

Projet SWiNG – Rapport final d'évaluation

Résumé

Département Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (Public and Organizational Health, POH), Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität de Zurich et Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, EPF Zurich

Gregor Jenny, Alice Inauen, Rebecca Brauchli, Désirée Füllemann, Frithjof Müller et Georg Bauer

En collaboration avec l'Institut für Gesundheitsökonomie, ZHAW, à Winterthour.

Simon Wieser, Rafael Plessow, Lukas Kauer et Urs Brügger

Sur mandat et en collaboration avec Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA).

Silvia Heizmann, Lukas Weber, Bettina Schulte-Abel et Heinz Roth

Zurich, le 11.7.2011



Universität
Zürich
UZH

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Promotion Santé
Suisse

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw
School of
Management

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband
Association Suisse d'Assurances
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

Résumé

Remarque: Le présent résumé reprend les principales articulations et les bilans des divers chapitres du rapport global; il a pour but de présenter de manière synthétique aux lectrices et aux lecteurs pressés les enseignements tirés du projet SWiNG.

1 Le projet pilote SWiNG

Le projet «SWiNG – Management du stress, effets et bénéfices de la promotion de la santé en entreprise» a été lancé par Promotion Santé Suisse (PSCH) et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Ce projet a permis d'apporter une contribution à la santé de la population active: entre 2008 et 2011, trois prestataires ont mis en œuvre un programme de promotion de la santé en entreprise (PSE) dans huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs. Les connaissances qui en ont été tirées seront traitées pour les spécialistes de l'économie et de la politique.

L'architecture du projet¹ en vue de la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises était conçue comme suit (cf. fig. 1): une phase d'introduction avec la direction, puis une analyse globale de l'entreprise. L'instrument utilisé pour cette analyse était S-Tool, un instrument d'enquête assisté par ordinateur (www.s-tool.ch) destiné à relever les charges, les ressources, la santé et le bien-être.

S-Tool comprend un système de feedback avec des explications concernant les indicateurs, une représentation à l'aide de feux et des échelles en pour-cent détaillées (c.-à-d. que les valeurs enregistrées sont présentées en les comparant avec un échantillon normal), ainsi que des conseils sur les thèmes correspondants. Les feedbacks sont générés automatiquement et ce aussi bien au niveau individuel que des départements et des équipes (dans la mesure où plus de dix personnes ont participé à l'enquête), sur la base de l'organigramme de l'entreprise. Lorsque plusieurs enquêtes se suivent, les résultats sont présentés simultanément pour deux enquêtes, de sorte que les personnes individuelles et les unités organisationnelles peuvent suivre l'évolution de la situation.

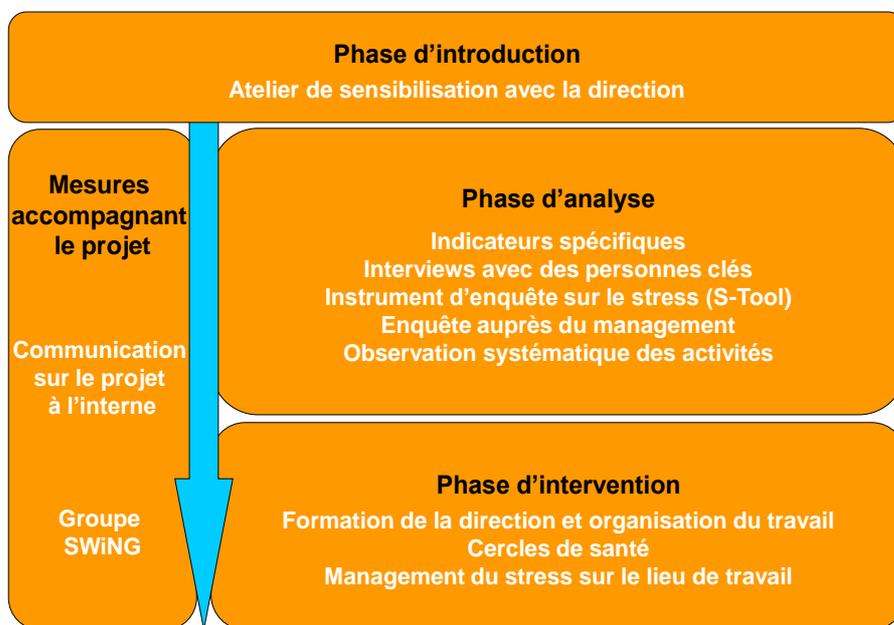


Fig. 1: Architecture du projet en vue de la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises (graphique PSCH/ASA)

¹ *Architecture du projet*: selon le sens donné par Königswieser et Hillebrand (2007), il s'agit de la structure globale du processus de conseil. L'architecture du projet consiste en différents éléments (*designs*) tels que cours, groupes de travail, conférences, groupes de pilotage, leur organisation et leur mise en réseau. Des *outils et des techniques de conseil* différents sont utilisés pour travailler dans les divers éléments. L'organisation de l'architecture, des éléments et des outils se double d'une prise en considération du contenu et des *dimensions* sociales, temporelles, spatiales et symboliques.

Les «points chauds» ont été identifiés sur la base du nombre de feux dans les unités organisationnelles. Les départements et/ou les équipes avec dix feux jaunes/rouges ou plus (ce nombre varie en fonction de l'entreprise) ont été considérés comme des points chauds, le risque pour la santé que l'on y a constaté étant élevé. Les collaborateurs des départements et des équipes concernés étaient ensuite tenus de participer aux cours de management du stress organisés ultérieurement.

Une fois la phase d'analyse achevée, les modules suivants ont été mis en place: cours sur le management du stress, cours pour les cadres, cercles de santé ou des variantes selon la spécificité de l'entreprise (réflexions en équipes, ateliers, groupes de travail). L'architecture du projet comprend en outre l'élément du groupe SWiNG destiné à soutenir la direction du projet interne à l'entreprise et à organiser la communication sur le projet.

2 Le contexte du projet

Outre SWiNG, il existe toute une série de projets internationaux dont le but est de promouvoir la santé psychique d'une grande partie de la population active. On signalera par exemple dans ce contexte le Ministère fédéral allemand de la formation et de la recherche (Deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) et ses projets interdisciplinaires à grande échelle dans le domaine de la protection préventive du travail et de la santé. Les trois grands projets actuellement soutenus dans le domaine de la PSE sont ReSum (cf. www.resum.uni-hamburg.de), PräKoNet (cf. www.praekonet.de) et PARGEMA (cf. www.pargema.de).

Pour ce qui est de l'efficacité des interventions en matière de management du stress, on dispose désormais de plusieurs métaanalyses et de vues d'ensemble de la littérature qui traitent et synthétisent systématiquement les résultats d'études scientifiques. Les auteurs de ces études parviennent à la conclusion qu'un ensemble d'interventions dans le domaine du management du stress au niveau individuel et organisationnel s'avère le plus efficace. Diverses études indiquent par ailleurs que les stratégies d'intervention globales sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont adaptées aux besoins de l'organisation et au domaine professionnel concerné (cf. Giga et al., 2003; Taris et al., 2010; Nielsen, Taris & Cox, 2010; Nielsen, Randall, Holton & Rial Gonzàles, 2010).

Des programmes combinés de management du stress tel que SWiNG semblent donc extrêmement prometteurs, bien qu'il faille insister sur le fait que leur mise en œuvre dans des systèmes sociaux complexes soit très difficile. Les études scientifiques portant sur de tels programmes requièrent en effet des types de recherches non traditionnels (Randall & Nielsen, 2010), étant donné que le contrôle expérimental et la manipulation de variables sont difficiles voire impossibles dans des settings complexes, puisque c'est l'ensemble de l'organisation qui est impliquée. À cela s'ajoute le fait que la recherche actuelle sur les interventions dans le domaine du management du stress nécessite une analyse fouillée des facteurs qui influent sur le processus d'intervention. Il convient également de souligner ici que le domaine de la recherche en organisation est un champ d'études qui se sert traditionnellement de la méthode qualitative.

L'introduction et la mise en œuvre de processus de changement organisationnels exigent une disposition au changement aussi bien de la part de l'individu que de l'organisation elle-même (cf. Nielsen et al., 2010): selon Kotter (1996), en effet, plus de la moitié des changements organisationnels échouent parce que l'organisation n'a pas suffisamment veillé à promouvoir au préalable une attitude positive face à ces changements. En outre, de nombreuses mesures de protection de la santé mises en œuvre sur le plan organisationnel ne donnent que des résultats relativement modestes, pour la bonne raison que le besoin de changement des collaborateurs n'a pas été pris en considération (Nytro et al., 2000).

La discussion sur les méthodes d'interventions individuelles, organisationnelles et combinées, ainsi que sur les processus de développement et de changement organisationnels axés sur la santé exige une définition claire du groupe cible et de la période durant laquelle la PSE est censée produire ses effets. La PSE, telle qu'elle est comprise dans le cadre de SWiNG, a pour but de maintenir en bonne santé la population active saine, autrement dit une population qui n'est pas a priori soumise à des facteurs de risques spécifiques. Ce processus est étendu, durable et non spécifique: les personnes cibles jouissent d'une bonne santé et maîtrisent déjà avec succès leur quotidien (professionnel) plus ou moins marqué par le stress. L'approche de la salutogenèse, qui a pour but de renforcer les res-

sources nécessaires à tout un chacun pour continuer à maîtriser son quotidien professionnel n'a rien de spectaculaire. Elle repose en effet sur le développement durable de l'environnement de ces personnes (à savoir des entreprises dans le cas qui nous intéresse ici) et ne peut donc en principe générer que des changements progressifs. Ces changements successifs sont efficaces à long terme s'ils s'inscrivent vraiment dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. Cette approche utilise un ensemble d'instruments et de méthodes conçus pour le personnel dans son ensemble et qui permet à ce dernier de trouver la solution qui lui convient le mieux, que ce soit au niveau d'une équipe ou d'un département.

3 La méthode d'évaluation

Le processus d'évaluation repose sur un modèle général d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé («Organizational Health Development Model», POH UZH/ETH, cf. fig. 2). Ce modèle permet de décrire et d'évaluer la situation dans les entreprises SWiNG. Il combine des approches psychologiques, sociologiques et économiques (cf. Bauer & Jenny, 2007; Jenny, 2009) et s'oriente vers le nouveau modèle de management st-gallois (Rüegg-Stürm, 2003), qui s'appuie notamment sur la théorie de la structuration de Giddens (1984) ainsi que sur les dernières théories des systèmes (Luhmann, 1984; 2006).

Le modèle du développement de l'organisation orienté vers la santé interprète les processus de travail comme autant d'interactions entre l'organisation et la personne: la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise, ainsi que la compétence, la motivation et l'identité des collaborateurs et des collaboratrices façonnent et gouvernent les processus de travail. Ces derniers ont des retombées sur l'organisation et les personnes.

Ce modèle intègre en outre le modèle «Job Demands-Resources» (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), qui permet de montrer l'impact des processus de travail lourds sur les affections psychosomatiques et des processus de travail riches en ressources sur le bien-être.

En résumé, le modèle intègre

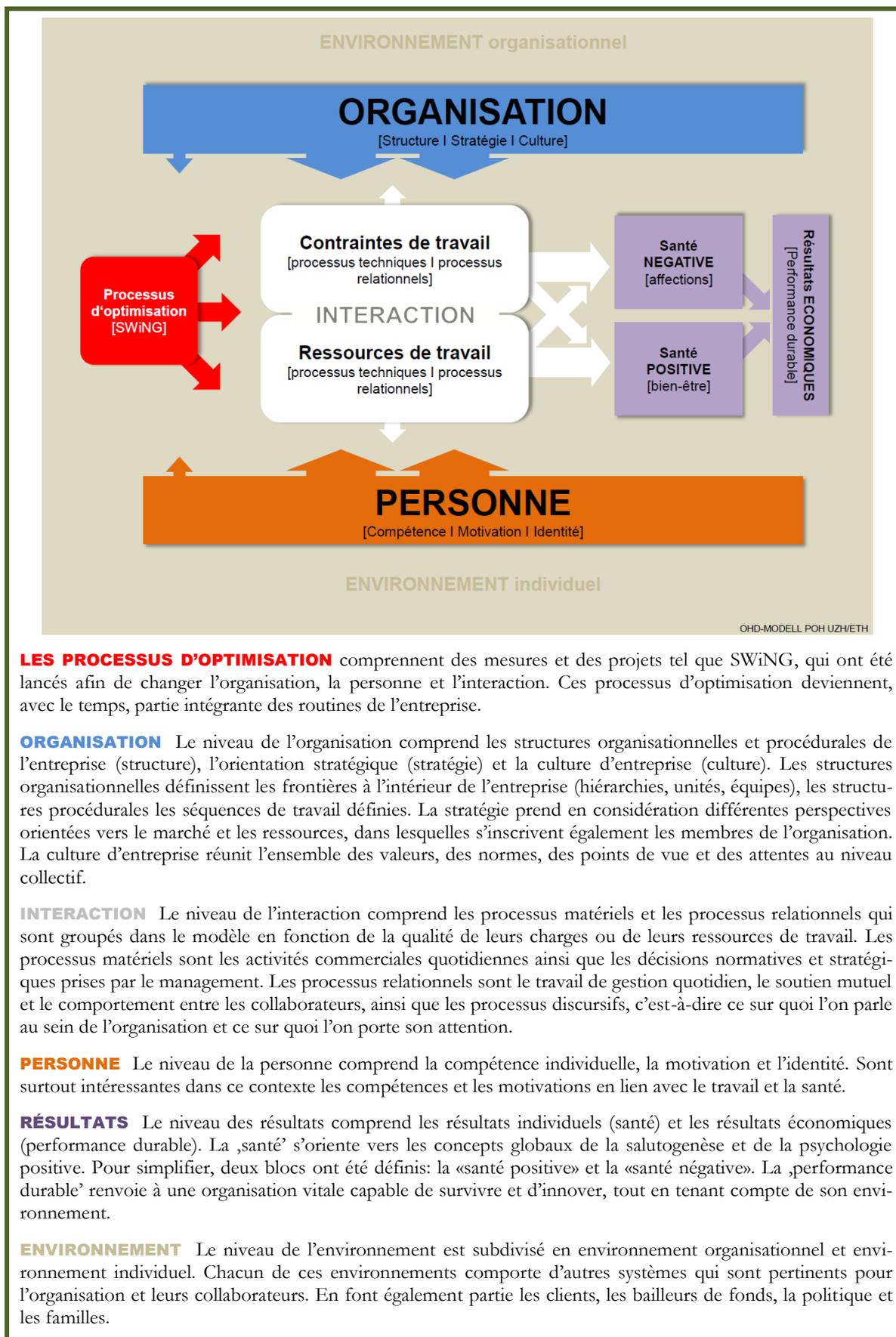
- promotion de la santé **ET** management
- structure **ET** processus
- charges **ET** ressources
- maladies **ET** bien-être
- changements individuels **ET** organisationnels

Ce modèle, qui forme le noyau de l'évaluation, applique les critères suivants:

- Les *12 facteurs de succès*² d'un processus de changement selon Gerhardt et Frey (2006) relatifs à l'évaluation du processus global SWiNG.
- Les critères *RE-AIM*³ relatifs à l'évaluation structurée des modules SWiNG (Glasgow, Davis, Funnell & Beck, 2003).
- L'application des trois aspects du *sentiment de cohérence* (compréhension, maîtrise, sens) à la mise en œuvre du module, couplé avec
- L'approche de la concordance entre le processus de changement, l'organisation (structure, stratégie, culture) et la personne (compétences, disposition à participer) pour une évaluation approfondie de l'implémentation du module.
- L'indice ressources-charges et l'évaluation de l'impact⁴ pour l'évaluation quantitative de l'efficacité globale de SWiNG.

² Les facteurs de succès ont été énumérés par Gerhardt et Frey dans plusieurs études, notamment sur la base des fameux facteurs définis par Kotter (1995).

³ Les critères RE-AIM ont été développés afin d'évaluer l'impact sur la santé publique des interventions dans le domaine de la promotion de la santé (Glasgow et al., 2003). Ces interventions devraient tenir compte autant que faire se peut des aspects suivants: **R**each (taux et représentativité des participants au programme), **E**fficacy (changement souhaité dans les indicateurs et consistance des changements), **A**doption (choix et disposition à participer des entreprises et leur représentativité), **I**mplementation (degré et consistance de la mise en œuvre dans les entreprises) et **M**aintenance (durabilité des interventions dans les entreprises et chez les individus).



LES PROCESSUS D'OPTIMISATION comprennent des mesures et des projets tel que SWiNG, qui ont été lancés afin de changer l'organisation, la personne et l'interaction. Ces processus d'optimisation deviennent, avec le temps, partie intégrante des routines de l'entreprise.

ORGANISATION Le niveau de l'organisation comprend les structures organisationnelles et procédurales de l'entreprise (structure), l'orientation stratégique (stratégie) et la culture d'entreprise (culture). Les structures organisationnelles définissent les frontières à l'intérieur de l'entreprise (hiérarchies, unités, équipes), les structures procédurales les séquences de travail définies. La stratégie prend en considération différentes perspectives orientées vers le marché et les ressources, dans lesquelles s'inscrivent également les membres de l'organisation. La culture d'entreprise réunit l'ensemble des valeurs, des normes, des points de vue et des attentes au niveau collectif.

INTERACTION Le niveau de l'interaction comprend les processus matériels et les processus relationnels qui sont groupés dans le modèle en fonction de la qualité de leurs charges ou de leurs ressources de travail. Les processus matériels sont les activités commerciales quotidiennes ainsi que les décisions normatives et stratégiques prises par le management. Les processus relationnels sont le travail de gestion quotidien, le soutien mutuel et le comportement entre les collaborateurs, ainsi que les processus discursifs, c'est-à-dire ce sur quoi l'on parle au sein de l'organisation et ce sur quoi l'on porte son attention.

PERSONNE Le niveau de la personne comprend la compétence individuelle, la motivation et l'identité. Sont surtout intéressantes dans ce contexte les compétences et les motivations en lien avec le travail et la santé.

RÉSULTATS Le niveau des résultats comprend les résultats individuels (santé) et les résultats économiques (performance durable). La 'santé' s'oriente vers les concepts globaux de la salutogenèse et de la psychologie positive. Pour simplifier, deux blocs ont été définis: la «santé positive» et la «santé négative». La 'performance durable' renvoie à une organisation vitale capable de survivre et d'innover, tout en tenant compte de son environnement.

ENVIRONNEMENT Le niveau de l'environnement est subdivisé en environnement organisationnel et environnement individuel. Chacun de ces environnements comporte d'autres systèmes qui sont pertinents pour l'organisation et leurs collaborateurs. En font également partie les clients, les bailleurs de fonds, la politique et les familles.

Fig. 2: Modèle d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé (graphique POH UZH/ETH)

⁴ Échelle d'évaluation de l'impact global SWiNG qui a été utilisée dans S-Tool.

L'évaluation a travaillé d'une part avec des informations qualitatives tirées d'entretiens et d'observations. Ces données constituent la base permettant de décrire le processus de mise en œuvre, de comprendre l'organisation dans sa logique spécifique et d'évaluer les conséquences pour les personnes qui y travaillent ainsi que pour le projet SWiNG.

Pour l'analyse quantitative de l'efficacité, on a d'autre part agrégé les nombreux indicateurs S-Tool (voir Annexe 9.3) pour en obtenir quatre au final, ce en fonction du modèle d'organisation et du type d'évaluation retenu, et sur la base d'informations qualitatives et de réflexions méthodologiques. Il s'agit des quatre indicateurs suivants: ressources, charges, santé positive et santé négative. Cette manière de procéder a permis de réduire considérablement la complexité des analyses et d'appliquer un modèle valable pour toutes les entreprises, tandis que les résultats de l'évaluation peuvent également être transférés sur d'autres entreprises.

Toutes les ressources et les charges sont ensuite calculées pour fournir un indice: le facteur ressources est divisé par le facteur charges. Ce rapport entre les ressources et les charges constitue un bon indicateur de l'aptitude de l'entreprise à promouvoir la santé de ses collaborateurs. Plus ce rapport est marqué et plus les collaboratrices et les collaborateurs sont en bonne santé et productifs.

Afin de pouvoir se faire une idée de l'importance du rapport entre les ressources et les charges, les deux axes en question sont intégrés dans des diagrammes («Heatmaps») (cf. fig. 3).

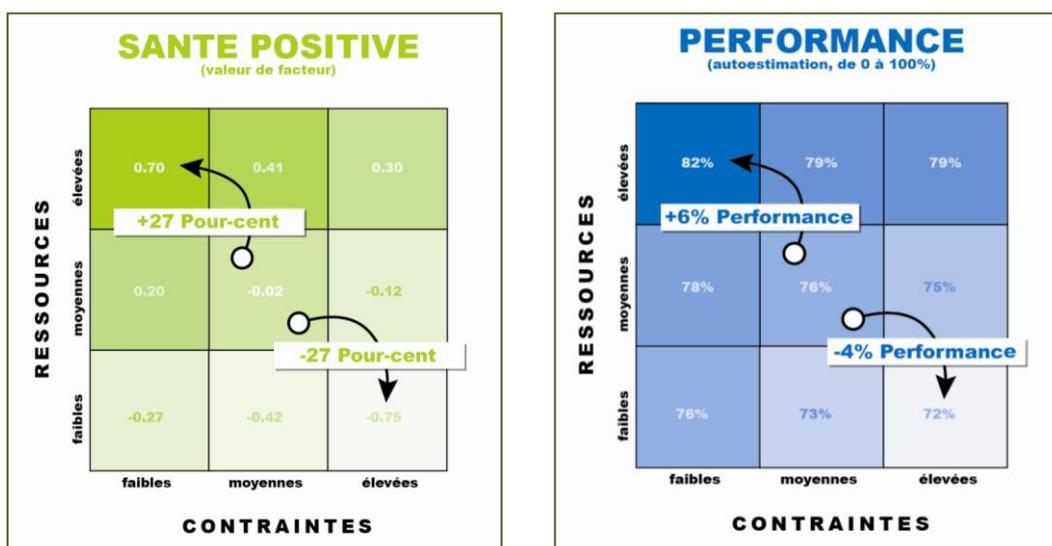


Fig. 3: Heatmaps exemplaires servant à représenter le rapport entre les ressources et les charges avec les indicateurs santé positive et performance.

On retrouve dans chaque champ environ 11%⁵ des personnes ayant participé à l'enquête SWiNG (t0) avec leurs combinaisons spécifiques de charges et de ressources (élevées/moyennes/faibles). Pour chaque champ est indiqué le degré de la santé, de la performance et la durée des absences des personnes qui présentent la combinaison de ressources et de charges correspondantes. La figure 3 montre clairement que la combinaison de ressources élevées et de charges faibles (champ en haut à gauche; dans chaque Heatmap) entraîne une santé positive plus marquée et une meilleure performance.

La figure 3 nous permet en outre de voir dans quelle mesure un hypothétique déplacement diagonal d'une personne d'un champ à un autre aurait des effets positifs (vers la gauche en haut) et/ou négatifs (vers la droite en bas). Si donc une intervention permet à une personne de se constituer suffisamment de ressources et que ses charges diminuent parallèlement pour qu'elle puisse passer du

⁵ Cette valeur a été obtenue par le fait que les personnes interrogées à propos de leurs ressources et de leurs charges étaient à chaque fois groupées en tertiles (groupes de 33%). Un diagramme de 3x3 champs donne donc 9 groupes de taille pratiquement semblable (100% : 9 = 11%).

champ intermédiaire au champ situé en haut à gauche, alors elle « gagnerait » 27 pour-cent (santé positive) par rapport à son échantillon comparatif, tandis qu'elle serait 6 pour-cent plus performante.

4 Evaluation de la mise en œuvre de SWiNG

L'organisation avec sa structure, sa stratégie et sa culture est le cadre et l'ensemble des règles dans lesquels s'inscrivent les processus de travail favorables ou défavorables à la santé. Chaque entreprise SWiNG est organisée différemment et « fonctionne » selon un autre mode. Avec les modules de l'architecture du projet SWiNG, les conseillers ont élaboré, en collaboration avec les entreprises concernées, un édifice SWiNG adapté à chacune d'elle, qui s'est présenté partout de manière différente à la fin du projet. Les conseillers ont utilisé les plateformes qui étaient déjà en place dans les entreprises et y ont intégré les modules SWiNG. Chaque entreprise a élaboré les solutions et les mesures qui étaient adaptées à sa spécificité et qui répondaient au mieux à ses intérêts: ces mesures, diversifiées et prises à petite échelle, ne sont souvent plus visibles depuis « l'extérieur » pour les chercheurs et même parfois aussi pour les conseillers eux-mêmes; elles n'en sont pas moins décisives pour l'impact global de SWiNG (cf. fig. 4).

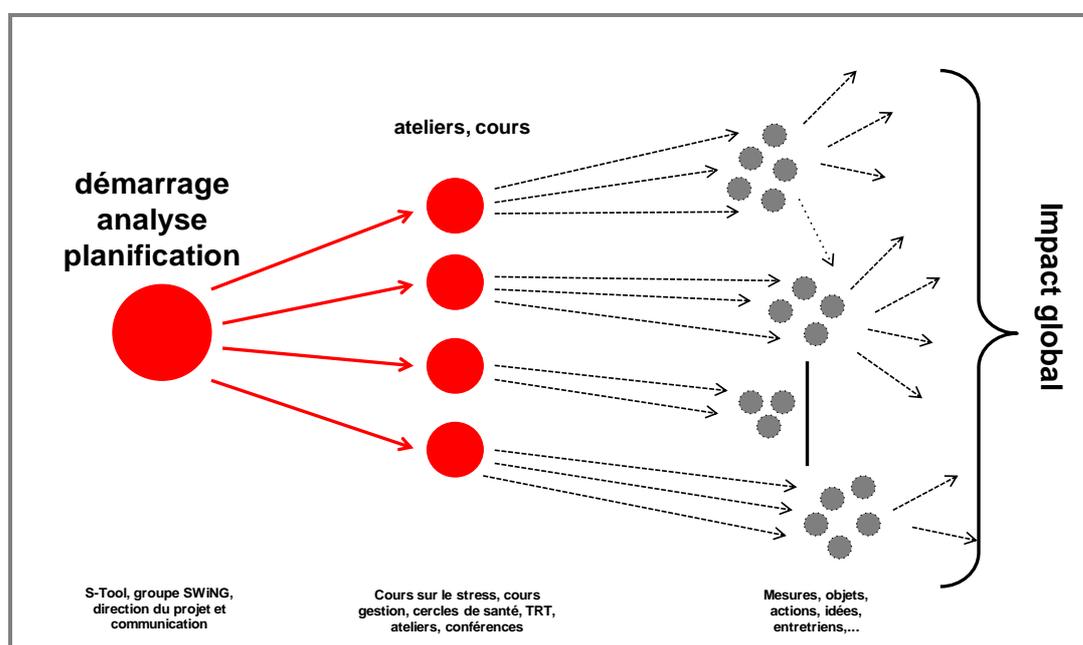


Fig. 4: Représentation schématique du processus de mise en œuvre et de sa visibilité (graphique POH UZH/ETH)

Ce processus de mise en œuvre global a été évalué au moyen de 12 facteurs de succès des processus de changement, facteurs qui ont été énumérés dans plusieurs études par Gerhardt et Frey (2006). Le processus de mise en œuvre de SWiNG entraîne des changements dans les entreprises, même s'il ne s'agit pas de changements en profondeur ni de restructurations à proprement parler. Les processus de changement doivent, de l'avis des auteurs, être en principe de nature participative; en d'autres termes, il faut que les collaborateurs concernés deviennent des collaborateurs qui participent. Les objectifs devraient être clairs, le processus transparent, malléable et équitable, porteur de sens et suscitant la confiance. Les auteurs promettent par là non seulement une plus grande motivation et loyauté, mais aussi moins de pertes de contrôle, de peur et de stress.

On peut résumer comme suit et d'une manière très générale le processus de mise en œuvre, à savoir: la clé du succès réside dans une bonne adaptation («fit») entre l'architecture du projet et l'organisation avec ses membres. SWiNG a également montré qu'il n'y avait pas de recettes et de solutions simples susceptibles de convenir à toutes les situations. Il existe en effet une série de conditions cadres dont l'existence favorise le processus de mise en œuvre. Les divers facteurs qui sont décisifs pour une entreprise déterminée n'apparaissent souvent que pendant le processus de mise en œuvre. Mais nous savons néanmoins, sur la base des expériences faites dans le cadre de projets comme SWiNG, pourquoi les conseillers PSE et les responsables dans les entreprises devraient être très attentifs, afin de réagir en temps utile ou influencer de manière proactive.

Il existe un facteur impératif: la disposition au changement dont font preuve le management et les cadres. Ceci n'est évidemment pas une nouveauté, mais SWiNG aura également permis de le confirmer. Aucun processus PSE ne peut en effet se développer sans l'engagement de la direction ni la volonté des cadres. C'est seulement lorsque ces deux facteurs sont donnés qu'il est possible de mettre en œuvre un processus adéquat dans des conditions difficiles et avec des attentes communes.

L'évaluation a identifié, à partir du processus de mise en œuvre, les conditions cadres organisationnelles et individuelles suivantes, qui peuvent promouvoir le processus de mise en œuvre:

- **Structure organisationnelle**
 - Plateformes et compétences existantes pour les cours et les groupes de projet/groupes de pilotage
 - Mise à disposition de ressources pour des cours, des mesures et la communication
 - Marge de manœuvre dans la mise en place des mesures et l'affectation des ressources
 - Pourcentage de postes pour les responsables du projet et des thèmes
 - Mise en réseau et ancrage des groupes de projet et de pilotage
 - Mise en réseau des personnes et des postes importants
 - Continuité au niveau des personnes responsables
 - Canaux de communication explicites, communication directe
 - Stabilité des structures organisationnelles
- **Stratégie organisationnelle**
 - Engagement et participation du management (disposition au changement)
 - Caractère de modèle du management, obligation pour la direction
 - Transparence des buts du projet (buts stratégiques et éthiques)
 - Congruence avec les buts de l'entreprise («plus de bénéfices avec moins de ressources» vs. orientation vers les collaborateurs)
 - Tableau global et focalisation claire du projet (ampleur et groupe cible du changement)
 - Localisation et intégration du thème (service du personnel, sécurité au travail, etc.)
 - Orientation vers les solutions et récompense (vs. punition et sanction)
- **Culture organisationnelle**
 - Confiance et équité
 - Esprit communautaire (vs. comportement autoritaire)
 - Culture de l'échange entre les équipes et au sein de celles-ci
 - Prise en compte de la diversité (la diversité comme chance et condition d'un bon fonctionnement)
 - Prise de conscience de l'existence et de la valeur des facteurs psychosociaux
 - Langage commun concernant le thème
- **Environnement organisationnel**
 - Sécurité économique (situation au niveau des mandats, sécurité existentielle, structure du holding)
 - Sécurité politique (lignes des partis, lois et réglementations)
- **Compétence individuelle**
 - Compétences en matière de gestion (personnes, processus)
 - Compétences linguistiques (enquête, traitement d'un thème)
- **Motivation individuelle**
 - Disposition à participer aux mesures
 - Comportement actuel orienté vers la santé
 - Adaptation/harmonie perçue entre le projet et l'entreprise
- **Identité individuelle**
 - Valeur de la santé et comportement face à la notion de stress
 - Conception de la gestion, conception de la personne
 - Valeur du travail («Nine-to-Five»)
- **Environnement individuel**
 - Équilibre entre le travail et les loisirs

Globalement, tous les collaborateurs et toutes les équipes ont pu, dans chaque entreprise, intégrer des impulsions et des inputs spécifiques via le processus de mise en œuvre de SWiNG. On a constaté que, pour les grandes entreprises, SWiNG a également touché une grande partie des effectifs (88% des cadres, 19% de participants aux cours sur le management du stress et 34% aux réflexions en équipe, aux cercles de santé ou encore aux ateliers). Un tel résultat ne peut néanmoins être obtenu que si l'on parvient à combiner l'évaluation de la participation et la motivation à participer. On pourrait résumer cela en paraphrasant Konrad Lorenz: *«Ce qui est dit n'est pas encore entendu, ce qui est entendu n'est pas encore compris, ce qui est compris n'est pas encore appliqué et ce qui est appliqué n'est pas encore établi.»*

5 Évaluation de l'impact de SWiNG

SWiNG a sensibilisé les entreprises. La conscience de l'interaction entre les processus de travail et les processus relationnels, ainsi que, tout particulièrement, la prise de conscience de la direction de l'importance de la santé et du bien-être des collaborateurs s'est développée. Le discours sur la thématique et la compétence d'aborder cette dernière ont été développés. Le comportement entre collègues a changé; il est désormais davantage caractérisé par l'échange et le feedback. On se focalise moins sur le thème du leadership comme facteur de santé important, tandis que l'on a introduit des cours, des forums et des coachings ad hoc. SWiNG a été le déclencheur et le catalyseur pour des mesures et des changements structurels qui font désormais partie du quotidien des entreprises. Sur le plan informel également, SWiNG a généré plus de transparence, d'ouverture et de dialogue et a ainsi également influé sur le niveau émotionnel et le climat dans les entreprises.

Grâce à SWiNG, une partie des effectifs (jusqu'à 30%, en moyenne 25%) a pu optimiser sa situation en matière de ressources et de charges, et ce même dans des périodes économiquement difficiles et dans un environnement changeant. Ces personnes ont ainsi pu maintenir ou améliorer leur santé. On peut considérer ce résultat comme étant globalement positif, en particulier si l'on tient compte du fait que les entreprises concernées ont vécu des temps difficiles, perdu des mandats, réduit leurs effectifs, connu des restructurations, des changements de direction, etc.

Ce changement dans le rapport entre les ressources et les charges dépend de la situation initiale. L'entreprise qui pouvait en effet déjà se prévaloir d'une bonne situation à ce niveau ne peut «que» la conserver. En revanche, les personnes dont la situation en matière de ressources et de charges est moins favorable auront certes un plus grand potentiel d'optimisation, mais ne disposeront pas, selon les circonstances, de suffisamment de ressources pour l'exploiter. Se pose ici la question de savoir combien de ressources personnelles et organisationnelles sont nécessaires pour qu'un changement soit considéré comme réussi. On a constaté que la disposition à participer était la plus forte lorsque des charges élevées étaient combinées avec des ressources élevées. Autre constat: cette disposition à participer restait au même niveau lorsque l'impact du projet était important, tandis que l'attente en matière d'auto-efficacité liée au travail s'améliorait. De même, les changements ne sont pas indépendants de la position que les collaborateurs occupent au sein de l'entreprise: les cadres ont en général plus de possibilités d'influer sur les processus de changement, leur situation de départ étant différente.

Il est difficile d'évaluer avec précision comment les ressources opèrent dans le processus de changement et comment elles sont soutenues par les compétences individuelles ou la culture organisationnelle: l'évaluation ne peut fournir que des éléments du puzzle, mais pas reproduire la complexité du système dans son ensemble. C'est ainsi que les sciences de la santé montrent dans leurs modèles que l'être humain passe par plusieurs étapes lorsqu'il y a des changements de comportement (y compris des rechutes). Les sciences du travail fournissent à ce sujet des évidences, comme la manière dont les charges et les ressources de travail ont un impact sur la motivation et les affections, tandis que les sciences de l'organisation décrivent les entreprises comme des systèmes sociaux complexes, dont les routines, les règles et les conditions cadres doivent être changées. La PSE a pour but de changer aussi bien le comportement individuel que l'organisation elle-même. Elle adopte pour ce faire une approche salutogénique, autrement dit on procède à grande échelle, mais pas en profondeur. On donne la possibilité à l'organisation d'identifier ses risques et ses chances en matière de santé et de s'optimiser. SWiNG a en outre contribué à lancer ce processus d'optimisation et à l'ancrer durablement dans les entreprises concernées.

Compte tenu des modèles scientifiques qui thématisent le changement au niveau individuel et organisationnel, une chose est claire pour la PSE: groupes de travail et formations internes sont des éléments centraux d'une architecture de projet, mais ils doivent convenir aussi bien aux personnes qu'à l'organisation elle-même. Ces dernières peuvent en effet être évaluées correctement, la motivation est bien là et une dynamique peut se développer. Il convient de prendre en considération dans ce contexte les explications et les enseignements tirés du processus de mise en œuvre. On peut envisager une architecture de projet configurée différemment et qui permet d'obtenir un plus grand impact avec moins de dépenses. Quoi qu'il en soit, on ne saurait faire l'économie de la ténacité et de l'endurance, de l'affinage constant, de l'insistance et du soutien, de la formation continue et de la réflexion, jusqu'à ce que l'entreprise ait établi sa propre routine PSE.

Un tel processus permet justement l'émergence d'un maintien durable de la santé et de la promotion de cette dernière dans l'entreprise. Certaines entreprises SWiNG sont sur cette voie et les ancrages organisationnels donnent à penser qu'elles continueront à évoluer dans ce sens: elles ont par exemple créé des postes pour des responsables de la PSE, elles continuent les groupes SWiNG, les cercles de santé et les réflexions en équipe (parfois sous une autre appellation), elles combinent les mesures SWiNG avec les possibilités de formations continues existantes et des processus d'optimisation parallèles ou voisins, elles ont également, dans un cas au moins, œuvré pour obtenir le label «Friendly Workspace». Les petits contrôles et baromètres réguliers de l'état de santé des effectifs ne sont toutefois pas encore systématiques.

SWiNG ne se focalise pas sur des groupes à risques spéciaux ou des gens qui ont déjà quitté (temporairement) le monde du travail, mais il a renforcé l'effectif du personnel dans son ensemble, effectif qui maîtrise d'ores et déjà plus ou moins efficacement son quotidien. À relever également que le projet n'a pas engagé des éléments de projets intensifs, individuels et taillés sur mesure, mais a plutôt opté pour une approche plus générale. Ce ne sera qu'à long terme que l'on pourra constater si le personnel n'a pas seulement conservé la santé en général, mais également si des maladies chroniques ont été évitées.

6 Évaluation du bénéfice économique de SWiNG

Les principaux résultats de l'évaluation économique peuvent se résumer comme suit: tandis que les coûts de SWiNG sont entièrement répertoriés, seule une partie du bénéfice possible peut être mesurée. Les coûts consistent pour moitié en frais de programme directs et pertes de productivité dues au temps consacré par les collaborateurs à participer aux cours, aux formations et aux feedbacks, coûts qui s'élèvent à 3,6 millions de francs au total.

Côté bénéfice, seules ont pu être estimées en francs les absences moins nombreuses dues à la maladie et la performance supérieure sur le lieu de travail. Ces gains pour l'entreprise se sont montés à près de un demi-million de francs le dernier semestre. Les autres bénéfices possibles, comme un taux de fluctuation plus faible, de moindres coûts de santé et une meilleure qualité de vie pour les collaborateurs ne peuvent pas être calculés en raison de la qualité insuffisante des données ou d'un nombre trop faible de réponses aux différentes questions. Le calcul du ROI («Return on Investment») ne peut donc être effectué que moyennant une pondération partielle du bénéfice induit par SWiNG, ce qui doit être pris en compte pour interpréter ce retour sur investissement.

Si l'on suppose une augmentation linéaire du bénéfice induit par SWiNG au-delà de la période de mise en œuvre du projet, il faut compter, pour un impact durable de SWiNG après la fin du projet, près de trois ans pour obtenir un ROI de 1, autrement dit pour que les coûts totaux soient couverts par le bénéfice total. Une série d'arguments permet toutefois d'avancer que le bénéfice de SWiNG a plutôt tendance à être sous-estimé.

7 Conclusion

SWiNG a commencé comme une vaste intervention exogène et a été confronté à un processus de développement dynamique à l'intérieur de l'entreprise. L'évaluation a abordé l'ensemble de la situation via un modèle d'organisation, des critères de processus et des indicateurs. Les organisations sont des systèmes sociaux complexes avec des routines, des règles et des conditions cadres spécifiques. On a pu montrer comment le processus de mise en œuvre et les structures de l'entreprise se formaient (mise en place de forums pour les cadres, adaptation de l'offre de formation continue, changement des ordres du jour, etc.) et ainsi également la santé et la performance des personnes qui y travaillent.

L'évaluation économique a permis de se faire pour la première fois, dans le domaine de la PSE, une idée réaliste des dépenses totales qu'implique un tel processus. Elle a en effet montré que ces dépenses étaient rentables à long terme et où se nichait le potentiel de réaliser des économies.

SWiNG était un projet destiné à un grand groupe de personnes actives et en bonne santé. Il a permis aux collaborateurs et aux cadres concernés de renforcer les ressources nécessaires pour continuer à maîtriser leur travail quotidien. L'évaluation a ainsi permis de relever des résultats valables pour les effectifs des grandes entreprises pris dans leur ensemble, résultats qui ne sont donc pas les mêmes que ceux obtenus dans le cadre de certaines études qui se focalisent sur des groupes à risque confrontés à des problèmes très spécifiques et nécessitant des interventions ad hoc.

On a constaté durant le processus de mise en œuvre que l'engagement du management et la volonté des cadres étaient de toute première importance pour le succès du projet. Autre constat, au niveau des collaborateurs cette fois: là où ils étaient impliqués et où la motivation personnelle concordait avec la culture d'entreprise, se développait une véritable dynamique d'impact. Pour obtenir une bonne concordance entre ces facteurs, il faut que le thème s'inscrive dans la catégorie du développement à long terme de la structure, de la stratégie et de la culture de l'entreprise, auquel cas l'investissement vaut la peine.

Les facteurs organisationnels et individuels ont été identifiés et l'évaluation a émis des propositions quant à la manière dont on pouvait organiser à l'avenir le processus de mise en œuvre: via l'engagement et l'empowerment des cadres au niveau de l'analyse de l'organisation, la réflexion en équipe sur les résultats et la décision commune concernant le développement approfondi des compétences dans les cours. Il est toutefois également évident qu'il faut des formes et des techniques de conseil flexibles, qui soient adaptées à l'entreprise. Le moment du changement est également important, SWiNG aurait en effet mieux fonctionné dans certaines entreprises s'il avait été mis en œuvre à un autre moment.

SWiNG a entraîné progressivement de petits changements dans «l'ensemble de l'édifice entreprise». La PSE n'a pas, en principe, pour but de provoquer des bouleversements radicaux. Les changements provoqués par la PSE portent au contraire sur le long terme et ont un impact sur un grand nombre de personnes s'ils s'inscrivent dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. La PSE repose donc sur un développement progressif et durable ainsi que sur l'auto-optimisation de l'entreprise.

Le but principal de la PSE devrait résider dans un bon rapport entre les ressources et les charges. L'évaluation a montré à quel point ce rapport était important pour la santé de l'effectif. De nombreuses charges ne peuvent pas être réduites et dépendent d'influences extérieures, comme par exemple la situation des mandats, les décisions politiques générales, mais aussi les changements internes au niveau du management et de la stratégie de l'entreprise ou du holding. Il s'agit donc de se focaliser sur les ressources de travail, où la manière de se comporter les uns avec les autres est de toute première importance: le soutien, l'équité et l'estime de la part de la direction et des collègues de travail en sont les principaux aspects. A cela s'ajoutent une planification et un discours communs dans les groupes de réflexion et des actions ad hoc. Il s'agit donc également des manières de se comporter et de coopérer.

L'évaluation a globalement montré qu'un investissement à long terme est nécessaire pour obtenir un bon rapport entre les ressources et les charges dans l'effectif pris dans son ensemble. Les actions à court terme permettent de toucher des groupes à risque définis avec précision. Si l'on entend, en revanche, développer une structure, une stratégie et une culture d'entreprise favorables à la santé via un engagement durable, alors il faut élargir l'horizon temps. Cet investissement peut être optimisé en procédant à des adaptations de l'ampleur et de la fréquence des analyses, à une planification commune (c.à.d. avec les collaborateurs) de la participation aux cours de management du stress, ainsi qu'à l'intégration dans le quotidien professionnel des cours, des groupes de travail et des plateformes de discussion.

La manière dont on conçoit le conseil dans le domaine de la PSE est en pleine mutation. L'évaluation a mis en lumière la pratique actuelle et les recherches scientifiques menées dans ce domaine. Le projet SWiNG l'a expressément confirmé et a montré la voie que la PSE pouvait emprunter à l'avenir. Cette voie comprend notamment:

- une carte de l'organisation avec ses conditions cadres spécifiques et ses potentiels de changement,
- une organisation flexible du processus en accord avec les conditions cadres de l'organisation et les personnes qui y travaillent,
- une analyse de l'entreprise axée sur la promotion du changement,
- le développement au niveau des cadres moyens du sens et de la compétence pour le changement,
- la mise en place et l'utilisation de plateformes d'observation et de réflexion,
- ainsi que la mise en réseau et l'échange entre les équipes et les départements.

Littérature

- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007). Development, implementation and dissemination of occupational health management (OHM): Putting salutogenesis into practice. In S. McIntyre & J. Houdmond (Eds.), *Occupational Health Psychology. European Perspectives on Research, Education and Practice, Vol. 2, European Academy of Occupational Health Psychology (EA-OHP)*. Castelo da Maia: ISMAI.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007b). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 221-243). Berlin: Springer.
- Bauer, G. F., Huber, C., Jenny, G. J., Müller, F. & Hämmig, O. (2009). Socioeconomic status, working conditions and self-rated health in Switzerland: explaining the gradient in men and women. *International Journal of Public Health, 54*, 23-30.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Gerhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4*, 48-59.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. USA: University of California Press.
- Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist, 38*, 158-164.
- Glasgow, R. E., Davis, C. L., Funnell, M. M. & Beck, A. (2003). Implementing practical interventions to support chronic illness self-management in health care settings: Lessons learned and recommendations. *Journal on Quality and Safety, 29*, 563- 574.
- Königswieser, R. & Hillebrand M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J. P. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business Press.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L. & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress, 24*, 234-259.
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress, 24*, 219-233.
- Nytrø, K., Saksvik, P. O., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress, 14*, 213-225.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St.Galler Management-Modell*. Haupt: Bern.
- Taris, T. W., Van der Wal, I. & Westerlund, H. (2010). Large-scale job stress interventions: The Dutch experience. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 77-97). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.