^e enquête sur la santé

Le développement durable en jetant des ponts

Pour assurer une GSE au succès durable, trois thèmes sont mis en lien: la GSE, le développement des cadres et le développement de la culture. La GSE est ainsi intégrée au développement des cadres avec deux modules: le premier, intitulé «Travail – performance et santé», traite des aspects pertinents en termes de santé, tandis que le deuxième est consacré à l'attitude et aux instruments de gestion des présences.

Dans le cadre du développement du personnel, l'AWA propose aux collaborateurs un coaching et une supervision à seuil très bas, pouvant être sollicités individuellement et qui sont réalisés par des conseillers externes. Il va de soi que l'anonymat est garanti.

Gestion de la santé en entreprise

Développement des cadres

Développement de la culture



2.1.6 Un service spécialisé pour la santé et la sécurité – municipalité de Lucerne

Les thèmes de la sécurité au travail et de la promotion de la santé ont été regroupés au sein du service spécialisé pour la gestion de la santé et placés sous la responsabilité d'Eveline Bucheli. Après que les bases ont été élaborées dans une première étape (gestion des absences, sécurité au travail/protection de la santé, accent mis sur les «contraintes au travail»), des projets différenciés sont à présent menés dans les différents services.



Profil

Taille: 5 directions avec 28 départements de service
 Collaborateurs: 2700 (2013)
 Responsable:
 Eveline Bucheli,
 service spécialisé
 Gestion de la santé

Des synergies plutôt qu'une concurrence interne

La GSE de la municipalité de Lucerne bénéficie de spécificités structurelles. La proximité du responsable du personnel avec le conseil municipal est certainement de nature à faciliter les choses, assurant une communication non bureaucratique et personnelle; il prend part ponctuellement aux réunions du conseil et peut ainsi y représenter lui-même les questions de personnel. Et cela influence aussi l'engagement du conseil municipal tout entier, puisque l'organe au complet participe désormais aux séminaires de promotion de la santé et de gestion des contraintes accrues.

La ville de Lucerne entretient par ailleurs un partenariat social exceptionnel, ponctué de négociations toujours très constructives avec les associations.

Et les services administratifs de la ville ont regroupé en un seul endroit ce qui est souvent réparti sur plusieurs personnes ailleurs. Intégré dans le service du personnel, le service de gestion de la santé est res-

pensable des thèmes Sécurité au travail / Protection de la santé, Promotion de la santé et Gestion des absences. Voilà qui apporte de nombreux avantages dans la perspective du responsable du personnel et du service de gestion de la santé:

- Les mesures dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé sont très concrètes, pratiques (campagnes en faveur du vélo ou tables à hauteur réglable, par exemple), et procurent un avantage immédiat aux collaborateurs. Tout cela renforce l'acceptation du thème «soft» qu'est la promotion de la santé en entreprise.
- La santé et la sécurité au travail sont ancrés dans le droit du personnel.
- Les deux thèmes sont toujours représentés par la même personne, ce qui facilite le dialogue avec la municipalité. Cette constellation apporte également beaucoup de synergies pour la diffusion interne des deux thèmes.

Mise en œuvre permanente de la sécurité au travail / protection de la santé

Tous les départements de la ville de Lucerne ont des préposés à la sécurité par secteur, qui sont responsables «sur place» de la mise en œuvre de la sécurité au travail et de la protection de la santé. Pour le service de gestion de la santé, ces préposés à la sécurité par secteur sont également les interlocuteurs des départements.

Dans une première étape, sécurité au travail et protection de la santé ont été mises en place de façon intensive dans les départements qui présentaient de grands risques d'accident. Ensuite, tous les départements de la ville de Lucerne ont été sensibilisés aux thèmes de la sécurité au travail et de la protection de la santé lors de la deuxième étape. Depuis 2011, début de la troisième étape, la ville définit chaque année un axe annuel pour tous les départements: «Ergonomie au poste de travail» la première année, et «Trébucher et tomber» la seconde. Ces axes annuels comprennent une formation continue pour les préposés à la sécurité par secteur, des idées et de la documentation pour la mise en œuvre dans les départements et la communication générale dans le journal du personnel ainsi que des campagnes, à l'instar du «Parcours d'embûches» de la Suva. Pour les préposés à la sécurité par secteur, ces axes an-

nuels facilitent la mise en œuvre dans les départements, puisque le thème d'actualité est partout le même, qu'une large communication est organisée par le biais du journal du personnel et qu'ils reçoivent des directives pour la concrétisation.

Axe «Gestion des absences»

Une gestion des absences systématique a été développée et introduite avec l'appui de différents cadres, les procédures et les responsabilités étant définies dans le cadre du processus correspondant. Le dossier décrit l'attitude fondamentale et les différentes étapes et énumère les outils. Tous les cadres ont été familiarisés avec l'attitude, les processus et les instruments lors d'une formation. Une attitude qui s'est reflétée en particulier dans le programme de la journée de formation, où en parallèle à la gestion des absences, une demi-journée a été consacrée au thème de la promotion de la santé en tant que tâche de conduite.

Axe «Contraintes au poste de travail»

La municipalité a demandé au département du personnel, durant le séminaire d'hiver 2008, de se pencher sur le thème des «contraintes au poste de travail» et de lancer des mesures idoines. Il s'agissait de sensibiliser et de proposer des offres à l'intention des cadres et des collaborateurs intéressés; cet axe a été dénommé SENSOHR. Ce mandat était à placer dans le contexte de l'intégration prochaine de Littau dans la commune, qui a entraîné un surcroît de travail dans de nombreux départements.

Les mesures ont été réalisées d'après le principe top down afin d'obtenir des effets durables.

- Les conseillers municipaux et 51 cadres supérieurs ont été abordés au moyen d'un input destiné aux séances de direction élargie des Directions. Les discussions avec une personne touchée par un burn-out ont suscité un écho favorable.
- Au cours de deux ateliers, les collaborateurs du département du personnel se sont penchés sur leur propre situation de stress et sur leur rôle en cas de surcharge des collaborateurs.
- Les cadres des échelons moyen et inférieur ont été priés de participer à un atelier d'une demi-journée où un théâtre interactif, un parcours de santé et un forum spécialisé leur étaient proposés.

- Quatre articles parus dans le journal interne et trois forums organisés pendant la pause de midi et qui ont tous été bien visités ont assuré la sensibilisation des collaborateurs.

«De tels projets pilotes ne sont pas simples à diffuser et ne peuvent pas non plus être reproduits simplement. C'est pourquoi de nouvelles impulsions de la part du service du personnel sont indispensables. La GSE n'est pas près d'être considérée comme une évidence!»

Eveline Bucheli,
service spécialisé pour la gestion de la santé

Vivre ensemble en bonne santé

(«Zäme gsond onderwägs»)

à l'Office du génie civil («Tiefbauamt»)

Comment agir contre la hausse des absences? C'est la question que s'est posé en 2010 l'Office du génie civil de la ville de Lucerne, un département de la Direction Environnement, transports et sécurité, qui compte tout juste 300 collaborateurs. Après une première analyse, le chef de l'Office du génie civil a décidé, conjointement avec le département du personnel, d'accorder davantage d'attention à la promotion de la santé en entreprise. Afin de trouver où le bât blesse, une phase d'analyse exhaustive et très différenciée a été mise en place, assortie d'un parcours de santé, d'ateliers en petites groupes et d'un sondage auprès des collaborateurs, réalisé à l'aide du questionnaire de PME-*vital*. Différentes mesures en ont été déduites puis appliquées: ainsi, par exemple, une physiothérapeute a été chargée de déterminer le potentiel d'amélioration ergonomique des conditions de travail, et les cadres ont été formés en matière de communication, d'information et de participation des collaborateurs. En plus de trois demi-journées de formation, les cadres ont pu faire appel à un conseil collégial qui, aujourd'hui géré de manière autonome et sur une base volontaire, est toujours en partie utilisé.

Les feed-back des collaborateurs concernant le projet ont été tout à fait positifs. Il est donc clair que de nouvelles mesures au titre de ce projet seront prises durant les années à venir.

Vue d'ensemble des activités de GSE

2005-07	Introduction de la gestion des absences
2008-10	Axe «Contraintes au poste de travail»
2010-13	Promotion de la santé à l'Office du génie civil

3 Enseignements pour les administrations publiques

3.1 Spécificités de la gestion de la santé en entreprise dans le secteur public

L'administration publique est confrontée à des défis différents, parfois peut-être même plus complexes que ceux du secteur privé lorsqu'elle se lance sur le terrain de la gestion de la santé en entreprise. Une organisation publique ne peut en effet opérer de réels changements sans l'appui des acteurs politiques. Il s'agit par conséquent de réfléchir d'abord aux modalités précises de la mise en œuvre d'un projet, aux acteurs qui y seront associés et à la manière de communiquer. À l'opposé des entreprises privées, les administrations ont l'obligation de rendre des comptes aux milieux politiques et au public. Les médias et l'opinion publique risquent par exemple de critiquer le fait qu'on assouplisse encore les conditions de travail dites agréables des employés de la fonction publique aux frais des contribuables. De telles réactions peuvent déborder rapidement sur la politique et occasionner une perte d'image, ce qui peut avoir des conséquences désastreuses pour la mise en place d'une GSE dans l'administration publique.

Cette question de la transparence ne se pose souvent pas avec la même ampleur pour les organisations privées. Si la transparence et l'obligation de rendre compte sont impératives pour les institutions financées par les pouvoirs publics, elles peuvent aussi freiner l'innovation, particulièrement dans un domaine comme la GSE. Un autre défi auquel est confronté le secteur public – et donc la GSE dans les administrations publiques – est le large éventail d'objectifs ayant la même priorité. Contrairement à ce qui est le cas dans les entreprises privées, où la plupart des activités visent à maximiser les bénéfices, les organisations publiques doivent toujours satisfaire à plusieurs exigences, dont l'ordre de priorité n'est pas toujours facile à établir. Le but visé, qui est en l'occurrence d'intégrer la GSE, peut alors être considéré à tort comme un « poids » supplémentaire, alors que la gestion de la santé en entreprise ne constitue pas une mission de plus pour les adminis-

trations et ne devrait pas se trouver en concurrence avec d'autres objectifs. Bien au contraire, la GSE doit faire office de soutien indispensable pour atteindre les objectifs poursuivis de manière plus saine et en ménageant les ressources.

3.2 Spécificités et obstacles

Quelles spécificités du système de l'administration publique faut-il garder à l'esprit lorsqu'on introduit la GSE? Quels sont les obstacles dont il faut tenir compte?

Spécificités organisationnelles des administrations publiques

Taille et diversité

On recourt souvent à l'image du « paquebot » pour évoquer les administrations publiques, ce qui traduit la taille, mais aussi la longueur des voies décisionnelles. Un exemple représentatif est le cheminement très long de l'ordonnance, accompagné d'une procédure de consultation.

Recouvrant aussi une multitude d'activités et de niveaux hiérarchiques, ces spécificités consistent également en des formations, cultures, conditions de travail et situations de stress très différentes, d'où l'impératif d'en tenir compte au niveau de la GSE.

Caractère contraignant

Le fait de tenir compte des exigences de la gestion de la santé pour toutes les décisions importantes et dans tous les domaines d'exploitation n'est que difficilement réalisable et ce, pour différentes raisons: c'est le pouvoir législatif qui prend les décisions; l'engagement des chefs de départements est davantage tourné vers les électeurs que vers les collaborateurs; ils se trouvent dans un dilemme entre la collégialité et les intérêts de partis; les changements répétés au sein du collège ne facilitent pas l'instauration d'une culture durable fondée sur l'engagement; la représentation du personnel a un poids relativement faible.

Management

Les conseillers d'Etat ne sont pas forcément au bénéfice d'une formation en management ou d'une expérience de conduite, et il est d'ailleurs plutôt rare qu'ils le perçoivent comme un manque. En comparaison avec l'économie privée, cela peut toutefois constituer une difficulté supplémentaire, puisqu'il s'agit le cas échéant de conduire jusqu'à 15 000 collaborateurs.

Participation des employés

Dans le cadre de la modernisation de l'administration publique intervenue ces dernières années, souvent, les employés n'ont pas été associés à temps, mais seulement familiarisés après coup avec les nouvelles formes d'organisation ou instruments de gestion. En d'autres termes, beaucoup de réformes ont été réalisées «à l'insu» des employés et, à leurs yeux, n'ont apporté que peu de bénéfices, ce qui évidemment, ne renforce pas les aptitudes des collaborateurs et ne les encourage pas non plus à la prise de responsabilités.

L'administration en tant qu'organe politique et en tant qu'employeur

Sur le plan politique, une gestion de la santé interne par l'administration n'a que peu d'importance, puisque les parlementaires ne peuvent gagner des points auprès de leurs électeurs avec le sujet. L'idée selon laquelle la capacité de performance et la santé, de même que la motivation au travail et l'ouverture face aux réformes sont autant de conditions sine qua non d'une «administration proche des citoyens», et selon laquelle la GSE permet des économies sur le long terme est loin d'avoir fait son chemin. L'obtention de succès perceptibles de l'extérieur est fortement prioritaire sur les investissements internes.

Organe décisionnel, le parlement a une composition politique, ce qui rend peu prévisibles ses décisions prises d'après les critères les plus divers.

L'ambiance n'est pas toujours favorable à la discussion des difficultés internes ou des problèmes psychosociaux des collaborateurs. Et lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, la possibilité de réaliser des économies l'emporte en général nettement sur la santé des collaborateurs.

Des ressources financières et personnelles restreintes

Souvent, seul le minimum légal est réalisé, tout le reste étant abandonné face à l'argument de la pression des économies.

Cela commence déjà avec les analyses des besoins – sondages auprès des collaborateurs notamment – qui ne sont pas réalisées avec tout le soin requis. La volonté et les moyens nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des mesures font défaut et les efforts correspondants «s'enlisent».

Les économies à répétition avec réduction de services et d'emplois ont des effets sur de nombreux collaborateurs, et il n'est pas rare que l'insatisfaction soit contrebalancée par la peur du changement (conséquences indésirables comprises).

3.3 Arguments

Comment les responsables du personnel et les personnes chargées de la gestion de la santé peuvent-ils convaincre les conseillers d'Etat du bien-fondé de la GSE?

Analyse des coûts et des bénéfices

En Allemagne, en comparaison sectorielle, l'administration publique arrive en tête des absences pour cause de maladie. Aucun autre secteur de l'économie ne fait état de davantage d'absences (DAK-Gesundheitsreport, 2013).

Force est d'en conclure que les mesures visant à réduire le stress et à promouvoir la santé dans le secteur public «ne relèvent pas seulement de la bienveillance, mais sont également judicieuses sur le plan économique».

La Suisse ne dispose pas de statistiques comparables. Le taux d'absentéisme déterminé par l'Office fédéral de la statistique (OFS) est moins détaillé. Il se situe en moyenne à 2,8 (OFS, 2012), mais les coûts générés par les absences pour maladie sont également alarmants dans notre pays:

- Une entreprise de 300 collaborateurs perd ainsi environ un million de francs par an, sans compter les coûts encore plus élevés qu'entraînent les collaborateurs qui restent au travail en dépit de la maladie et ne remplissent pas leurs tâches cor-

rectement: on parle alors de présentéisme (Enquête suisse sur la santé 2002).

- Les coûts de l'absentéisme et de traitement du stress sont estimés à env. 4,2 milliards de francs en Suisse (étude du SECO, 2010).

Le burn-out d'un seul collaborateur coûte quelque 50 000 CHF à son employeur (Zentrum für Stressforschung, ZSZ).

Les mesures de promotion de la santé en entreprise (ne pas fumer, maîtrise du poids corporel, comportement modifié en matière d'alimentation ou activité corporelle) se traduisent déjà à court terme (trois à quatre ans) par une réduction des coûts de maladie et il est également prouvé qu'elles entraînent une diminution de l'absentéisme. Le rapport entre les économies et les coûts de maladie est de 1 pour 10,1, alors que le retour sur investissement se situe à 1 pour 2,3 (IGA-Report 13, 2008).

Pression des réformes

Tout comme l'économie privée, l'administration publique se voit de plus en plus confrontée à l'impératif de réformes sous l'effet de la modernisation et de la pression économique.

La capacité de performance et la bonne santé des employés ainsi que leur motivation au travail et leur ouverture face aux réformes sont autant de conditions indispensables pour faire face à ces changements.

La GSE s'appuie sur une définition de la santé au sens large, qui inclut l'aménagement du travail et sa dimension psychosociale en plus de l'intégrité physique. Elle constitue un instrument approprié pour accompagner durablement et positivement le changement permanent des structures administratives en étroite concertation avec les collaborateurs.

Image

L'administration publique souffre d'une mauvaise image dans la population. Mais seuls des employés en bonne santé et motivés peuvent combattre ces préjugés très répandus et permettre d'améliorer graduellement l'image auprès du public.

Sécurité au travail

La sécurité au travail est une obligation légale, et la mise en place d'une gestion de la santé permet aussi de tenir compte de cet aspect. La mise en œuvre des modules *PME-vital* tient compte directement et indirectement de différentes exigences légales concernant la sécurité au travail et la protection de la santé des travailleurs.

Les risques d'accident et de santé sur le lieu de travail peuvent notamment être systématiquement réduits par:

- davantage d'information et en donnant de meilleures instructions aux collaborateurs
- une participation accrue des collaborateurs
- une meilleure collaboration entre les différentes unités d'entreprise sur le plan de l'organisation
- un meilleur respect des directives en matière de santé
- une meilleure ergonomie des moyens de travail (outils, moyens auxiliaires, disposition, etc.)
- un meilleur aménagement de l'organisation du travail (temps de travail et pauses, déroulement du travail, tenue et activité physique, etc.)
- une meilleure ergonomie et hygiène de l'environnement de travail (éclairage, climatisation, qualité de l'air, etc.)
- le traitement approprié du stress psychomental sur le poste de travail (stress, surcharge ou sous-charge, monotonie, etc.)
- la réduction des facteurs de stress psychosociaux (protection de l'intégrité, mobbing, etc.)
- la renonciation à une surveillance du comportement personnel (surveillance non motivée par des exigences de sécurité ou de santé)
- l'offre de boissons à proximité du lieu de travail.

(Guide pour *PME-vital*, source/liens: <http://www.pme-vital.ch>)

3.4 Facteurs de succès

A quoi faut-il prêter particulièrement attention lors de la mise en œuvre d'une GSE dans l'administration publique?

Objectifs

Les objectifs sont d'une importance capitale. Dans les structures complexes d'une administration notamment, ils doivent

- être formulés sans équivoque, de sorte à indiquer la voie à toutes les personnes concernées;
- être exposés de façon claire et nette, de façon à rester identiques même lorsque le flux d'informations est passé à travers plusieurs échelons hiérarchiques;
- être mis en œuvre sur le plan opérationnel de telle manière à ce qu'ils puissent être vérifiés sous l'angle de critères évidents.

Lorsqu'on parvient à lancer un processus de définition des objectifs avec le Conseil d'Etat, on dispose aussi d'une base permettant de discuter de la manière d'atteindre ces objectifs (et d'instaurer un controlling) au sein de cette instance.

Engagement

Comme dans l'économie privée, l'engagement des représentants du pouvoir exécutif est le point de départ. A cet égard, il est nécessaire qu'au moins un des membres du gouvernement s'engage corps et âme en faveur de la gestion de la santé et se donne comme tâche de peser de tout son poids dans les discussions sur le sujet.

Il semble toutefois que cet engagement ne soit souvent que de courte durée et qu'il faille s'assurer régulièrement de l'aval de l'autorité collégiale par la suite, ainsi que le soulignent différents responsables de projet. En d'autres termes, il faut pouvoir disposer durablement de l'implication des membres de l'exécutif.

Les responsables de projet estiment que les chefs d'office jouissent d'une grande autonomie, le défi consistant dès lors à les persuader en faisant du lobbying habilement; l'ouvrage «Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor?» du Dr R. Sochert et de Ch. Schwippert, Fédération des caisses d'assurance

maladie d'entreprise (BKK Bundesverband), qui le documente à l'aide d'exemples tirés de la pratique en Allemagne, peut fournir des pistes pour aborder la question.

Communication interne

Les expériences parfois difficiles des employés avec l'instrument du sondage auprès des collaborateurs peuvent peser sur l'enthousiasme que suscite la gestion de la santé. C'est pourquoi une mise au clair des besoins est absolument essentielle si l'on veut développer un tel projet avec succès, en s'assurant de la participation de chacun. La communication interne aidera alors à préciser les attentes réalistes des employés en encourageant la responsabilité propre (approches «top down» et «bottom up» combinées). Cela requiert un grand travail de persuasion et des feed-back réguliers à tous les niveaux de la hiérarchie, autrement dit de nombreux entretiens individuels et une charge de travail en conséquence.

Mise en œuvre en tant que système modulaire

Bien qu'il soit souhaitable de considérer la GSE dans son intégralité et sa complexité, ce sont justement ces critères-là qui sont qualifiés de trop théoriques et impossibles à mettre en œuvre en pratique. L'exigence de vouloir associer dès le début l'administration tout entière à la démarche est correcte sur le plan théorique, mais est trop ambitieuse et non viable dans la pratique. La mise en œuvre par système modulaire peut alors constituer une option en réponse à ce dilemme.

Parallèlement aux stratégies globales appliquées par certaines administrations de l'Etat, on observe différentes approches mises en œuvre par les divers offices, assurant une procédure différenciée et adaptée aux particularités culturelles, et aisément compréhensibles pour le personnel, qui ont fait leurs preuves.

Développer et appliquer rapidement des mesures permet de montrer que la promotion de la santé n'est pas un vain exercice.

Direction du projet

Confier la direction du projet à une personnalité bien acceptée, reconnue tant sur le plan professionnel que social est un impératif absolu pour sa réussite.

Cette personne doit disposer d'un excellent réseau interne et être en mesure de se faire des alliés, ne pas lâcher prise et faire preuve d'une certaine ténacité.

«Un enthousiasme transmissible»

Il n'y a pas de remèdes miracles pour une bonne gestion de la santé en entreprise; elle s'inspire de «modèles de bonnes pratiques» et a toujours besoin de promoteurs: un conseiller d'Etat convaincu suffit à persuader ses pairs. Et il est éminemment important de pouvoir partager et échanger les expériences faites dans ce contexte.

Au niveau conceptuel, des structures simples et familières, aisément reproductibles doivent être privilégiées pour les projets pilotes pouvant servir de modèles. A cet égard, la description des différentes mesures et de leurs effets est du plus haut intérêt pour les suiveurs potentiels. Lorsque des exemples concrets issus du controlling des effets (comme par exemple une amélioration des résultats obtenus lors des sondages du personnel) peuvent être cités, toutes les autres personnes en charge de projets bénéficieront d'un argument de poids pour le travail de persuasion en interne.

Elaborer et présenter les mesures sous la forme de modules peut inciter d'autres administrations à adapter elles aussi certains éléments.

La disponibilité des informations représente un facteur non négligeable dans une telle perspective, car plus le temps s'écoule depuis l'achèvement du projet (et le départ de son responsable), et plus il devient difficile d'avoir accès à des données et expériences pertinentes.

4 Outils

Promotion Santé Suisse est une fondation nationale qui a pour mandat légal (LAMal, art. 19) d'initier, de stimuler, de coordonner et d'évaluer des activités destinées à promouvoir la santé de tous. Elle collabore avec les représentants de la Confédération et des cantons, des assureurs-maladie, de la Suva, des médecins, des sciences et des associations professionnelles et autres organisations qui travaillent dans le domaine de la prévention des maladies.

La Fondation se concentre sur les thèmes suivants: Santé psychique/stress, en mettant l'accent sur la promotion de la santé en entreprise, Poids corporel sain et Promotion de la santé et prévention.

La promotion de la santé en entreprise (PSE) figure depuis plus de dix ans parmi les thèmes prioritaires de Promotion Santé Suisse. L'étroite collaboration avec les employeurs a permis de déterminer clairement leurs besoins à cet égard. Promotion Santé Suisse a donc développé les outils et les services suivants pour une bonne gestion de la santé en entreprise:

Friendly Work Space® – un label de qualité

Friendly Work Space® est le label de qualité attribué aux entreprises qui ont intégré un système de gestion de la santé en entreprise (GSE) dans leur stratégie. Il s'adresse aux entreprises qui visent non seulement le changement des comportements individuels, mais qui mettent aussi en œuvre des mesures d'optimisation des conditions cadres. Les entreprises bénéficiant de ce label mènent une GSE systématique afin d'assurer durablement leur succès.

Plus d'informations: www.friendlyworkspace.ch

S-Tool – le baromètre du stress

Le baromètre du stress est un instrument conçu pour les entreprises. Ce questionnaire accessible en ligne offre une solution simple pour mesurer dans le détail le stress au sein de l'entreprise. Il permet de récolter des données sur les contraintes et les ressources telles qu'elles sont perçues subjectivement par les employés, ainsi que sur l'état de santé et l'état d'esprit du personnel à un moment donné.

S-Tool livre des résultats générés automatiquement au niveau d'une équipe, d'un département ou de l'ensemble de l'entreprise.

Plus d'informations: www.s-tool.ch

SWiNG – gestion du stress, effets et avantages

Promotion Santé Suisse et l'Association suisse d'assurances (ASA) mettent des instructions à disposition des entreprises pour détecter et supprimer les causes de stress sur le lieu de travail. La rentabilité de la promotion de la santé en entreprise est ainsi démontrée. Le projet pilote est mené dans huit entreprises rassemblant plus de 5100 collaborateurs.

Plus d'informations: www.promotionsante.ch/swing

stressnostress.ch – programme de réduction du stress

Promotion Santé Suisse soutient ce programme basé sur le Web visant à diminuer et prévenir le stress au travail. Cet outil propose des informations sur le stress, des mesures au niveau des organisations, des mesures individuelles et un questionnaire avec feed-back automatique.

Plus d'informations: www.stressnostress.ch

PME-vital – boîte à outils

Promotion Santé Suisse propose un programme basé sur le Web pour la promotion de la santé en entreprise. Avec PME-vital, les entreprises disposent d'une boîte d'outils éprouvée, immédiatement utilisable et que plus de 300 PME des secteurs les plus divers ont déjà mise en œuvre avec grand succès. Plus de 1300 entreprises se sont déjà enregistrées pour l'utiliser.

Plus d'informations: www.pme-vital.ch

VitaLab – la promotion de la santé dans les micro-entreprises

Grâce à VitaLab, les petites entreprises peuvent accéder à des instruments et des services qui leur permettent d'améliorer la santé et les performances des collaborateurs. Les instruments VitaLab sont élaborés sur mesure pour répondre aux besoins des

petites et micro-entreprises. Ils tiennent compte de leurs moyens financiers limités et du faible nombre de collaborateurs ainsi que de leur organisation du travail spécifique, différente de celle des entreprises de taille moyenne et grande.

Plus d'informations: www.promotionsante.ch/vitalab

Gestion des générations

Promotion Santé Suisse conseille des entreprises dans l'analyse et la planification de projets pilotes, diffuse des connaissances de base et met en réseau les institutions, les experts, les prestataires et les PME de toutes les branches. La gestion des générations a lieu à tous les niveaux: collaborateurs, relation avec la direction, équipes et entreprise dans son ensemble.

Plus d'informations: www.promotionsante.ch/generations

Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise

En collaboration avec le SECO et la Suva, Promotion Santé Suisse offre depuis 2004 aux spécialistes et aux personnes intéressées une plateforme d'échange de connaissances et de mise en réseau. Le congrès traite des besoins et des feed-back tirés de la pratique et permet de faire un état des lieux en matière de promotion de la santé en entreprise. Chaque année, ce sont entre 500 et 600 personnes qui participent à ce congrès.

Plus d'informations: www.promotionsante.ch/congres

Prix AEPS «Santé-Entreprise»

La Section suisse de l'Association européenne pour la Promotion de la Santé (AEPS) attribue chaque année avec le soutien de Promotion Santé Suisse des prix visant à récompenser les meilleurs programmes de promotion de la santé ou de prévention qui ont été mis en place dans une entreprise, une administration ou une autre institution.

Plus d'informations: www.aeps-ch.org

5 Littérature spécialisée, liens

5.1 Bibliographie

Altgeld, Thomas; Bindl, Claudia; Claus, Mareike & Schluck, Stephanie (2009). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Ein Leitfaden für die Praxis*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/Leitfaden_OeD.pdf, 08.10.2013.

Badura, Bernhard (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. URL: https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/by_bgm-verwaltung.pdf, 08.10.2013.

Behnke, Nathalie (2011). Alte und neue Werte im öffentlichen Dienst. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3^e éd., p. 243–251). Wiesbaden: VS Verlag.

Deloitte (2012). *Die HR-Umfrage von Deloitte. Was bewegt Personalabteilungen im Öffentlichen Sektor?* (1^{re} éd.) Zurich.

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (2009). *Positionspapier Forum öffentlicher Dienst*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/OED_Positionspapier.pdf, 08.10.2013.

Eichhorn, Peter u. a. (Hrsg.) (2003). *Verwaltungslexikon* (3^e éd.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Emery, Yves (2013).). Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines. Dans Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Manuel d'administration publique suisse* (p. 479–498). Zurich: Editions Neue Zürcher Zeitung.

Fischer, Adrian; Lamprecht, Markus & Stamm, Hanspeter (2003). *Prozessevaluation «Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung»*. Zurich.

Grebner, Simone; Berlowitz, Ilana; Alvarado, Vanessa & Cassina, Manuel (2010). *Etude sur le stress 2010. Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse. Liens entre conditions de travail, caractéristiques personnelles, bien-être et santé*. Berne.

IGES Institut GmbH (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013*. Berlin.

Initiative Gesundheit und Arbeit (2007). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention*.

Kammradt, Nils; Kranz, Lisa & Raab, Silke (2009). *Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung*.

Koller, Christophe (2013 a). Administrations cantonales. Dans Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Manuel d'administration publique suisse* (p. 127–148). Zurich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Koller, Christophe (2013 b). Profil du personnel de la fonction publique. Dans Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Manuel d'administration publique suisse* (p. 499–520). Zurich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Kramer, Andreas (2008). *Leuchttürme der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis im Öffentlichen Dienst*. URL: http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/Leuchttuerme_BGF.pdf, 08.10.2013.

Matyssek, A.K. (2012). Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung. *Bundesgesundheitsblatt* 55(2), p. 205–210.

Mauch, Siegfried (2011). Neue Wege der Personalrekrutierung. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3^e éd., p. 260–270). Wiesbaden: VS Verlag.

Neubauer, Günter (2013). Patient gesund – Mitarbeiter krank. *Personalwirtschaft Magazin für Human Resources extra*. p. 18–20.

Office fédéral de la statistique (2012): *Taux d'absences en raison de maladie/accident des salariés occupés à plein temps selon le sexe, la nationalité et d'autres caractéristiques*. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/06.html> 14.10.2013.

Office fédéral de la statistique (2003). *Enquête suisse sur la santé 2002*. Neuchâtel.

Ostersprey, Anna & Thom, Norbert (2013). Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt. *Personalquarterly*, 13(1), p. 39–45.

Ritz, Adrian; Tholen, Barbara & Ostersprey, Anna (2012). *Betriebliches Gesundheitsmanagement im Einsatz. Über das Bekenntnis zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in der Baudirektion des Kantons Zürich*. URL: http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/bgm_zuerich.aspx, 08.10.2013.

Schröer, Alfons (2003). Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung. Erfahrungen und Perspektiven. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren*, (Bd. 28). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sochert, Reinhold & Schwippert, Christoph (2003). Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor? Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (Bd. 29). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sockoll, Ina; Kramer, Ina & Bödeker, Wolfgang (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006* (1^{re} éd.).

Thom, Norbert (2013). Talentmanagement – generelle Erkenntnisse und Möglichkeiten im öffentlichen Sektor. *Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich, 54(1–3)*, p. 92–105.

Waltert, Alfred (2004). *Gesundheitsförderungskonzept für die Staatsverwaltung St. Gallen mit Integrierter Umsetzung der ASA-Bezugsrichtlinie: Projektabschluss*. St. Gallen.

Waltert, Alfred (2002). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung: Konzept*. St. Gallen.

Wolters, Jürgen; Bellwinkel, Michael; Standke, Willi & Zoike, Erika (2002). Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst. Gesundheitsrisiken und Präventionspotenziale. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (Bd. 24). Bremerhaven: Fachverlag NW.

5.2 Partenaires d'interviews

Badertscher Ursula, responsable du département Développement du personnel et Projets, Office de l'économie et du travail (AWA), canton de Zurich

Djordjevic Sandra, spécialiste de la gestion de la santé en entreprise chez Vivit

Däppeler Beat, responsable du personnel à la ville de Lucerne, et Bucheli Eveline, service spécialisé pour la gestion de la santé, ville de Lucerne

Egger Florence, coordinatrice Case Management, canton de Zurich

Fehlman Markus, responsable cantonal pour la promotion de la santé, canton d'Uri

Gisler Franz, responsable du personnel, canton d'Uri

Hayoz Markus, Chef de service du personnel et d'organisation, Etat de Fribourg, et Uhl Peter, responsable de la SST, canton de Fribourg

Jansen Angelika, responsable adjointe du personnel, chargée de la GSE à l'Office de la circulation routière et de la navigation (OCRN) du canton de Berne

Jenzer Julia, Office du personnel du canton de Berne

Marra Sabina, responsable suppléante du secteur marketing et gestion de la diversité, Office fédéral du personnel

Roduner Rico, responsable de l'Office du personnel du canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures

Tschopp Martin, responsable du développement du personnel, de l'organisation et de la culture au Secrétariat général, Office fédéral du personnel, Département fédéral de l'intérieur

Zoni Flavio, responsable de la sécurité et de la santé au travail, canton du Tessin

6 Annexe

Comme vous pouvez le constater au vu des contributions au Congrès national pour la GSE, certaines unités administratives s'engagent depuis plusieurs années en faveur de la GSE.

Qui	Quoi	Quand
Melanie Briner , Personalleiterin Personaldienst Bau, Stadt Winterthur Harald Reuter , Dipl.-Psych., MAS Eval., Koordinator BGM, Stadt Winterthur	Von der Entsorgung bis zur Denkmalpflege – Umgang mit Vielfalt in einem Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Departement Bau der Stadt Winterthur	2013 – Symposium 26
Annina Scherrer , lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologin, Kontaktstelle KMU- <i>vital</i> , im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz/ifa Institut für Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung AG, Baden Eveline Bucheli , Leiterin der Fachstelle Gesundheitsmanagement, Dienstabteilung Personal, Stadt Luzern	Mit KMU-<i>vital</i> in die Zukunft – Praxisbeispiel mit der Stadt Luzern	2012 – Symposium 14
Urs Hof , Arbeitshygieniker SGAH und Eur. Ergonom, SECO, Direktion für Arbeit, Arbeitsbedingungen, Bern	Prävention im Büro – warum und wie das Risikobewusstsein steigern?	2012 – Symposium 27
Anders Stokholm , Amtschef, Amt für AHV/IV des Kantons Thurgau Sandra Voser , lic. phil., Fachexpertin Personalwesen, Amtsleitung, Amt für AHV und IV des Kantons Thurgau Marc Wülser , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich Simone Inversini , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich	Stressmanagement in der Verwaltung – Betriebliche Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung (Projekt SWiNG)	2011 – Symposium 20
Jarmila Looks , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne Julien Perriard , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne	Résolution de problèmes psychosociaux par le biais d'une structure interne indépendante et spécialisée: fonctionnement et exemples tirés de la pratique	2011 – Colloque n° 29
Therese Stutz Steiger , Dr. med., MSc; Public-Health-Konzepte, Gesundheitskompetenz, Bern Martin Tschopp , Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern Marion Flechtner , Integrationsbeauftragte für Menschen mit Behinderungen und BGM, Personaldienst, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern EDI, Bern	Integration von Menschen mit einer Behinderung – wie steht es mit der Gesundheitsförderung und der Stressprävention? (Praxisbeispiel Bundesverwaltung)	2011 – Symposium 31

Qui	Quoi	Quand
<p>Andrea Zahno, Psychologue FSP, Consultante dans le domaine de la santé au travail, Health for Performance, Belmont s/Lausanne</p> <p>Emmanuelle Garcia N'diaye, Cheffe de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne (SSL), Lausanne</p> <p>Valérie Buhler, Chargée de la gestion des logements, Service social de la ville de Lausanne (SSL), unité logement</p> <p>Sébastien Theisen, Responsable de l'équipe sociale de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne</p>	<p>Le stress au travail: points clés d'un processus d'intervention. Illustration à l'aide d'une expérience à la ville de Lausanne</p>	2011 – Colloque n° 37
<p>Stephanie Lauterburg Spori, Leiterin Fachbereich Gesundheitsmanagement, Geschäftsbereich Grundlagen und Produkte, Ressort Personalführung, Eidgenössisches Personalamt EPA</p> <p>Sandra Boss Chikh, Leiterin Personalentwicklung und internationales Personalwesen, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p>Joseph Weiss, Dr. sc. techn. ETH, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p>Urs Lauper, Leiter Personalentwicklung, VBS, Verteidigung Luftwaffe LW</p>	<p>Gesundheitsmanagement in einem Grossbetrieb – wie tragen zentrale und dezentrale Massnahmen zu einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bei?</p> <p>(Bundesverwaltung)</p>	2010 – Symposium 15
<p>Patrice Zurich, Chef de service, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p>Annick Rywalski, Déléguée à la prévention et promotion de la santé, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p>Andrea Helfer, Collaboratrice au Service de la santé publique du canton de Fribourg</p>	<p>Santé au travail 50 ans + dans l'Administration Cantonale Fribourgeoise: quels facteurs protecteurs?</p>	2010 – Colloque n° 22
<p>Dr. Andrea Engeler, Personalverantwortliche im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich und Mitglied der Geschäftsleitung, Zürich</p> <p>Dr. Hans Kern, Vorstandsmitglied der Schweiz. Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)</p>	<p>Ressourcen-Management im betrieblichen Alltag</p> <p>(Beispiel-Projekt im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich)</p>	2005 – Symposium 2
<p>Paul Greuter, Direktor des BABHE</p> <p>Paul Keller, Sicherheits- und Gesundheitsverantwortlicher des BABHE</p> <p>Theo Riesen, ehem. Vizedirektor des BABHE</p> <p>Dr. med. Inès Rajower, Suva, Leitung Betriebliche Gesundheitsförderung</p>	<p>Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen während der Umstrukturierungsphase im Bundesamt für Betriebe des Heeres (BABHE)</p>	2004 – Symposium 3

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

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