



Directive

Critères de qualité pour la gestion de la santé en entreprise



Critères GSE 1-6

Développé par:

ABB Suisse
ALSTOM
La Poste Suisse
Promotion Santé Suisse
Institut de médecine du travail ifa
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafob
MIGROS
SBB CFF FFS
Suva
ASA Association Suisse d'Assurances
Swica

Le SECO soutient la procédure selon le label Friendly Work Space, qui constitue un complément judicieux aux obligations légales (loi sur le travail et loi sur l'assurance-accidents) que doit respecter un employeur, sans pour autant s'y substituer.

Avec le soutien de:

OFSP Office fédéral de la santé publique
ENWHP European Network for Workplace Health Promotion

Version 20170101

© by Groupe de travail Critères GSE

Toute reproduction, en tout ou partie, du présent document requiert une autorisation expresse.

Contact: office.bern@promotionsante.ch ou www.promotionsante.ch

Citation:

Promotion Santé Suisse / Groupe de travail Critères GSE (2017). Directive critères de qualité pour la gestion de la santé en entreprise. Friendly Work Space. Promotion Santé Suisse, Version 01012017, Bern et Lausanne.

Table des matières

Introduction	3
Résumé	4
Champ d'application	6
Aperçu des critères GSE	7
Processus GSE sur la base du cycle PDCA	8
Vers la gestion de la santé en entreprise	9
Critère GSE 1: Gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise	12
1a) Lignes directrices de l'entreprise	13
1b) Ressources	14
1c) Evaluation par le management	14
1d) Formation et formation continue	15
1e) Infrastructures et offres pertinentes pour la santé et conditions de travail ergonomiques	16
GSE 2: Aspects de la gestion du personnel et de l'organisation du travail	21
2a) Compétences et conditions préalables en matière de santé	22
2b) Surmenage et sous-exploitation	26
2c) Possibilités de développement	30
2d) Participation	31
2e) Soutien aux collaborateurs et promotion du climat de travail par les supérieurs	33
2f) Gestion des absences et mesures de réinsertion	34
2g) Conciliation entre vie professionnelle et vie privée	36
2h) Mesures de prévention et services d'information	39
Critère GSE 3: Planification de la gestion de la santé en entreprise	44
3a) Responsabilité et comité de pilotage GSE	45
3b) Objectifs GSE (stratégiques et opérationnels)	47
3c) Communication GSE	49
Critère GSE 4: Responsabilité sociale	51
4a) Employés dont la capacité de gain ou de performance est limitée	52
4b) Engagement dans l'intérêt du bien commun	54
4c) Protection de l'environnement	55
Critère GSE 5: Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise	57
5a) Analyse de la situation actuelle	59
5b) Interprétation de la situation actuelle	66
5c) Objectifs et groupes cibles des mesures et projets GSE	66
5d) Détermination et mise en œuvre des mesures	68
Critère GSE 6: Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise	71
6a) Indicateurs d'évaluation	72
6b) Processus d'évaluation globale	75
Littérature spécialisée sur le thème de la GSE	79
Glossaire	84
Annexe	90

Introduction

Gestion systématique de la santé: tout le monde y gagne

Les bouleversements économiques, technologiques et démographiques entraînent une transformation très rapide du monde du travail. Les entreprises doivent résister à la pression concurrentielle accrue d'une économie mondialisée et optimiser leurs processus de travail. Pour ce faire, les exigences imposées aux collaborateurs sont de plus en plus complexes, ce qui se répercute sur la charge de travail. Dans les environnements de travail modernes, les maladies psychiques et psychosomatiques augmentent (voir Etude sur le stress 2010 du SECO, Enquête suisse sur la santé 2012 de l'OFS, Job Stress Index 2015).

Il convient donc de mettre en place des conditions de travail adéquates. Par exemple, depuis 2014 le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) met l'accent sur les risques psychosociaux sur le lieu de travail. Dès 2013, dans sa stratégie *Santé2020*, le Conseil fédéral a défini la gestion de la santé en entreprise (GSE) comme une priorité de sa politique de la santé.

Les employeurs prennent conscience que la gestion de la santé en entreprise génère des avantages concurrentiels. En investissant dans la santé des collaborateurs, les entreprises peuvent améliorer leur productivité, réduire les coûts de santé liés au travail, attirer une main-d'œuvre qualifiée et mieux la fidéliser. Des études confirment les expériences des différentes entreprises: une GSE systématique est payante (iga.Report 28 2015; étude SWiNG 2011).

Savoir comment systématiquement améliorer la santé sur le lieu de travail relève du défi pour beaucoup d'entreprises. En effet, la GSE couvre des domaines très différents, comme le développement de l'organisation, l'ergonomie, la planification et le contrôle de la production, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. En outre, la gestion de la santé en entreprise doit s'intégrer dans la gestion d'entreprise.

Nous avons élaboré les présents critères de GSE en coopération avec nos partenaires* du secteur économique et les avons mis à jour en fonction des évolutions en cours. A cette occasion, nous avons approfondi des thèmes comme une gestion saine, la santé psychique et la gestion des générations. La présente directive montre aux entreprises comment elles peuvent ancrer la gestion de la santé en entreprise de façon systématique dans leur organisation.

Les spécialistes de Promotion Santé Suisse vous soutiennent dans la planification d'une GSE conforme au label Friendly Work Space au sein de votre entreprise.



Prof. Dr Thomas Mattig

Directeur
Promotion Santé Suisse

*ABB Suisse, La Poste Suisse, General Electric Switzerland (anciennement ALSTOM), Migros, CFF, Suva, SWICA.

Résumé

Les six «Critères de qualité pour la promotion de la santé en entreprise» (1999) du Réseau européen pour la Promotion de la Santé en Entreprise (ENWHP; www.enwhp.org) sont à la base des présents critères. Ils ont servi de base à l'élaboration des critères suisses de la gestion de la santé en entreprise. Ces critères de qualité européens ont certes été partiellement adaptés ou élargis, mais ils n'ont pas été réduits au niveau de leur contenu, et aucun de leurs aspects n'a été supprimé.

Ces six critères de qualité GSE indiquent la voie qui mène à une entreprise favorisant la santé et proposent une orientation dans la mise en œuvre d'une Gestion systématique de la Santé en Entreprise (GSE). Ils aident l'entreprise à vérifier son degré de progression dans la réalisation de cet objectif.

Le premier critère, intitulé «gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise», décrit les conditions préalables essentielles au succès de la GSE: l'intégration de la GSE dans les systèmes de management existants et la perception de la GSE en tant que tâche de conduite du personnel. Dans le deuxième critère «Gestion du personnel et organisation du travail», sont décrits les aspects clés qui permettent de créer des structures de travail et une organisation des tâches favorisant le développement de la personnalité et de la santé. L'objet du troisième critère GSE «Planification de la GSE» est la constitution d'un service GSE ainsi que d'un comité de pilotage GSE. La fixation d'objectifs GSE stratégiques et opérationnels ainsi que l'information de tous les collaborateurs sur les projets relatifs à la GSE en sont des éléments essentiels. Le rôle de l'organisation vis-à-vis des groupes-cibles dans le contexte de l'entreprise ainsi que la gestion des ressources naturelles sont décrits dans le quatrième critère «Responsabilité sociale». La mise en œuvre de la GSE au sein de l'entreprise doit inclure des mesures qui permettent une structuration du travail conforme à la santé ainsi que des mesures de soutien à un comportement favorable à la santé. Afin que ces mesures soient couronnées de succès, il faut qu'elles soient déduites de la situation actuelle. Elles doivent être planifiées, mises en œuvre et évaluées de manière systématique afin d'être continuellement améliorées. C'est ce qui ressort du cinquième critère «Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise». Un système de gestion de la santé en entreprise efficace montre ses effets par le biais d'indicateurs internes et externes qui sont mesurés à court, à moyen et à long terme, comme cela est décrit dans le sixième critère intitulé «Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise».

Il existe divers documents et outils informatiques («tools») sur les critères GSE et sur le label Friendly Work Space, qui se distinguent par leur degré de détail, leurs groupes-cibles ainsi que leurs buts d'utilisation respectifs. Une description succincte de ces documents figure ci-après et peut être téléchargée gratuitement sous www.promotionsante.ch/label.

Critères GSE

Le document «Critères GSE» (www.promotionsante.ch/gse-criteres) contient un aperçu succinct des six critères GSE (15 pages).

Directive critères GSE (présent document)

Ce document (www.promotionsante.ch/fws-criteres-directive) contient une description détaillée des six critères GSE ainsi qu'un guide pour la mise en œuvre de ces critères dans l'entreprise. Il est composé d'une partie principale (env. 60 pages) et d'informations complémentaires figurant dans l'annexe.

Matrice d'évaluation critères GSE

La matrice d'évaluation (www.promotionsante.ch/fws-matrice-evaluation) est utilisée pour établir un état des lieux en matière de GSE au sein des organisations. Elle sert de base pour l'évaluation des critères GSE dans le cadre d'un self-assessment ou d'un label-assessment.

Friendly Work Space Check

FWS Check (www.fws-check.ch) est basé sur les critères GSE et est accessible gratuitement en ligne. Les entreprises intéressées peuvent ainsi évaluer vite et facilement l'état de leur GSE.

Friendly Work Space Self-Assessment

FWS Self-Assessment est un outil informatique d'évaluation en ligne (www.fws-selfassessment.ch) qui aide les organisations à saisir et à évaluer l'état d'avancement et la qualité de la gestion de la santé en entreprise, conformément aux critères GSE. FWS Self-Assessment inclut les informations provenant des documents précités «Critères GSE», «Matrice d'évaluation des critères GSE» et «Directive sur les critères GSE». En recourant à leur mot de passe (enregistrement gratuit), les organisations intéressées peuvent utiliser FWS Self-Assessment librement. Lors de l'inscription au label-assessment, le rapport d'autoévaluation (self-assessment) doit être transmis à Promotion Santé Suisse via FWS Self-Assessment.

Guide du contrôle d'efficacité

Le guide „[Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité](#)“ de Promotion Santé Suisse présente les principes et instruments avec lesquels les entreprises peuvent planifier et réaliser le contrôle de l'efficacité des mesures et projets GSE mis en œuvre. Il aide les organisations à plausibiliser l'effet des mesures à l'aide de chaînes d'impact et à mieux démontrer les avantages de leur GSE.

Sur le site Friendly Work Space (www.friendlyworkspace.ch/fr), vous trouverez des indications et des informations complémentaires sur le label (p. ex. le règlement du label ainsi que des FAQ).

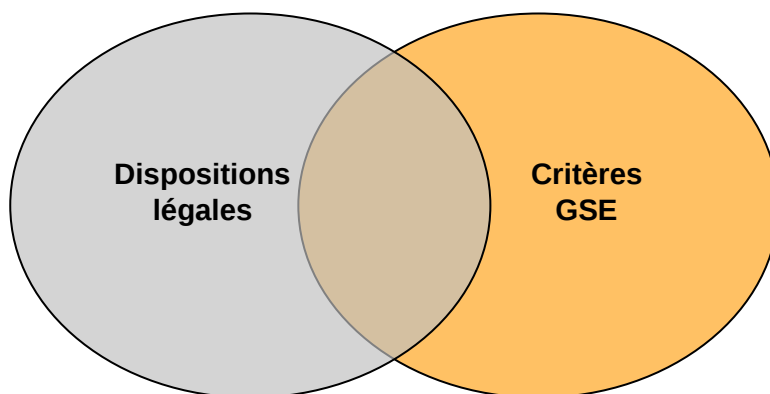
Conceptualisation

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est l'optimisation systématique de facteurs pertinents pour la santé au sein de l'entreprise. En organisant les structures et les processus d'entreprise, la GSE crée les conditions favorables à la santé des collaborateurs et contribue ainsi au succès de l'entreprise. La GSE nécessite la participation de tous les groupes de personnes au sein de l'entreprise, est intégrée à la gestion de l'entreprise et se manifeste dans la culture d'entreprise.

Champ d'application

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. Les critères GSE et les mesures correspondantes vont au-delà de ce que requiert la loi s'agissant de la sécurité au travail et de la protection de la santé. Les dispositions légales en vigueur ne sont que partiellement mentionnées dans ce document; elles doivent être prises en compte et mises en application par l'entreprise indépendamment des critères GSE. Les dispositions légales sur la sécurité du travail et la protection de la santé en vigueur en Suisse sont décrites dans les lois suivantes: art. 82 et s. LAA, OLAA, OPA, LTr, OLT 3, Directive OLT 3, art. 328 CO, art. 10 lettre a de la loi sur la participation, directive CFST n° 6508 et autres.

Remplir les dispositions légales en vigueur en Suisse, dans les domaines de la sécurité du travail et de la protection de la santé par exemple, est un défi de taille pour les organisations. La conformité à ces dispositions représente néanmoins une des conditions à remplir pour répondre aux critères de la GSE. Les références aux dispositions légales concernant la GSE et à leur respect se trouvent dans les sous-critères correspondants de la présente directive.

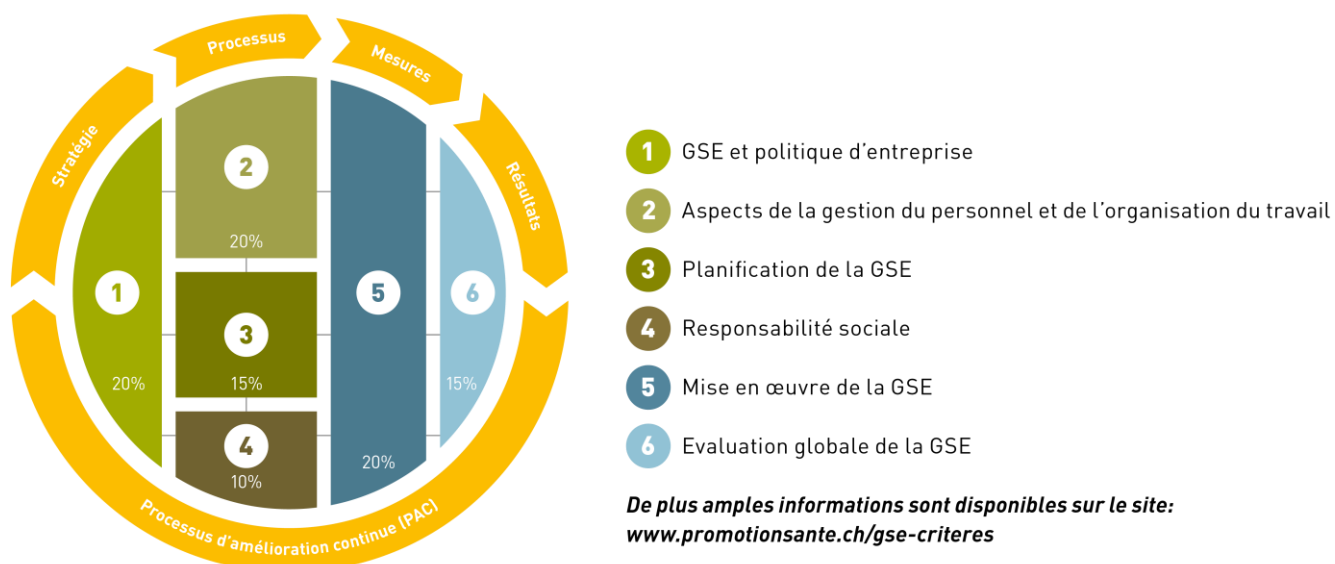


Les structures de base des critères GSE sont compatibles avec les normes environnementales, les normes de qualité et les normes sociales existantes. Les exigences formulées dans les critères GSE complètent les normes existantes (p. ex. norme de qualité ISO 9001, norme OHSAS 18001 «Santé et sécurité au travail», norme de protection de l'environnement ISO 14001).

Aperçu des critères GSE

Sur la base des critères de qualité de l'ENWHP (1999), les critères GSE peuvent être subdivisés en six domaines qui, pris dans leur ensemble, donnent une image exhaustive de la qualité de la GSE. La liste des critères de qualité s'inspire du modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

LES SIX DOMAINES THÉMATIQUES DE LA GSE

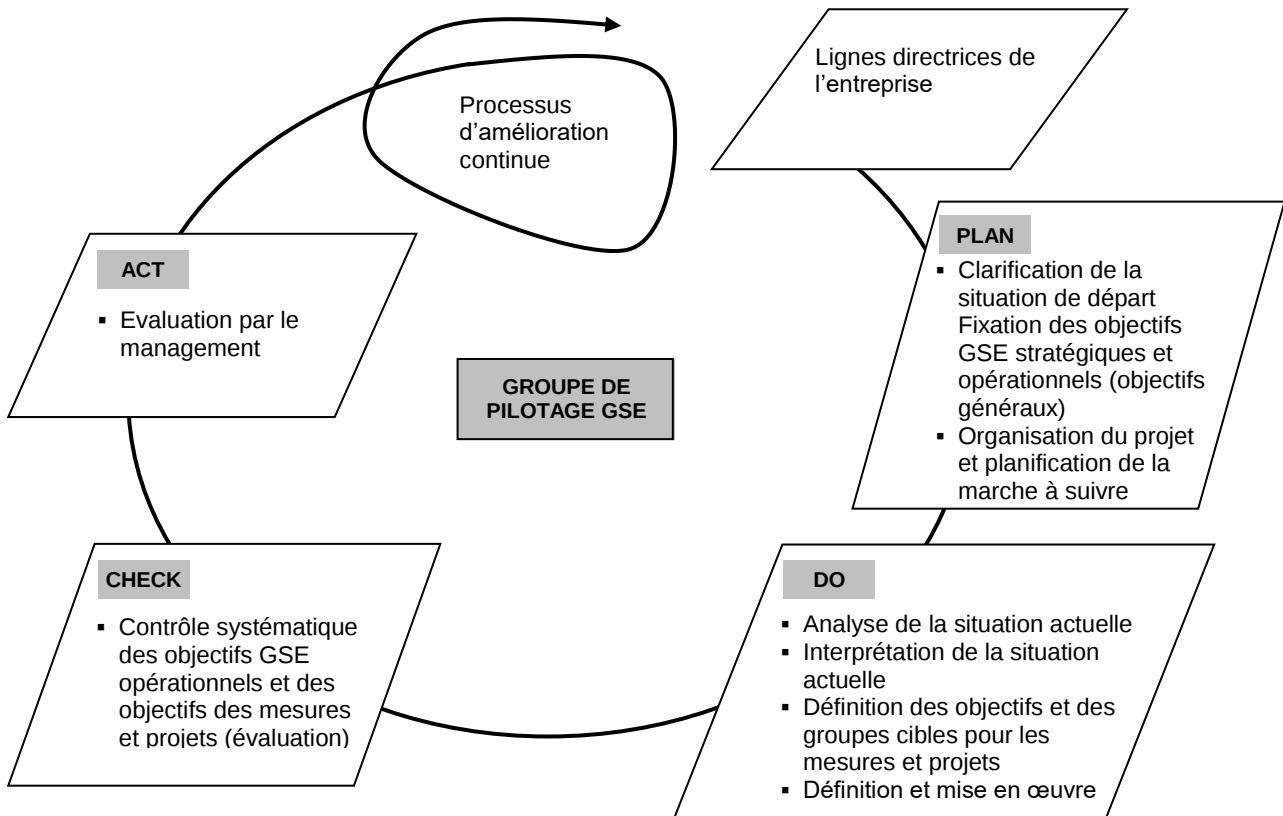


Les pourcentages représentent la pondération de chacun des six critères dans le calcul du résultat final.

Les flèches organisées en cercle «Stratégie», «Processus» et «Mesures» représentent les conditions essentielles à la GSE. La flèche «Résultats» indique que chaque critère GSE doit être évalué et contrôlé comme un résultat de la GSE. Une évaluation de l'intégralité de la GSE est requise dans le critère 6 (évaluation globale) au sens d'un processus d'amélioration continue (PAC).

Processus GSE sur la base du cycle PDCA

Pour l'amélioration continue de la GSE au sein de l'organisation, nous proposons de suivre le cycle PDCA (plan-do-check-act).



Explications de la GSE sur la base du cycle PDCA (source: selon Deming):

- PLAN:** La planification couvre la détermination de la situation initiale, la définition des objectifs que l'on souhaite atteindre avec la GSE, ainsi que la mise au point d'un concept (structure de GSE et planification de la procédure).
- DO:** La GSE est implémentée et mise en œuvre conformément à la planification. La mise en œuvre est suivie et documentée en continu.
- CHECK:** Le déroulement du processus et la réalisation des objectifs (processus et résultats) sont contrôlés (controlling interne). Des écarts éventuels sont identifiés entre la situation actuelle et la situation escomptée.
- ACT:** La direction de l'organisation procède à une évaluation de la GSE (évaluation par la direction, corrections, PAC).

Vers la gestion de la santé en entreprise

Le parcours menant à une GSE systématique diffère d'une entreprise à l'autre. Ce qui compte dans tous les cas, c'est de procéder à une planification à moyen ou long terme. Cela permet en effet d'exploiter suffisamment tôt les synergies avec d'autres projets menés au sein de l'entreprise concernée, par exemple une enquête auprès des collaborateurs ou des formations continues.

Le label Friendly Work Space est accordé aux entreprises qui mettent en œuvre avec succès la gestion de la santé en entreprise (GSE). Les entreprises Friendly Work Space s'engagent systématiquement à promouvoir de bonnes conditions de travail pour leurs collaborateurs. Les principales étapes de ce parcours en vue d'obtenir le label Friendly Work Space sont brièvement décrites ci-après.

Les étapes obligatoires vers l'obtention du label Friendly Work Space:

Self-assessment

Le self-assessment effectué avec FWS Self-Assessment (ou à l'aide de la matrice d'évaluation) permet une autoévaluation détaillée sur la base de faits. La systématique d'évaluation à cinq niveaux offre une orientation claire pour la mise en évidence des points forts et des potentiels d'amélioration. Le self-assessment constitue en outre une préparation à l'assessment externe. Grâce à lui, les faits sont déjà regroupés et le processus d'amélioration en cours peut tout à fait être mis en évidence sur la base des résultats. Les indications figurant dans FWS Self-Assessment constituent le rapport de self-assessment requis dans le processus de label. Le rapport de self-assessment, établi au moyen de FWS Self-Assessment, est transmis à Promotion Santé Suisse et sert de base aux assesseurs externes pour réaliser l'assessment.

D'autres informations sont disponibles sur: www.fws-selfassessment.ch

Assessment

L'assessment est un état des lieux systématique des activités de gestion de la santé en entreprise, effectué par des assesseurs externes formés qui présente dans le cadre d'une évaluation globale les forces et les potentiels d'amélioration de la GSE dans l'entreprise.

Les assesseurs externes évaluent la mise en œuvre de la GSE sur la base des critères GSE et contrôlent si la GSE est conforme aux exigences requises pour l'obtention du label Friendly Work Space.

D'autres informations sont disponibles sur le site: www.promotionsante.ch/label et www.friendlyworkspace.ch/fr

En option:

Sensibilisation

Dans la phase initiale du projet GSE, il convient de sensibiliser les parties prenantes importantes. Des entretiens ciblés et des ateliers permettent d'obtenir le soutien et l'énergie nécessaires au déroulement du projet. Le soutien de la direction stratégique est indispensable pour accompagner une organisation sur la voie de l'obtention du label. L'engagement de la direction stratégique doit être assuré au préalable. Le mieux pour cela est d'organiser un atelier, à l'occasion duquel la direction stratégique ou une instance compétente sont informées et convaincues de la finalité, de l'utilité et de la forme de la gestion de la santé en entreprise.

Il faut en particulier faire en sorte que les cadres soient en mesure de garantir l'ancrage durable d'une culture favorable à la santé dans l'entreprise. Les collaborateurs doivent également être impliqués tôt dans le processus, car ils marquent de leur empreinte l'entreprise par leur comportement favorable à la santé et contribuent ainsi à l'image de marque attrayante de leur employeur.

Etat des lieux

Le check GSE permet un premier état des lieux de la mise en œuvre de la santé en entreprise au sein de l'entreprise. Il est étroitement lié à la systématique des critères de qualité, où tous les critères de qualité (critères GSE) sont évalués en fonction de leur degré de réalisation et de leur importance pour l'organisation. Cette évaluation montre quelles sont les forces d'une entreprise, et où réside son potentiel d'amélioration en matière de GSE. Le check GSE est un test en ligne gratuit, qui demande en général 20 à 30 minutes. Il peut être judicieux de procéder à un premier état des lieux de ce type avant la sensibilisation, car les résultats du check GSE constituent une bonne base d'argumentation pour un entretien préalable avec la direction stratégique au sujet de la GSE, pour la sensibiliser et solliciter son engagement. Les résultats d'un état des lieux avec le check GSE peuvent déjà entraîner une première planification de mesures (ressources, planification de projet, priorités, etc.).

D'autres informations sont disponibles sur le site: www.check-gse.ch

Friendly Work Space Job-Stress-Analysis

L'outil d'enquête en ligne éprouvé donne un aperçu détaillé des contraintes et ressources dans l'entreprise, ce qui permet de prendre des mesures ciblées pour réduire les facteurs de stress et renforcer les ressources des collaborateurs. Quant aux collaborateurs, ils reçoivent un profil individuel assorti de conseils relatifs à la gestion du stress.

D'autres informations sont disponibles sur le site: www.fws-jobstressanalysis.ch

Formations continues de Promotion Santé Suisse

Les formations continues d'un ou de deux jours visent à transmettre des connaissances pratiques sur la GSE. Les thèmes traités vont de la détection précoce des problèmes d'absentéisme à la conception d'espaces de bureaux favorables à la santé, en passant par les avantages concurrentiels de la GSE.

D'autres informations sont disponibles sur le site: www.promotionsante.ch/formation-continue

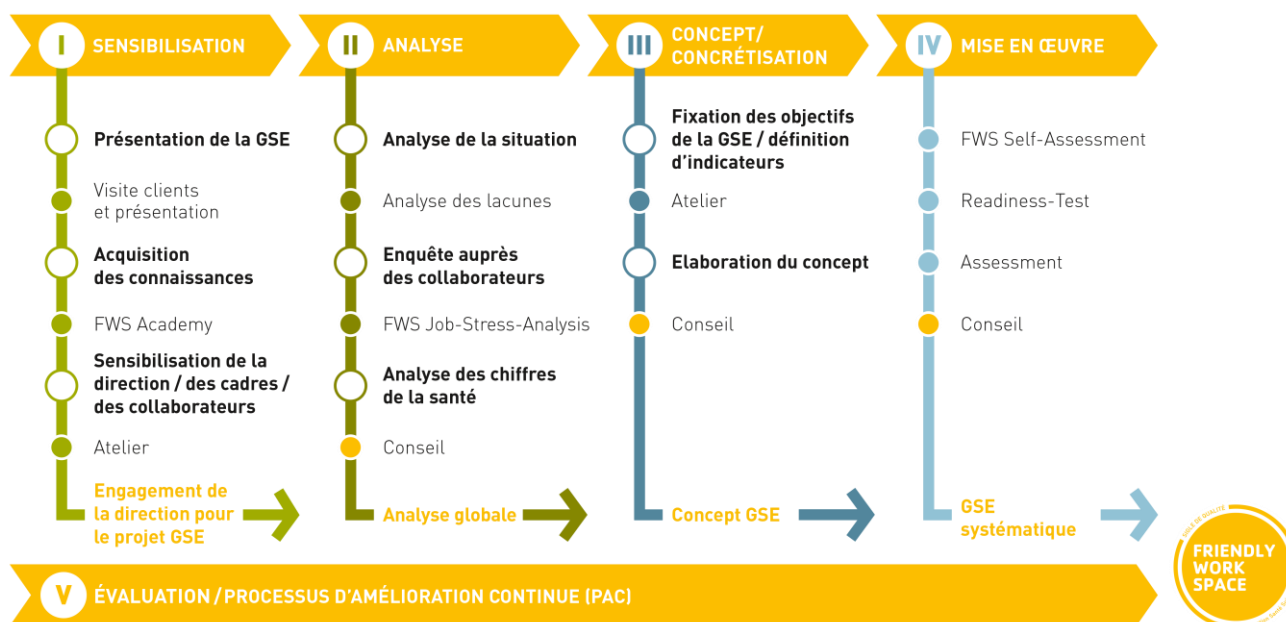
Conseils

Divers prestataires et professionnels de Promotion Santé Suisse soutiennent les entreprises intéressées sur la voie de l'obtention du label Friendly Work Space.

D'autres informations sont disponibles sur le site: <http://consultants-gse.promotionsante.ch>

Illustration: feuille de route envisageable pour une GSE systématique conforme aux attentes de Promotion Santé Suisse

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES MENANT À UNE GSE SYSTÉMATIQUE



COMMUNICATION GSE

○ A faire ● Instruments/mesures ● Conseil facultatif

1

Critère GSE

Gestion de la santé en
entreprise et politique
d'entreprise

Critère GSE 1:

Gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise

Une condition préalable essentielle au succès de la gestion de la santé en entreprise réside dans le fait que la GSE est ancrée dans les lignes directrices de l'entreprise et constitue ainsi les fondations de l'importance stratégique de la GSE. La GSE doit être perçue comme une tâche de conduite du personnel et être intégrée aux structures et processus existants.

1a) Lignes directrices de l'entreprise

a

La GSE fait partie intégrante des lignes directrices de l'entreprise.

Les cadres sont tenus de défendre les contenus de ces lignes directrices (p. ex. charte, principes de conduite) et de les mettre en œuvre activement.

Dans les lignes directrices de l'entreprise ou dans d'autres documents similaires tels que directives ou charte d'entreprise, l'entreprise s'engage à promouvoir la santé de ses collaborateurs au quotidien. La santé des collaborateurs est explicitement communiquée comme l'une des valeurs de l'organisation et est considérée comme une tâche de conduite ou comme une tâche relevant de l'encadrement (exemple d'énoncé d'une ligne directrice: «L'estime portée à nos collaborateurs caractérise notre style de management»).

Les contenus et valeurs GSE possibles sont les suivants:

- implication des collaboratrices et des collaborateurs
- attitude faisant preuve d'estime envers les collaborateurs
- collaboration et relations mutuelles empreintes de respect et de confiance
- promotion d'un climat de travail positif/motivation

Les valeurs et contenus GSE ainsi définis se retrouvent dans divers documents et instruments tels que les principes de conduite de l'entreprise, la politique du personnel, la politique sociale, l'éthique de l'entreprise, la vision de l'entreprise, la convention collective de travail (CCT) ou la Balanced Score Card (BSC).

Il y a lieu d'en tenir compte pour les décisions importantes.

Etant donné son influence sur la santé et la motivation des collaborateurs, la conduite directe a un rôle central dans la GSE et il est important pour les organisations de réfléchir au mode de conduite qu'elles souhaitent favoriser. Les principes de conduite déterminent les attentes de l'organisation par rapport à la direction, sous forme de recommandations pratiques. Ils concrétisent la mise en œuvre de valeurs (de GSE) définies (p. ex. à partir de la charte) dans la conduite quotidienne et favorisent ainsi un mode de conduite uniforme favorable à la santé.

Les principes de conduite reprennent les valeurs de la GSE et couvrent avantageusement les principaux aspects d'une conduite favorable à la santé (p. ex. estime et reconnaissance, feed-back, soutien social, équité, respect, résolution des conflits, information, participation, marge de manœuvre).

Voici ci-dessous quelques thèmes pouvant avoir leur place dans les principes de conduite:

- information transparente et compréhensible des collaborateurs
- conduite ciblée et axée sur les résultats
- promotion des collaborateurs suivant leurs talents
- résolution active des conflits
- comportement de conduite crédible et transparent
- exemplarité en matière d'humanité et d'équité

Les lignes directrices ou documents susmentionnés sont communiqués à intervalles réguliers et sont connus de tous les collaborateurs. La mise en œuvre active au quotidien est encouragée

systématiquement (p. ex. examen régulier de la mise en œuvre pratique des valeurs et contenus de la GSE dans le travail quotidien (de conduite), évaluation de la qualité de conduite conformément aux principes de conduite dans le cadre de l'évaluation des performances).

1b) Ressources

b

L'entreprise met à disposition des ressources (budget, personnel, formation et formation continue, etc.) destinées à la gestion de la santé en entreprise.

L'entreprise met à disposition de la GSE des ressources internes et/ou externes qui permettent la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration de la GSE dans le sens des critères GSE décrits dans le présent document.

Exemples de ressources possibles pour la GSE

Ressources en personnel:

- Responsabilité et comité de pilotage GSE (3a)
- Disponibilité de l'encadrement et des spécialistes
- Disponibilité des responsables RH
- Autres services spécialisés (Case Management, spécialiste de la sécurité au travail, assistance sociale, médecin du travail, psychologue du travail, etc.)
- Temps de travail des collaborateurs

Moyens financiers pour:

- Analyse de la situation actuelle (5a)
- Communication GSE (3c)
- Mesures GSE, projets GSE et programmes GSE
- Evaluation (6a et 6b)

Infrastructure (1e)

- Locaux
 - Moyens auxiliaires
 - Infrastructures sportives
-

1c) Evaluation par le management

C

La direction stratégique de l'entreprise contrôle régulièrement le degré d'avancement sous l'angle de l'adéquation, de la pertinence et de l'efficacité de la GSE.

Le comité de direction stratégique (direction du groupe, comité exécutif, direction, etc.) de l'organisation est tenu de contrôler le système GSE à intervalles réguliers afin de garantir que celui-ci continue à contribuer de manière appropriée, adaptée et efficace à la réalisation des objectifs GSE stratégiques et opérationnels déclarés (3b).

La direction stratégique garantit le recueil des informations pertinentes pour la santé en vue de l'évaluation (6a). Le rapport sur la GSE ou une documentation similaire sur l'évaluation globale de la GSE (6b) sert de base à l'évaluation par le management.

L'évaluation par le management est documentée par écrit et contient des recommandations sur l'amélioration continue du système GSE ainsi que sur la fixation ou le remaniement des objectifs GSE opérationnels.

Cette évaluation peut avoir lieu, p. ex., dans le cadre d'un workshop ou d'une séance de la direction stratégique.

1d) Formation et formation continue

d

Les thèmes relatifs à la santé font partie intégrante de la formation et de la formation continue des cadres et des collaborateurs.

La responsabilité en matière de santé incombe aussi bien aux employés qu'aux cadres. Pour prendre conscience de leurs responsabilités, ces derniers doivent disposer des compétences et qualifications nécessaires, acquises entre autres à l'aide de formations et formations continues régulières, ciblées sur le thème de la santé.

Formation et formation continue des cadres:

La qualification des cadres vise le renforcement de leurs compétences personnelles en matière de santé (comportement propice à la santé) et la mise en place d'un contexte favorable à la santé.

Les thèmes centraux de la GSE relevant de la formation à la conduite du personnel ont trait aux domaines suivants:

- Conduite et santé (notamment santé psychique / santé au sein de l'équipe: contraintes et ressources liées aux activités des collaborateurs)
- Formation aux principaux processus de GSE et interlocuteurs en soutien
- Organisation du travail et des tâches (participation, autonomie, marge de manœuvre, etc.)
- Mise en place d'équipements de travail et d'un contexte favorables la santé (voir aussi 1e)
- Compétences sociales axées sur la conduite d'entretiens, la estime, l'équité, le soutien social (voir 2e), la communication, feed-back inclus, la gestion des conflits, la motivation (fonction d'exemple et influence des cadres sur la santé des collaborateurs, voir 2b)
- Identification précoce et gestion des absences (voir aussi 2f)
- Ressources personnelles
- Climat de travail (voir 2e)
- Conduite d'équipes dont les membres ont des âges différents
- Conduite orientée en fonction des phases de vie
- etc.

La formation à la conduite du personnel reprend des valeurs favorables à la santé (p. ex. charte, principes de conduite, voir 1a), et vise la promotion de leur application au quotidien.

Formation et formation continue des collaborateurs:

La qualification des collaborateurs a pour principal objectif de renforcer leurs compétences en matière de santé (comportement propice à la santé).

Les thèmes envisageables autour de la santé sont les suivants:

- Autogestion (résilience)
- Attention
- Gestion du stress et des ressources
- Gestion des interruptions de travail
- Gestion des clients/patients/résidents ou proches difficiles
- Equilibre vie professionnelle/vie privée
- Détente/recul (méthodes de détente), gestion de l'accessibilité permanente
- Equipes mixtes
- Préparation de la retraite
- Santé des hommes
- etc.

Les mesures de formation et de formation continue sont évaluées, documentées et adaptées aux exigences actuelles. Dans le cadre de l'évaluation, la qualité des offres (p. ex. formulaires de feedback) est estimée, au même titre que leur utilisation (p. ex. nombre de cours suivis, évaluations liées à l'âge des participants). En outre, une évaluation permet de formuler si les mesures de formation et de formation continue étaient adaptées afin d'atteindre les objectifs (de résultats) liés (déclarations sur l'efficacité).

Lien renvoyant vers les modules GSE:

- PME-vital: boîte à outils basée sur le web avec modules de Promotion de la Santé en Entreprise: www.pme-vital.ch

1e) Infrastructures et offres pertinentes pour la santé et conditions de travail ergonomiques

e

Les collaborateurs ont à disposition des infrastructures et offres pertinentes pour la santé. L'organisation favorise la santé des collaborateurs grâce à des conditions de travail ergonomiques et à une qualification correspondante.

Infrastructures et offres pertinentes pour la santé

En complément des infrastructures pertinentes pour la santé répondant aux prescriptions, comme:

- vestiaires (OLT 3, art. 30): si aucun vestiaire n'est mis à disposition, des penderies peuvent aussi être prévues, par exemple dans les bureaux
- lavabos et douches (OLT 3, art. 31): possibilités de se doucher pour tous les collaborateurs exposés à une forte chaleur ou dont le travail entraîne des salissures et des souillures importantes
- toilettes (OLT 3, art. 32): le nombre de toilettes est fonction du nombre de travailleurs occupés simultanément dans l'entreprise
- réfectoires et locaux de séjour (salles de pause) (art. 33, OLT 3): en cas de besoin (notamment pour le travail de nuit et le travail en équipe, ou en cas de permanence fréquente), ou si le déroulement du travail exige la présence des collaborateurs dans les locaux de travail, même pendant les pauses, des sièges adéquats ou au besoin des installations de repos doivent être prévus
- possibilités de s'allonger et de se reposer (OLT 3, art. 34): les femmes enceintes et les mères allaitantes doivent pouvoir s'allonger et se reposer dans des conditions adéquates
- eau potable et autres boissons (OLT 35, art. 3): de l'eau potable sera disponible à proximité des postes de travail. Lorsque les conditions de travail l'exigent, les travailleurs doivent en outre pouvoir se procurer d'autres boissons sans alcool
- possibilités de cuisiner (OLT 1, art. 46): en cas de travail de nuit, l'employeur est tenu de procéder à la distribution de repas chauds ou la mise à disposition d'appareils de cuisson destinés à la préparation de repas chauds dans un local approprié

l'organisation encourage de manière ciblée les comportements favorables à la santé de ses collaborateurs en leur proposant des offres et des infrastructures supplémentaires / à usage facultatif solidement ancrées au sein de l'entreprise, notamment dans les domaines de l'activité physique, de l'alimentation et de la détente. Leur utilisation est encouragée et contrôlée activement.

Exemples d'infrastructures et d'offres pertinentes pour la santé (dans les domaines de l'activité physique, de l'alimentation et de la détente)

Activité physique

-
- Salle de fitness / conditions préférentielles pour centres de fitness
 - Clubs sportifs d'entreprise
 - Douches à disposition (accès dans l'ensemble de l'entreprise)
 - Vélos d'entreprise

Alimentation

- Restaurant du personnel (accès dans l'ensemble de l'entreprise)
- Bons de restaurant
- Service de repas
- Distributeurs automatiques de denrées alimentaires (avec une offre saine)
- Offres pour encourager la consommation de fruits
- Distributeurs/livraison d'eau ou fourniture d'eau en bouteille

Détente

- Espaces de pause (accès dans l'ensemble de l'entreprise)
 - Salles de repos (accès dans l'ensemble de l'entreprise)
 - Offres de détente / massage dorsal
 - Offres de wellness
-

Les autres offres au niveau de la prévention en matière de santé, sont par exemple également des campagnes de prévention spécifiques comme:

- des bilans de santé;
- des vaccinations (contre la grippe) sur une base facultative;
- des campagnes sur l'alimentation et l'activité physique;
- des campagnes sur le système cardiovasculaire;
- des campagnes sur le sommeil (un sommeil sain);
- etc.

Publications:

Promotion Santé Suisse:

- Module «Bien-être - Wellness» www.pme-vital.ch

hepa: réseau associant entreprises, institutions et organisations de toute la Suisse pour une promotion de la santé efficace passant par l'activité physique et le sport: www.hepa.ch

Conditions de travail ergonomiques

En complément des exigences légales concernant l'ergonomie des lieux de travail, telles que:

- Au niveau de la loi:
 - LTr, art. 6, al. 2, aménagement des installations et de la marche de travail dans l'entreprise: l'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage;
- Au niveau de l'ordonnance:
 - OLT 3, chapitre 1 «Dispositions générales»:
 - Art. 2 Principe:
L'employeur est tenu de donner toutes les directives et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique.
Il doit en particulier faire en sorte que:
 - a. en matière d'ergonomie et de protection de la santé, les conditions de travail soient bonnes;
 - c. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités.

Une sélection de domaines d'action s'ensuit à ce sujet dans:

- OLT 3, chapitre 2 «Exigences particulières en matière de protection de la santé»:
 - art. 15 Eclairage
 - art. 16 Climat des locaux
 - art. 17 Ventilation
 - art. 20 Ensoleillement et rayonnement calorifique
 - art. 21 Travail dans des locaux non chauffés ou en plein air
 - art. 22 Bruit et vibrations
 - art. 23 Exigences générales concernant les postes de travail, les appareils et les outils
 - art. 24 Exigences particulières
 - art. 25 Charges

il est judicieux de mettre en œuvre dans les organisations des mesures complémentaires favorables à la santé, que ce soit dans le domaine structurel ou comportemental.

Exemples de mesures structurelles et comportementales dans le domaine de l'ergonomie

Mesures comportementales	Mesures structurelles
L'ergonomie comportementale (sensibilisation/qualification à l'usage ergonomique correct du mobilier de bureau, des outils ergonomiques (via campagnes, formations, conférences, aide-mémoires) Formation à la gymnastique du dos/exercices de musculation du ventre et du dos Sensibilisation à la question de la posture correcte pour soulever et porter	Organisation ergonomique des postes de travail (p. ex. bureau assis/debout, alternatives pour se tenir debout ou assis, écrans et chaises de travail ergonomiques, claviers, etc.) Outils ergonomiques p. ex. utilisation d'outils de travail adaptés pour soulever, porter et déplacer des charges lourdes ou peu maniables) Analyses ergonomiques/examens du lieu de travail

Les conditions relatives à la santé, en rapport avec les postes de travail bureautiques, ne se résument pas à l'ergonomie. Pour prendre des mesures supplémentaires, les facteurs psychosociaux et leur interaction doivent être pris en compte en plus des facteurs physiques. Les facteurs d'influence psychosociaux sont notamment mis en relation avec le stress. Des conditions de travail défavorables aboutissent au stress et réduisent le bien-être.

Le tableau ci-après présente une synthèse des facteurs éventuellement pertinents pour la santé psychique.

Exemples de facteurs pertinents pour la santé

Environnement matériel

- Organisation spatiale (division des surfaces disponibles) et agencement (configuration du mobilier)
- Espaces de détente et de régénération
- Taille du poste de travail (surfaces de travail et de rangement)
- Qualité de l'environnement du lieu de travail (fonctionnalité et qualité esthétique)
- Plantes et éléments naturels (p. ex. vue sur l'extérieur)

Environnement intérieur

- Acoustique (perturbations sonores, p. ex. conversations des collègues)
- Qualité de l'air et climat (évaluation subjective du climat à l'intérieur, qualité de l'air à l'intérieur)
- Odeurs (utilisation de parfums agréables)
- Lumière et éclairage (contrôle de l'éclairage individuel/la lumière du jour)

Environnement socio-spatial

- Privacy (régulation de la sphère privée)
 - Crowding (sentiment d'exiguïté): le crowding décrit le vécu subjectif négatif d'un sentiment d'oppression en réaction à la perception d'un trop grand nombre de personnes dans un lieu précis.
 - Territorialité (autonomie territoriale): la territorialité peut être décrite comme l'expression du comportement d'un individu face à des objets physiques ou sociaux, par rapport auxquels la personne nourrit un sentiment de propriété et se sent liée. On fait preuve de territorialité à travers des comportements dont l'objectif est de construire des territoires, de les communiquer, les entretenir et les réparer.
 - Interruptions et perturbations (caractère contrôlable et prévisible, p. ex. des zones du bureau destinées à un travail individuel sans dérangement)
 - Relations sociales (possibilité de relations sociales avec/entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs)
-

Source: Promotion Santé Suisse, Environnements de bureaux favorables à la santé, Rapport 4, 2014

Le Rapport 4 de Promotion Santé Suisse contient d'autres explications sur la question de l'organisation des environnements de bureaux favorables à la santé:

[https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Rapport_004_PSCH_2014-06 - Environnements de bureaux favorables a la sante.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Rapport_004_PSCH_2014-06_-_Environnements_de_bureaux_favorables_a_la_sante.pdf)

Publications:

Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST): informations sur la prévention au bureau

www.ekas-box.ch (également téléchargeable sous forme d'appli)

SECO:

- Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, chapitre 2: Exigences particulières en matière de protection de la santé, Section 3: Postes de travail, art. 23 Exigences générales (ergonomie)
www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/wegleitung-zur-argv-3.html
- Brochures sur l'ergonomie:
www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/ergonomie.html

Suva:

- Divers feuillets d'information, aide-mémoires et listes de contrôle sur les sujets suivants:
 - Ergonomie des postes de travail informatisés
<https://www.suva.ch/fr-ch/praevention/sachthemen/koerperliche-belastungen#uxlibrary-material=ed138048fd42422e9e6b826155b6af87&uxlibrary-safetyrules=61a6cf141f6849d69239183fada241b7&uxlibrary-open=/de-CH?atomid=ed138048fd42422e9e6b826155b6af87%26showContainer=1>
 - Ergonomie des postes de travail industriels et artisanaux
<https://www.suva.ch/fr-ch/prevention/themes-specialises/contraintes-physiques#mark=ergonomie>

SECO:

- Travail sur écran – Conseils pour travailler confortablement sur ordinateur
www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/arbeiten-am-bildschirm--entspannt-statt-verspannt--die-tipps.html

OFSP:

- Se lever: fiche d'information:
www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/11660/15385/index.html?lang=fr
www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/index.html?lang=fr

Promotion Santé Suisse:

- Module «Aspects ergonomiques»
www.pme-vital.ch
- Environnements de bureaux favorables à la santé, Rapport 4:
https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Rapport_004_PSCH_2014-06_-_Environnements_de_bureaux_favorables_a_la_sante.pdf

Liens:

- Association intercantonale pour la protection des travailleurs:
www.iva-ch.ch
- Inspection du travail:
www.arbeitsinspektorat.ch



Critère GSE

Aspects de la gestion
du personnel et de
l'organisation du travail

Critère GSE 2:**Aspects de la gestion du personnel et de l'organisation du travail**

La tâche la plus importante dans la conduite du personnel et l'organisation du travail conformes aux exigences de la santé réside dans la prise en compte, le maintien et le développement des compétences des collaborateurs en matière d'organisation du travail.

Pour ce faire, il y a lieu de créer des structures de travail favorables au développement de la personnalité et de la santé et de mettre en place un aménagement des tâches et une organisation du travail répondant à ces objectifs.

En outre, l'entreprise prend des mesures relatives à la gestion des absences et à la réinsertion professionnelle après une absence de longue durée, encourage la conciliation de l'activité professionnelle et de la vie privée, et favorise la prévention contre les atteintes à la santé ou les maladies.

2a) Compétences et conditions préalables en matière de santé**a**

Tous les collaborateurs disposent des compétences et des conditions nécessaires en matière de santé pour accomplir leurs tâches professionnelles.

Ces compétences et conditions sont garanties de façon ciblée, grâce au recrutement, à la conduite et au développement du personnel.

Une configuration des conditions de travail favorables à la santé passe essentiellement par un équilibre entre les exigences découlant d'une activité et ce qu'apporte le collaborateur et qui le qualifie pour exécuter cette activité. Cela couvre non seulement les connaissances techniques nécessaires et les compétences acquises, mais aussi les facteurs personnels, comme la performance physique, la condition psychique, les compétences personnelles et sociales, la phase de vie en cours ou le sexe.

Afin de garantir l'adéquation entre exigences, compétences et état de santé, une organisation est tenue de prendre des mesures dans les domaines du recrutement, de la conduite et du développement du personnel.

Exemples de mesures et d'outils dans les domaines de la sélection, du développement et de la conduite du personnel**Recrutement**

- Description du poste / de la fonction
- Profil d'exigences
- Contrôle des aptitudes
- Entretien avec l'équipe de travail
- Entretien après la période d'essai

Conduite du personnel

- Entretiens réguliers entre collaborateurs et supérieurs hiérarchiques (entretiens en tête-à-tête, discussions sur les projets, réunions de travail, etc.)
- Entretien annuel avec le collaborateur/entretien semestriel
- Entretien de santé (p. ex. en cas d'absences fréquentes, de problèmes de santé ou de changements dans la situation du collaborateur)

Développement du personnel

- Formation continue sur les compétences techniques, personnelles et sociales
- Mesures visant à maintenir la capacité de travail jusqu'à la retraite (→ Directive CFST relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail: intégration de la sécurité et de la protection de la santé dans l'organisation et les dispositifs de l'entreprise)
- Conseil sur la planification de carrière

Recrutement

Description du poste / de la fonction

La description du poste donne une image de l'activité à exercer. Outre l'objectif du poste, elle énumère également les tâches principales et les tâches particulières à accomplir. Elle fournit des renseignements sur l'étendue de la collaboration au sein de l'équipe ainsi que sur les contacts avec d'autres services et personnes. Dans le descriptif du poste, on mentionne également les compétences requises et le niveau de responsabilité ainsi que, le cas échéant, le nombre de collaborateurs à diriger.

Profil d'exigences

Le profil d'exigences décrit le type de compétences et les conditions préalables en matière de santé dont doit disposer la personne qui occupe ce poste afin d'être en mesure de répondre aux exigences de celui-ci. Outre les compétences techniques requises, le profil d'exigences décrit également les compétences sociales et personnelles.

Ces dernières se rapportent aux aptitudes qui favorisent un comportement favorable à la santé et se distinguent par:

- l'application réussie de stratégies de délimitation et de maîtrise des risques lorsqu'il s'agit de gérer des exigences élevées
- le recours à des stratégies efficaces de gestion du temps
- le plaisir d'apprendre continuellement
- la gestion des changements axée sur les ressources

Outre les compétences techniques nécessaires, les exigences posées aux cadres incluent en particulier les compétences sociales (entre autres l'attention portée aux changements survenus chez les collaborateurs et les compétences communicationnelles), ainsi que les connaissances en matière d'aménagement des conditions de travail favorables à la santé et au développement de la personnalité, telles qu'elles sont décrites dans les sous-critères GSE 2b-e.

En sus des compétences techniques, la capacité d'un nouveau collaborateur à travailler sous la pression des contraintes physiques et psychiques du poste de travail concerné devrait être vérifiée. Un constat peut être établi en recourant à un profil de contraintes en matière de santé (check-list).

Catégories de contraintes possibles:

- Environnement de travail
 - Influences environnementales (p. ex. contraintes dues à la chaleur ou au froid, humidité de l'air)
 - Travail avec des substances dangereuses
 - Eclairage artificiel
- Contraintes physiques/difficulté du travail
 - Pénibilité du travail (p. ex. soulever et porter des charges)
 - Sollicitation unilatérale d'un petit groupe de muscles (p. ex. mouvements répétitifs)
 - Positions contraignantes (p. ex. torsion fréquente du torse, position accroupie)
 - Se tenir assis ou debout pendant longtemps (p. ex. travail à l'écran d'ordinateur)
- Contraintes psychiques
 - Monotonie, peu de changement, faible degré d'autonomie
 - Aucune coopération
 - Degré élevé de pression temporelle/pression à la performance
 - Degré élevé de pression en matière de responsabilité et de décision
 - Horaires de travail (p. ex. travail en équipe, heures supplémentaires)
 - Travail émotionnel (p. ex. attentes élevées en matière d'amabilité)
 - Interruptions / perturbations fréquentes

Conduite du personnel (conduite des collaborateurs par les supérieurs directs)

Les cadres peuvent avoir une influence décisive sur le maintien et la promotion de la santé psychique et physique de leurs collaborateurs grâce à la configuration des conditions-cadres et des conditions de travail (voir point 2b Caractéristiques de la structuration des tâches favorable au développement de la personnalité et de la santé), mais aussi grâce à leur rôle de modèle, en ayant une gestion saine d'eux-mêmes.

Un bon comportement de conduite a une incidence directe sur le stress, le bien-être, la santé et l'attitude des collaborateurs vis-à-vis du travail, une influence positive sur la satisfaction de ces derniers, et limite de façon décisive les intentions de démissionner.

Pour Stadler & Spiess (2002), les tâches des cadres au sens d'une conduite favorable à la santé sont les suivantes:

- Une conduite des collaborateurs qui leur soit adaptée, c'est-à-dire:
 - choisir le bon collaborateur pour la bonne tâche (voir Recrutement);
 - prévoir assez de temps pour que les nouveaux collaborateurs puissent s'adapter ou que les nouvelles tâches puissent être intégrées;
 - combattre le surmenage et la sous-exploitation (voir 2b);
 - identifier les premiers signes de changement de comportement (voir aussi 2f);
 - prendre en compte les objectifs professionnels personnels des collaborateurs;
 - mettre en évidence les possibilités de développement (voir 2c);
 - se mettre d'accord sur des objectifs de travail concrets et réalistes;
 - fournir un feed-back sur les résultats du travail dans le cadre d'entretiens personnalisés;
 - reconnaître les performances positives;
 - faire preuve d'estime;
 - créer un climat de confiance (voir aussi 2e);
 - favoriser la cohésion dans l'équipe (voir 2e);
 - informer précisément les collaborateurs sur les intérêts et les changements de l'entreprise;
 - montrer le sens du travail;
 - identifier assez tôt les conflits et contribuer à leur résolution.
- Mesures contribuant à une organisation du travail digne des personnes, c'est-à-dire:
 - aménager de façon optimale l'ergonomie des postes de travail (voir 1e);
 - laisser une marge de liberté dans le travail, en termes de temps et de contenu;
 - répartir équitablement le travail;
 - définir clairement les tâches et les rôles;
 - favoriser un système de rémunération juste.
- Participation des collaborateurs aux processus de planification et de décision (création de possibilités de participation pour les collaborateurs, voir 2d)
- Développement des possibilités individuelles des collaborateurs de gérer les contraintes (promotion de mesures de formation continue, internes ou externes, sur des thèmes liés à la santé, voir 1d)
- Soutien social des collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches (voir aussi 2e)

Une check-list contribuant à identifier un comportement de conduite favorable à la santé figure dans les documents du Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (institut de protection des travailleurs et de médecine du travail, Allemagne) rédigés par P. Stadler et E. Spiess, *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*, 2002, p. 15:

www.baua.de/cae/servlet/contentblob/699238/publicationFile/46791/Gd5.pdf

Les deux instruments de conduite sélectionnés ci-après peuvent aider les cadres à assumer leurs tâches de conduite favorables à la santé:

Entretien annuel avec le collaborateur

L'objectif de l'entretien annuel avec le collaborateur consiste à créer un terrain d'entente pour la collaboration future entre le collaborateur et le cadre. Outre l'évaluation de la réalisation des objectifs, de la performance et du comportement au travail, le questionnement sur les attentes et les besoins du collaborateur, l'appréciation de son potentiel ou de son développement, ainsi que le fait de convenir de nouveaux objectifs sont des éléments importants de l'entretien annuel.

Dans un entretien avec le collaborateur, les domaines suivants devraient être discutés, en plus de l'évaluation des performances et de la négociation des objectifs:

- Satisfaction quant au contenu du travail, à l'ambiance dans l'équipe et à la place de travail et aux moyens mis à disposition
- Bien-être et santé, gestion personnelle du stress
- Charge de travail
- Conciliation entre vie professionnelle et vie privée
- Satisfaction vis-à-vis de l'encadrement
- Aptitude à la communication et à la coopération, comportement en cas de critique et de conflit
- Disponibilité à apprendre et disponibilité au changement
- Comportement de management
- Potentiel et perspectives d'avenir, également attentes du collaborateur en la matière
- Mesures de promotion et de développement
- Objectifs personnels de santé
- Propositions d'amélioration

Conduire des entretiens de santé

La plupart du temps, le facteur déclenchant des entretiens de santé réside dans des changements de comportement ou d'autres éléments particuliers observés chez le collaborateur. L'entretien de santé se base sur l'état actuel de bien-être du collaborateur et sur les observations éventuelles des cadres. Au cours de l'entretien, il y a lieu de découvrir les causes potentielles en lien avec le travail qui pourraient péjorer cet état. Le cadre recueille les propositions de solution du collaborateur, met en évidence, le cas échéant, d'autres possibilités de solutions et soutient le collaborateur lors de leur mise en œuvre. Lors d'un entretien ultérieur, on regardera si le bien-être du collaborateur s'est amélioré ou si d'autres mesures s'avèrent nécessaires. Pour d'autres indications sur les entretiens de santé, veuillez vous reporter au sous-critère GSE 2f.

Développement du personnel

L'obligation de l'organisation en matière de développement des collaborateurs et des cadres peut être fixée dans la CCT et dans le règlement du personnel. Dans la CCT, un point se rapporte à la réglementation de la formation continue professionnelle, respectivement au développement du personnel/aux conditions d'engagement. Sont consignés dans cet article les principes les plus importants en la matière, par exemple le fait que tant les collaborateurs que l'organisation assument la responsabilité de la formation continue ainsi que du règlement des frais correspondants. Le développement du personnel fait partie intégrante des entretiens réguliers avec les collaborateurs; le thème des compétences sera également traité lors de ces entretiens.

Un modèle de compétences fournit un aperçu des principales compétences nécessaires à l'accomplissement des exigences professionnelles. Un modèle de compétences complet peut décrire les thèmes suivants: collaboration, gestion du changement, personnalité, attitude entrepreneuriale et compétences professionnelles.

On attend des cadres:

- un soutien et un accompagnement des collaborateurs
- l'aménagement de conditions de travail favorables à la santé et au développement de la personnalité (voir également sous-critères GSE 2b-e)

- une approche proactive, stratégique et conceptuelle
- la capacité de décision

Publications:

Promotion Santé Suisse:

Evénements de la vie: nouvelles approches

pour une gestion du personnel individualisée et favorable à la santé (document de travail 30)

[https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_030_PSCH_2015-01_-_Gestion_du_personnel_axee_sur_les_evenements_de_la_vie.pdf)

[downloads/Document de travail 030 PSCH 2015-01 -](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_030_PSCH_2015-01_-_Gestion_du_personnel_axee_sur_les_evenements_de_la_vie.pdf)

[_Gestion du personnel axee sur les evenements de la vie.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_030_PSCH_2015-01_-_Gestion_du_personnel_axee_sur_les_evenements_de_la_vie.pdf)

2b) Surmenage et sous-exploitation

b

Les tâches professionnelles sont organisées de manière à éviter un surmenage ou une sous-exploitation systématique des collaborateurs, donc à réduire leurs contraintes psychiques et physiques.

En complément des exigences légales concernant la santé physique et psychique, telles que:

- Au niveau de l'ordonnance:
 - OLT 3, chapitre 1 «Dispositions générales»:
 - Art. 2 Principe: L'employeur est tenu de donner toutes les directives et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique.
Il doit en particulier faire en sorte que:
 - c. des efforts excessifs (ou trop répétitifs) soient évités;
 - d. le travail soit organisé d'une façon appropriée.

des mesures doivent être adoptées par l'organisation, que ce soit au niveau des conditions ou du comportement, afin d'éviter le surmenage et la sous-exploitation.

Au travail, de nombreux facteurs ont une influence sur la santé psychique et physique et sur la satisfaction des collaborateurs. Dans la vie professionnelle, la sous-exploitation et le surmenage du personnel engendrent un stress subjectif susceptible de réduire le bien-être et les performances des collaborateurs. Le comportement de conduite joue à ce titre un rôle central de ressource, notamment en lien avec la santé psychique. Si la conduite est marquée par le soutien social (voir 2e), la participation (voir 2d), l'estime, l'équité, la transparence, l'exemplarité et la clarté des rôles, le stress et l'épuisement émotionnel/le burn-out peuvent être incontestablement réduits.

L'organisation doit veiller à éviter le surmenage et la sous-exploitation par une organisation du travail adéquate, une conduite favorable à la santé et des mesures ciblées.

Dans le travail au quotidien, il y a lieu de distinguer le surmenage et la sous-exploitation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif:

- surmenage quantitatif: trop grande quantité de travail par rapport au temps disponible (exemple: gros volume de travail à effectuer dans des délais très serrés)
- surmenage qualitatif: déséquilibre entre les exigences de l'activité en matière de contenu et les compétences de la personne concernée (exemple: tâches très complexes, trop difficiles)

Mesures visant à éviter le surmenage et la sous-exploitation

Les mesures destinées à éviter le surmenage et la sous-exploitation sont de préférence mises en œuvre de manière préventive et systématique (p. ex sensibilisation des cadres aux signes de surmenage ou de sous-exploitation et aux aspects d'une conduite favorable à la santé). Sont

importants également les instruments permettant d'identifier le surmenage de façon précoce (p. ex. contrôle des heures supplémentaires, discussion régulière au sujet de la charge de travail avec les supérieurs, baromètre de la charge de travail). En cas de surmenage ou de sous-exploitation manifeste, des mesures appropriées doivent être connues, disponibles et mises en œuvre. L'épuisement émotionnel et le burn-out sont activement combattus grâce à un traitement systématique des questions de surmenage et de sous-exploitation.

Surmenage

Mesures possibles pour prévenir et réduire le surmenage:

- sur le plan quantitatif:
 - fixation d'objectifs réalistes/planification du travail réaliste
 - délégation afin de réduire le volume de travail
 - respect de pauses courtes et régulières
 - limitation de l'accessibilité permanente grâce à des règles précises et à la clarification des attentes mutuelles (objectif: garantir des temps de pause)
 - gestion du temps
 - promotion des compétences personnelles pour ce qui est de prendre du recul, de se détendre et de gérer les interruptions de travail
- sur le plan qualitatif:
 - réduction de la complexité
 - développement des compétences
 - répartition des tâches/du poste entre plusieurs personnes («job sharing»)
 - supervision / discussions de cas
 - changement de tâches / répartition adéquate des tâches

Les points de contact ou lieux de conseil, ou encore les offres de coaching (internes ou externes) permettent aux collaborateurs de bénéficier rapidement et de façon relativement simple d'une aide pour gérer une situation de surmenage.

Sous-exploitation

La sous-exploitation quantitative mais aussi qualitative peut être évitée par le biais de mesure dans le domaine de la globalité, de la diversité des exigences et de l'autonomie. En voici des exemples concrets:

- *changement systématique du poste de travail («job-rotation»):*
Les collaborateurs travaillent à différents postes de travail; cela peut aller jusqu'à la rotation généralisée de tous les collaborateurs dans tous les domaines de travail.
(→ cela permet ainsi de réduire la monotonie et d'accroître la flexibilité)
- *extension des tâches («job-enlargement»):*
Les collaborateurs assument plusieurs tâches dont l'exécution est similaire («more of the same»)
(→ permet ainsi d'élargir l'étendue du travail et l'employabilité)
- *enrichissement des tâches («job-enrichment»):*
L'activité exercée jusqu'ici par un collaborateur est étendue à un niveau d'exigences plus élevé. Le collaborateur est mis dans une situation où il doit travailler davantage de manière indépendante
(→ cela permet d'élever le niveau d'exigences et d'accroître l'autonomie et la responsabilité)

Publications:

SECO:

Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (Annexe de l'article 2: Principe):

Contraintes mentales au travail et leurs conséquences sur la santé:

http://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz%20und%20Verordnungen/Wegleitungen/Wegleitungen%203/Anhang_art02_V3.pdf.download.pdf/ArGV3_Anhang_art02_fr.pdf

Définitions:

- Contrainte mentale
- Astreinte mentale et ses conséquences
- Exigences en matière d'organisation du travail adaptée à l'homme
- Caractéristiques requises des tâches bien organisées

Conséquences des sollicitations néfastes et mesures:

- Fatigue mentale
- Etats similaires à la fatigue
- Stress et ses conséquences sur la santé
- Syndrome de burn-out

Risques psychosociaux au travail

www.psyatwork.ch

Détection précoce de l'épuisement - Eviter le burn-out

https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen/Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-vorbeugen.html

Swiss Burnout:

la plateforme de dialogue sur l'épuisement professionnel destinée aux spécialistes de la santé, aux organisations et aux individus

www.swiss-burnout.ch

Promotion Santé Suisse:

Le baromètre du stress:

www.fws-jobstressanalysis.ch (baromètre du stress)

PME-vital:

www.pme-vital.ch (module Gestion du stress)

Association Stressnostress.ch

Programme visant à prévenir et à réduire le stress au travail:

www.stressnostress.ch

Association Suisse d'Assurances (ASA)

Campagne Ausschalten – Auftanken (en allemand)

www.ausschalten-auftanken.ch

DGUV:

Fachkonzept Führung und psychische Gesundheit (2014) Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.

www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere_fuehrung.pdf

Caractéristiques de la structuration des tâches favorable au développement de la personnalité et de la santé

Le surmenage et la sous-exploitation peuvent être activement réduits en structurant les tâches de manière à favoriser le développement de la personnalité et de la santé. En fonction de l'organisation et de la branche concernée (réalisation, degré d'importance), leur mise en œuvre dans la pratique peut se présenter de manière différente. Le tableau 2.1 énumère les caractéristiques structurelles d'un travail favorable à la santé qu'il s'agit d'implémenter aussi complètement que possible. Les tâches articulées selon ces caractéristiques favorisent la motivation, la santé, la qualification professionnelle, les compétences sociales, le sentiment d'efficacité ainsi que la flexibilité des employés.

Tableau 2.1: Caractéristiques de la structuration des tâches favorable au développement de la personnalité et de la santé

Caractéristiques structurelles	Réalisation/exemples d'application
Globalité Planifier, exécuter, contrôler le travail, feed-back sur le déroulement, feed-back sur le résultat	- Menuisier qui réalise lui-même la construction d'une cuisine pour un client, de l'établissement des plans à celui de la livraison - Groupe de travail de 8 à 10 personnes travaillant au service des paiements d'une banque qui se charge de régler de manière autonome tous les dossiers jusqu'au contrôle de qualité. Tous les membres de l'équipe ont des compétences similaires et disposent p. ex. du droit de signature (montant limité). Le chef d'équipe assume des tâches d'importance supérieure telles que les commandes de matériel.
Diversité des exigences Exigences diversifiées en matière de qualifications et de fonctions	- Changement d'activités au sein d'une équipe de 3 personnes travaillant dans le commerce de détail entre l'encaissement et le remplissage des rayons - Alternance entre la tâche de conduite d'un chariot élévateur, des tâches d'entretien et des tâches d'expédition - Travail mixte pour chauffeurs de bus (âgés) travaillant dans le transport public de proximité, entre des tâches de contrôle, de maintenance, de service, d'information, etc., et des activités de conduite de véhicules
Autonomie Tâches hiérarchiquement complètes avec possibilités/marge de manœuvre en matière d'organisation, de participation et de décision	- Implication des collaborateurs dans la planification (quotidienne) du travail, p. ex. sur le chantier ou au service-clientèle - Formulation de propositions d'objectifs relatifs au volume de travail (p. ex. combien de dossiers peut-on traiter?) - Dans le domaine du montage, possibilité de planifier et structurer, dans la mesure du possible, de manière autonome les étapes du montage et le contrôle final
Interaction sociale et soutien Exigences de coopération, possibilités de communication, soutien social	- Possibilité pour les conducteurs de locomotive de se rencontrer et d'échanger leurs expériences pendant la journée - Dans une zone de production dont le niveau sonore est de 85 dB[A], mettre à disposition une salle moins bruyante pour les discussions - Réunions d'équipes régulières - Création d'un cercle de qualité ou d'un cercle de santé
Potentiel d'apprentissage et de développement Utilisation et élargissement des qualifications existantes, acquisition de nouvelles aptitudes (également sociales)	- Planification du potentiel individuel de formation continue telle que formation linguistique de collaborateurs parlant des langues étrangères - Prise en charge par les collaborateurs d'activités de planification des interventions et d'activités administratives en matière de maintenance - La personne chargée de saisir les mandats peut être employée dans l'encadrement des clients et/ou au service téléphonique - Rendre les collaborateurs capables de résoudre des problèmes de manière autonome
Flexibilité temporelle et régulation exempte de stress Réserve de temps disponible pendant les heures de travail et marges de manœuvre temporelles	- Organisation de réserves temporelles dans le plan journalier ou hebdomadaire des soins par l'extension du temps consacré à la transition et la transmission du travail - Inclusion dans la planification du travail, de manière autonome ou après entente avec les collaborateurs, d'une réserve de temps disponible suffisante – annonce suffisamment tôt d'heures supplémentaires éventuellement nécessaires.
Sens du travail Produits socialement et écologiquement utiles et sans danger	- Illustration de l'ensemble du circuit de production dans l'entreprise de production par le biais de présentations originales des différents groupes de travail et départements. - «De département en département»: présentation du processus de prestations de services dans l'administration en permettant aux collaborateurs de visiter leurs places de travail respectives.

Sources: extrait de ULICH, E. (2005), exemples explicatifs provenant du cours suvaPro «Promotion de la santé en entreprise»

2c) Possibilités de développement

C

Les collaborateurs disposent de possibilités de perfectionnement professionnel de manière générale, mais aussi de possibilités de développement qui sont créées de manière ciblée par des mesures d'organisation du travail.

Avoir la possibilité de poursuivre son développement au travail répond à un besoin fondamental des collaborateurs. Cela constitue également un facteur important de fidélisation des collaborateurs à l'entreprise.

L'organisation peut créer des possibilités de développement pour les collaborateurs de différentes manières. Celles-ci sont généralement consignées dans un concept de développement du personnel. Elles sont connues des collaborateurs et sont transparentes.

- Possibilités de développement, de promotion et de carrière au sein de l'organisation (parcours professionnels transversaux et verticaux)
- Développement des aptitudes et ressources personnelles dans l'exercice des activités professionnelles quotidiennes par le biais de mesures d'organisation du travail adéquates.

Exemples de mesures permettant de créer des possibilités de développement

Possibilités de développement, de promotion et de carrière au sein de l'organisation

- Bourse aux emplois interne
- Programmes de promotion / gestion des talents
- Programmes Trainee
- Carrières techniques et carrières de management
- Réduction des responsabilités et des charges de travail à partir d'un certain âge
- Concept de développement (du personnel) / plan de développement (du personnel)

Possibilités de développement par des **mesures d'organisation du travail** (voir aussi 2b)

- Job-Rotation: rotation systématique des postes de travail
- Job-Enlargement: extension des tâches
- Job-Enrichment: enrichissement des tâches

Les supérieurs hiérarchiques directs jouent un rôle essentiel dans le développement et la promotion de leurs collaborateurs. Deux étapes font partie des tâches de management: dans un premier temps, il s'agit d'identifier le potentiel et le souhait de développement des collaborateurs. Dans un deuxième temps, les cadres ont pour mission de définir avec la personne concernée des objectifs de développement et d'adopter les mesures appropriées pour les atteindre, ou de confier ces tâches au service Développement du personnel. Le développement personnel devrait faire partie intégrante de l'entretien annuel (ou d'une démarche analogue) avec les collaborateurs.

2d) Participation

d

Tous les collaborateurs ont l'occasion de participer activement à la résolution de problèmes de santé au poste de travail.

En complément des exigences légales concernant la participation, telles que:

- Au niveau de la loi:
 - Loi sur la participation, qui régit l'information et la participation des employés dans les entreprises:
 - Section 2: Représentation des travailleurs,
 - Section 3: Droits de participation, art. 9 Droit à l'information, art. 10 a - d Droits de participation particuliers
 - LTr, art. 6, al. 3, collaboration des travailleurs dans le domaine de la protection de la santé
 - LAA, art. 82, al. 2, collaboration des travailleurs aux mesures de prévention des accidents et maladies professionnels
- Au niveau de l'ordonnance:
 - OLT 3, chapitre 1 «Dispositions générales»:
 - art. 6¹, Consultation des travailleurs
 1. Les travailleurs, ou leurs représentants au sein de l'entreprise, doivent être consultés suffisamment tôt et de manière globale sur toutes les questions concernant la protection de la santé.
 2. Ils ont le droit de faire des propositions avant que l'employeur ne prenne une décision...

l'organisation favorise la participation des collaborateurs également dans le domaine du travail quotidien et de la conception des conditions de travail.

Participer activement à l'aménagement des conditions de travail au quotidien est une tâche importante qui fait partie intégrante des principes de management favorables à la santé des collaborateurs. Dans le cadre de la participation directe, les personnes concernées sont considérées comme des experts en matière de résolution de leurs propres problèmes et préoccupations et deviennent ainsi des personnes directement impliquées. La participation directe est en rapport étroit avec l'augmentation du taux de satisfaction au travail, accroît le degré d'engagement et d'implication des collaborateurs et réduit leur tendance à quitter l'entreprise (Lohmann, A. et Prümper, J, 2006). La participation au sein de l'organisation peut aussi s'effectuer de manière indirecte par le biais d'organes de participation collectifs (p. ex. commission du personnel, représentants du personnel).

Il y a lieu de distinguer entre les domaines de participation, les degrés de participation et les formes de participation:

- **Domaines de participation:** des problèmes de santé peuvent surgir dans différents domaines du monde du travail quotidien d'une organisation. Ces problèmes peuvent tous faire l'objet de participation. Ce faisant, les collaborateurs sont impliqués activement dans l'élaboration de solutions et dans des processus de prise de décision. La mise en œuvre opérationnelle des décisions stratégiques peut également s'effectuer de manière participative afin de réduire les conséquences sur la santé (p. ex. déménagement, nouvelle construction, processus de changement).
- **Degrés de participation:** l'éventail des possibilités de participation va de l'information des collaborateurs sur des processus de décision en cours à la prise de décision autonome.

- **Formes de participation:** en fonction de l'organisation, du niveau ou du thème concernés, on fait appel à différents instruments et formes de participation auxquels peuvent être attribués des taux ou des degrés de participation différents.

Exemples de domaines de participation

Place de travail et moyens de travail

- Installation et aménagement du bureau

Tâches et contenu du travail

- Consultation lors de l'attribution de projets / tâches / responsabilités
- Marge de manœuvre

Organisation du travail

- Autonomie temporelle dans l'exécution de tâches ou la planification de projet
- Aménagement de plannings de travail en équipe

Temps de travail

- Planification autonome des vacances
- Heures de pause flexibles

Développement du personnel

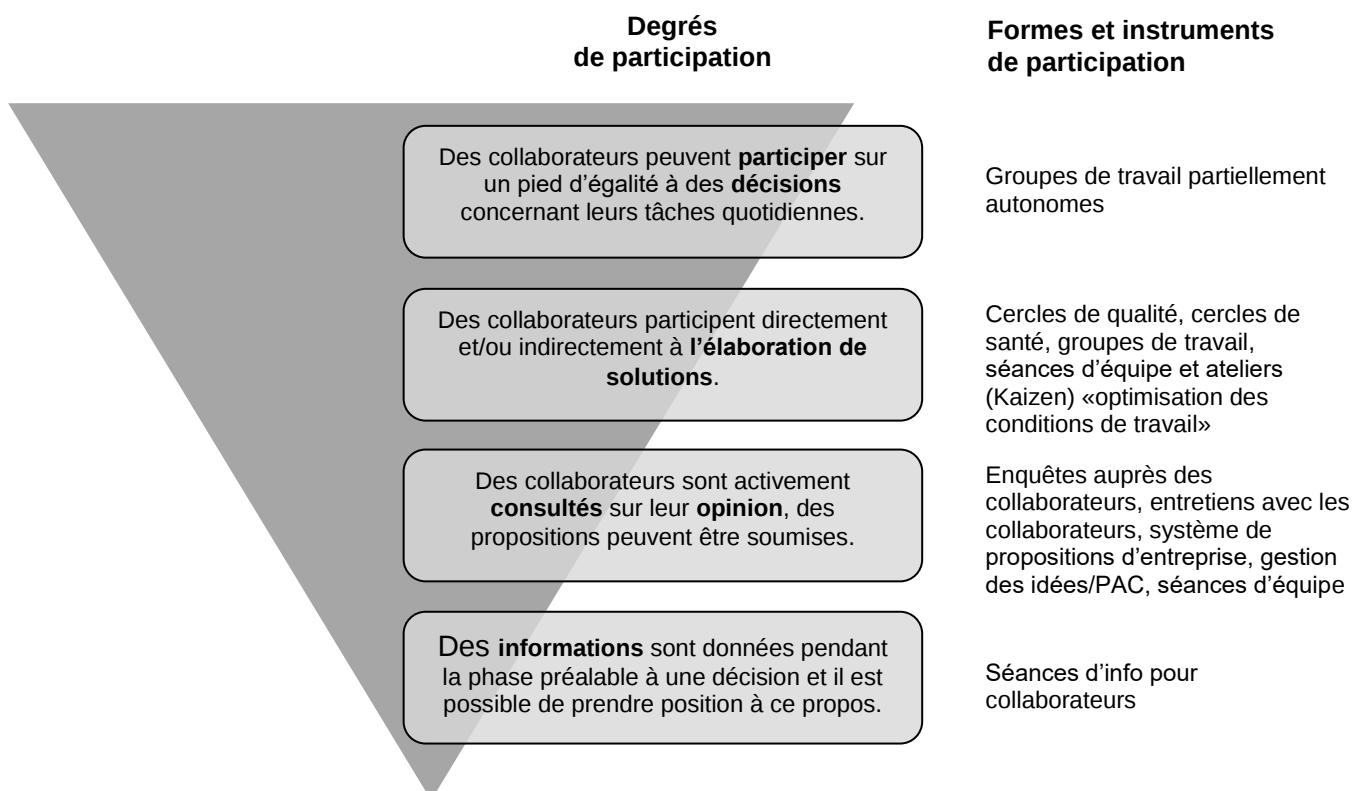
- Consultation lors de l'engagement de futurs collègues membres de l'équipe
- Codétermination de l'évolution professionnelle au sein de l'organisation

Développement organisationnel

- Participation à des processus de changements dans l'entreprise (changement de site d'implantation, réorganisations, etc.)
- Implication dans des processus stratégiques (lignes directrices, décisions d'investissement, etc.)

D'après: Lohmann et Prümper, Questionnaire sur la participation directe au bureau (FdP-B)

Graphique 2.1: degrés et formes de participation (d'après ergo-line et la communauté de travail sur la participation)



Publications:

SECO:

Feuillet d'information sur la participation

https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Personenfreizugigkeit_Arbeitsbeziehungen/Arbeitsrecht/Mitwirkung.html

Questionnaire

Questionnaire validé sur la participation directe au bureau (FdP-B) de M. Andrea Lohmann, psychologue diplômé, et du Prof. Jochen Prümper: www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/FdP-B-Fragebogen_zur_direkten_Partizipation.pdf

2e) Soutien aux collaborateurs et promotion du climat de travail par les supérieurs

e

Les supérieurs soutiennent leurs collaborateurs et favorisent un bon climat de travail.

Les supérieurs ont un rôle décisif à jouer lorsqu'il s'agit de maintenir et de favoriser la santé physique et psychique de leurs collaborateurs (voir aussi 2b). Notamment les tâches de conduite au sens d'une conduite favorable à la santé (voir 2a Conduite du personnel) ont une grande influence sur la façon dont les collaborateurs se sentent soutenus et dont ils perçoivent le climat de travail.

Les indications sur le comportement de conduite sont souvent consignées dans les principes de conduite de l'organisation et décrivent les attentes concrètes de l'entreprise envers leurs cadres s'agissant de la conduite des collaborateurs favorable à leur santé. Une évaluation des supérieurs hiérarchiques réalisée à intervalles réguliers fournit des informations sur la mise en œuvre de ces principes de management au quotidien ainsi que sur l'évaluation subjective de la qualité de management (soft skills) par les collaborateurs (voir aussi 5a).

Soutien

Le soutien social des supérieurs hiérarchiques a une grande influence sur la santé, la satisfaction au travail et le taux d'absentéisme des collaborateurs.

La diversité croissante au sein des équipes (âge, culture) exige un effort particulier de la part des cadres pour assurer un soutien social et une compréhension mutuelle.

Les supérieurs peuvent agir de différentes manières afin d'apporter un soutien social à leurs collaborateurs.

Soutien social dispensé par les supérieurs

- Entretiens réguliers avec soutien technique et social (discussions de projets, entretiens individuels réguliers/entretiens en tête-à-tête, entretiens de retour après une absence/entretiens de soutien proactifs, aide à l'orientation)
- Soutien par la proposition d'aide ou via le coaching/le mentoring/le parrainage
- Soutien émotionnel (par l'estime, l'empathie), soutien et assistance en cas de soucis personnels (séparation, maladie dans la famille, etc.)
- Feed-back à intervalles réguliers
- Culture «open door» (culture d'entreprise «porte ouverte»/circuits d'information courts)
- Soutien lors de la transmission/l'augmentation du réseau d'entreprise ou du réseau professionnel des collaborateurs

Climat de travail

Un climat de travail positif est une ressource favorable à la santé importante, étroitement liée à la motivation et à l'engagement des collaborateurs.

Elle dépend notamment d'un comportement de conduite compétent au niveau social. Elle est aussi favorisée par la mise à disposition de plages de temps pour des activités concrètes visant à favoriser

un bon climat de travail au niveau de l'équipe (esprit d'équipe) et par des activités ou des offres concernant l'ensemble de l'entreprise.

Comportement de conduite:

- Equité
- Egalité de traitement
- Feed-back constructif / retours d'information
- Estime envers le collaborateur
- Traitement des tensions et conflits assez tôt et de façon active

La promotion consciente d'un climat de travail positif et la gestion active des conflits par les supérieurs hiérarchiques permettent de prévenir l'apparition du mobbing (voir aussi 2h).

Activités / offres:

Niveau de l'équipe	Niveau de l'organisation
- Culture de pauses prises en commun - Activités sociales (excursions en équipe, repas en équipe) - Développement d'équipe, état des lieux au sein de l'équipe, ateliers de réflexion en équipe - Réunions d'équipe régulières	- Manifestations d'entreprises - Possibilités de coopération (travail d'équipe, coopérations entre les équipes) - Changement transversal (changement de perspective en travaillant à l'essai dans d'autres services / domaines de travail) - Infrastructure pour des pauses/pour s'asseoir ensemble - Management de la diversité/management des générations

2f) Gestion des absences et mesures de réinsertion



L'organisation se préoccupe de ses collaborateurs malades et accidentés. Elle prend des mesures en vue de leur réinsertion tant avant que lors du retour à la vie professionnelle après une incapacité de travail.

La gestion des absences est un des éléments essentiels à la mise en œuvre de la gestion de la santé. L'organisation met en place à cet effet une base de données fournissant un aperçu des présences et des absences (de préférence intégrée dans le système de saisie du temps de travail). Elle définit des processus à observer pour la gestion des collaborateurs absents, fixe les responsabilités pour le suivi des collaborateurs malades et accidentés pendant et après une absence, et dote les acteurs concernés des compétences requises.

Le tableau 2.2 présente les piliers de la gestion des absences de courte et de longue durée.

Tableau 2.2: Piliers de la gestion des absences et de la réinsertion

Piliers de la gestion des absences et mesures de réinsertion

L'organisation se préoccupe de ses collaborateurs malades et accidentés

- Est définie en tant que tâche incombant aux cadres dans le descriptif du poste
- Saisie systématique (conformément au sous-critère GSE 5a) et évaluation des absences
- L'organisation a défini la procédure à suivre en cas d'absences (processus/déroulement, droits et devoirs)
- Les modalités de la collaboration avec les services spécialisés internes et externes sont définies
- Les collaborateurs connaissent la procédure, les droits et les devoirs ainsi que les personnes de contact auxquelles ils peuvent s'adresser dans ce domaine

Définition des processus en cas d'absences

- Le service du personnel connaît les conventions/les conditions en la matière (maintien du paiement du salaire, assurance perte de gain, LAA, LPP, AI...) et joue le rôle de contact pour les collaborateurs
- Le processus à suivre en cas d'absences de courte durée est défini (tâches, responsabilités)

-
- Le processus à suivre en cas d'absences de longue durée est défini (Case Management)
-

Formation des cadres «Détection précoce et gestion des absences»

- Sensibilisation des cadres à la détection précoce des changements chez les collaborateurs (y compris le présentéisme)
 - Formation des cadres (rôle, compétences, procédure à suivre en cas d'absences, conduite d'entretiens de santé, etc.)
 - Les cadres connaissent les offres de soutien/les ressources (p. ex. RH, conseil social)
 - Les processus en cas d'absences de longue durée et de réinsertion sont connus (Case Management)
-

L'organisation s'engage en faveur de la réinsertion après les absences de longue durée

- L'organisation met à disposition des places de travail appropriées pour les collaborateurs dont la capacité de performance est réduite
 - Des ressources financières sont disponibles pour les analyses, les aménagements, etc.
-

Objectifs du management des absences et du Case Management

Un management des absences et un Case Management réussis n'ont pas pour seul objectif la réduction du taux d'absentéisme, mais aussi:

- *la promotion de la culture d'entreprise*
- *la contribution active à un bon climat de travail*
- *le fait d'influencer la motivation et la disponibilité des collaborateurs à fournir des prestations*
- *l'encouragement à la réinsertion dans l'activité professionnelle*

Éléments essentiels d'un système de management des absences et de Case Management

- *Base de données et gestion des données:*
données de base telles que type d'absence, cause de l'absence (en particulier pour les accidents), durée de l'absence, etc.; gestion des chiffres des absences en tant que partie intégrante du processus; orientation axée sur les résultats; évaluation des aspects coûts-bénéfices
- *Formation de l'encadrement:*
sensibilisation des cadres aux facteurs qui influencent les absences (de courte durée), au présentéisme, à la promotion active d'un bon climat de travail, aux facteurs qui influencent la motivation et la disposition des collaborateurs à être performants, à la détection précoce des changements négatifs et du stress (contraintes psychiques), et au développement de leur compétence à gérer des changements de comportement observés chez les collaborateurs.
- *Case Management:*
concept de réinsertion (processus de Case Management systématisé, organisation structurelle définie, responsabilités et interfaces déterminées).
La mise en œuvre a lieu à deux niveaux:
 - niveau individuel: gestion des cas individuels (conseil, planification, intervention, monitoring et évaluation)
 - niveau organisationnel:
bilan des besoins et de la situation, analyse du marché du travail, planification et pilotage des mesures, élargissement de l'offre de prestations existantes, extension du réseau de coopération interne et externe
 Solutions possibles de réinsertion:
Adaptation de la place de travail habituelle; réinsertion interne ou externe avec adaptation du travail (recyclage); postes d'intégration (tentatives de travail).

Lien: www.compasso.ch/fr (Réadaptation professionnelle – Portail d'information pour les employeurs)

Information des collaborateurs (voir aussi sous-critère GSE 3c)

L'information, en particulier lors de l'introduction du système, est un facteur de succès important pour la mise en œuvre d'un système de gestion des absences et de Case Management. Les messages clés à communiquer devraient contenir les objectifs, la philosophie, le sens, les éléments-clés, la marche à suivre et les coordonnées des services de coordination et d'information.

Veuillez consulter l'annexe 2f pour de plus amples explications sur les tools de gestion des données, la formation des cadres à la gestion des absences et au Case Management, le réseau ainsi que sur les obstacles et facteurs de succès lors de la mise en place de tels systèmes.

Présentéisme

Il est essentiel que la gestion des absences soit organisée de façon à prendre tous les collaborateurs en compte, et pas seulement les personnes absentes pour cause de maladie. Car c'est sur le quotidien professionnel commun qu'il est le plus facile d'avoir une influence. S'ajoute à cela le fait que tous ceux qui sont présents ne sont pas forcément «en bonne santé». Le risque d'augmenter le présentéisme en se focalisant plus sur les absences doit être minimisé. D'autant plus que le présentéisme est une des causes d'incapacité de travail future.

Cette notion de présentéisme est définie par Ulich de la façon suivante (2013): «Présence sur le lieu travail malgré des problèmes de santé ou d'autre nature qui légitimeraient une absence.»

Les conséquences négatives du présentéisme pour les organisations sont estimées supérieures aux conséquences des absences, notamment en termes de pertes financières. Les collaborateurs qui se présentent sur leur lieu de travail malgré des problèmes sont moins productifs et moins performants, ont une moins bonne capacité de concentration et font plus d'erreurs (risque d'accident).

Le présentéisme est très fréquent (tendance à la hausse), s'explique par de nombreuses raisons et est le résultat de liens de cause à effet. Parmi les causes, la littérature cite souvent les suivantes:

- Le travail n'est pas fait, désir de terminer une tâche
- Volume de travail, stress
- Egards envers les collègues ou volonté de ne pas mettre en difficulté les collègues de travail
- Sens du devoir
- Volonté de ne pas décevoir les supérieurs hiérarchiques
- Pression pour être présent et peur des inconvénients
- Peur de perdre son poste

La fréquence du présentéisme et les causes qui y sont liées peuvent être recueillies de façon subjective, en posant les bonnes questions (voir 5a). Il faut pour cela sensibiliser à la question et l'aborder de façon active (p. ex. avec un travail d'explication).

Pour prévenir le présentéisme, il est essentiel que le climat de travail soit bon. Les cadres qui influencent dans le bon sens le climat de travail et l'organisation du travail (voir 2e et 2b) contribuent durablement à la réduction du présentéisme comme de l'absentéisme, par exemple avec des mesures ciblées dans le domaine de la formation pour les cadres, du développement des équipes et de l'information des collaborateurs.

Il est très important qu'un décideur soit sensibilisé à la question du présentéisme et prenne conscience de l'importance de son importance pour les collaborateurs et pour l'entreprise (Ulich et al. 2010).

2g) Conciliation entre vie professionnelle et vie privée

g

Par des mesures ciblées, l'organisation soutient une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Les priorités et les exigences changent au fur et à mesure de l'existence, dans les différents domaines de la vie. Il faut ainsi retrouver en permanence l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et prendre en compte pour cela les ressources individuelles. Les organisations qui vont au-

devant des besoins de leurs employés par rapport à la conciliation de ces deux aspects servent aussi leurs intérêts propres.

L'énumération suivante illustre la diversité des possibilités auxquelles les organisations peuvent recourir afin de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Domaines et possibilités favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Modèles de temps de travail*

- Permettre l'introduction de **modèles d'horaires flexibles**
- Permettre une **gestion flexible des réglementations sur les absences**
- Permettre le **travail à temps partiel**
- Modèles de retraite flexibles (réduction souple du taux d'occupation, départs à la retraite flexibles)
- Pour les systèmes de travail en équipes: **horaires de travail en équipe qui permettent de concilier au mieux vie professionnelle et vie privée, en fonction de la phase de l'existence**

* Base légale: lors de l'introduction de nouveaux modèles de temps de travail, il y a lieu de respecter clairement les conditions cadres légales (réglementation et saisie claires des heures de travail), par exemple pour les employés ayant charge de famille: LTr, Dispositions spéciales de protection: art. 36).

Organisation du travail adaptée

- Rendre possible la **prise de décision en équipe**
- **Management by objectives (MBO): management orienté vers l'évaluation des résultats et non l'encouragement de la présence**
- Rendre possible un **bon flux/échange de l'information**
- Permettre une **planification des actions à long terme**
- Nomination **d'un remplaçant (back-up)**
- **Maintien du contact durant une absence de longue durée** du collaborateur
- **Soutien lors du retour au travail après une longue absence**

Lieu de travail flexible

- Permettre que le **travail soit effectué depuis son domicile**
- Permettre que **l'activité professionnelle** puisse être accomplie en route
- Mise à disposition de **moyens techniques** permettant un aménagement flexible du travail

Soutien lors de la prise en charge d'enfants

- **Conseil sur les offres de prise en charge**
- **Proposer des places d'accueil et de prise en charge**
- **Mise à disposition d'offres propres à l'entreprise**
- Engagement en faveur des **infrastructures pour enfants au sein de la commune**

Soutien par l'organisation pour la prise en charge des proches âgés

- Communication du nom de services d'information et de conseil pour les collaborateurs à la recherche de la meilleure solution de prise en charge

Développement du personnel

- Prise en compte des **intérêts familiaux et de ceux propres à une certaine phase de la vie lors de la formation continue**
- **Egalité de traitement** s'agissant de la participation aux mesures de formation continue
- Réduction des responsabilités et des charges de travail à partir d'un certain âge
- **Examen** de la question de la conciliation vie professionnelle et vie privée (également un aspect éventuel de la prise en charge des proches) **lors de l'entretien avec le collaborateur**

Climat de travail

- Promouvoir un climat de travail où les **valeurs et attitudes** suivantes sont vécues à tous les niveaux de la hiérarchie:
 - Traiter les collaborateurs à temps partiel à leur juste valeur
 - Créer des marges de manœuvre par la confiance
 - Communication ouverte
 - Intégrer l'engagement formel en faveur de la famille aux lignes directrices de l'organisation

Source: SECO, Manuel PME «Travail et famille»

Vous trouverez à l'Annexe 2g des exemples de mesures ciblées et des informations plus détaillées sur les domaines et possibilités précités.

Les organisations peuvent escompter les avantages suivants:

- Au niveau des collaborateurs:
 - motivation accrue, plus grande disposition à être performant, flexibilité, disponibilité, obligeance, équilibre
 - moins de stress, moins d'absentéisme
 - productivité accrue
 - loyauté accrue, plus grande identification à l'organisation, moins de démissions
- Au niveau de l'organisation:
 - retour au travail flexible après le congé maternité, taux d'occupation à temps partiel plus importants
 - réduction des frais liés à la recherche de personnel et à la formation des nouveaux collaborateurs
 - meilleur climat de travail, efficience accrue grâce à un travail axé sur les résultats
 - accroissement de la responsabilité individuelle des collaborateurs
 - amélioration des remplacements au sein de l'organisation, plus grande polyvalence des collaborateurs
 - planification plus efficiente de l'affectation du personnel, réduction des frais liés aux heures supplémentaires et au travail temporaire
 - réduction du risque pour l'entreprise grâce au partage de la responsabilité et du savoir-faire entre davantage de personnes et, de ce fait, perte de savoir-faire moindre en cas de départ des personnes-clés
 - le défi qui consiste à mieux concilier vie de famille et vie professionnelle constitue simultanément une opportunité d'optimiser l'organisation du travail en cours

Publications:

- SECO, Manuel PME «Travail et famille»: Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises, février 2007.
<https://www.secolive.admin.ch/themen/00385/02021/04611/index.html?lang=fr>
- Beruf und Familie GmbH (2003). Audit «Travail et famille». Francfort s/Main: GmbH d'utilité publique «Travail et famille». Politique du personnel favorable à la famille. Carnet de check-lists pour petites et moyennes entreprises: une aide avec des recommandations pratiques pour la mise en œuvre d'une politique du personnel axée sur la famille – édité par le BMFSFJ, le DIHK et la GmbH«Beruf und Familie». www.beruf-und-familie.de
- Promotion Santé Suisse. Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations, document de travail 14
https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_014_PSCH_2013-12_-_Gestion_des_generations.pdf
- Promotion Santé Suisse. Le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse, document de travail 25
https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_025_PSCH_2015-07_-_Tournant_demographique.pdf

Liens:

- Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
www.bfeg.admin.ch

- Bureau UND, Equilibre entre famille et emploi pour les hommes et les femmes
www.und-online.ch/fr
- Plate-forme d'information de la Confédération «Conciliation travail-famille: Mesures cantonales et communales»
www.travailetfamille.admin.ch

2h) Mesures de prévention et services d'information

h

L'organisation fixe des mesures préventives et définit des procédures concrètes et des services d'information sur les questions du mobbing, du harcèlement sexuel ou de la dépendance par exemple.

En complément des exigences légales telles que:

- Pour la protection de l'intégrité personnelle
 - Au niveau de la loi:
 - LTr, art. 6, al. 1, Mesures de protection de l'intégrité personnelle (entre autres mobbing/harcèlement sexuel)
 - CO, art. 328, al. 1 et 2, L'employeur veille à ce que les employés ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes
 - Loi sur l'égalité, art. 3, 4 et 5, interdiction de discriminer, accomplissement du devoir de diligence visant à protéger les collaborateurs contre le harcèlement sexuel de l'employeur ou de supérieurs hiérarchiques
- Pour la prévention des accidents en lien avec la consommation de drogues sur le lieu de travail
 - Au niveau de la loi:
 - LAA art. 82, Manquement quand on laisse travailler consciemment un employé «ivre»
- Pour la protection contre le tabagisme passif
 - Au niveau de la loi:
 - Loi fédérale sur la protection contre le tabagisme passif: définition d'exigences minimales pour protéger contre le tabagisme passif
 - Au niveau des ordonnances
 - Ordonnance concernant le tabagisme passif, OPTP: règlement concernant l'interdiction de fumer et exiger des salles fumeurs et des locaux pour les fumeurs

l'organisation met en place des mesures préventives sur les questions du mobbing, de la discrimination, du harcèlement sexuel, de la dépendance et de la promotion d'une vie sans tabac.

Mobbing/Bossing*

Les mesures suivantes permettent à une organisation d'éviter l'escalade d'un conflit:

- Lieu d'information et service de médiation, interne ou externe pour les problèmes liés au comportement d'exclusion de collaborateurs
- Définition d'une procédure en cas de mobbing, avéré ou suspecté (clarté sur le rôle, les tâches et les fonctions des supérieurs hiérarchiques, des responsables du personnel et des médiateurs)
- Rédaction d'une déclaration de principe sur le mobbing (définition, actes de mobbing, causes, principes, sanctions), éventuellement en association avec d'autres questions psychosociales, sous forme de règlement/d'une politique, portant par exemple sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail ou la gestion de la consommation de substances et le syndrome de dépendance

* Bossing: tracasseries permanentes/mobbing par les supérieurs hiérarchiques

Publications:

- Mobbing et autres formes de harcèlement - Protection de l'intégrité personnelle au travail avec une liste de contrôle destinée à un état des lieux des mesures de prévention concernant la «protection de l'intégrité personnelle»
www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoenlichen-int.html
- Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (Annexe de l'article 2: Principe: Protection de l'intégrité personnelle des travailleurs
OLT 3, annexe de l'art. 2:
https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz%20und%20Verordnungen/Wegleitungen/Wegleitungen%203/Anhang_art02_V3.pdf.download.pdf/ArGV_3_Anhang_art02_fr.pdf

Links:

- Mobbing-Zentrale Schweiz: www.mobbing-zentrale.ch/fr
- Mobbing-Beratungsstelle Zürich & Bern: www.mobbing-beratungsstelle.ch

Discrimination

Outre le mobbing et le harcèlement sexuel, la discrimination est un autre comportement problématique susceptible d'aboutir à une atteinte à l'intégrité personnelle.

L'interdiction générale de discrimination stipule que personne ne peut être discriminé à cause de ses origines, de son ethnie, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa position sociale, de sa forme d'existence/de son orientation sexuelle, de ses convictions religieuses, idéologiques ou politiques, ni à cause d'un handicap physique, intellectuel ou psychique.

Harcèlement sexuel

Grâce aux mesures de prévention ci-après, une organisation peut éviter les affaires de harcèlement sexuel:

- Lieu d'information et service de médiation, interne ou externe pour les problèmes liés au harcèlement sexuel
- Définition d'une procédure en cas de harcèlement avéré (clarté sur le rôle, les tâches et les fonctions des supérieurs hiérarchiques, des responsables du personnel et des médiateurs)
- Rédaction d'une déclaration de principe sur le harcèlement sexuel (définition, causes, principes, sanctions), éventuellement en association avec d'autres questions psychosociales, sous forme de règlement/d'une politique, portant par exemple sur le mobbing ou la gestion de la consommation de substances et le syndrome de dépendance

Publications:**SECO:**

- Harcèlement sexuel sur le lieu de travail - Informations à l'intention des employeuses et des employeurs (avec une liste de contrôle Harcèlement sexuel)
https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz.html

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes:

- harcèlement sexuel sur le lieu de travail
www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00206/index.html?lang=fr

Prévention de la toxicomanie

Une organisation dispose de moyens efficaces pour informer les collaborateurs sur la dépendance et les sensibiliser à ce sujet. Plus une problématique de dépendance est décelée tôt, plus un changement

de comportement positif est probable. Il peut être généré par des campagnes de prévention ciblées au sein de l'entreprise, par exemple dans le cadre de journées de la santé.

Au sens strict, un programme de prévention contre la toxicomanie définit des lignes directrices de gestion de la toxicomanie dans l'entreprise (p. ex. alcool, tabac, médicaments, drogues, etc.) et décrit comment il convient de procéder en cas de suspicion d'un problème de dépendance (p. ex. sur la base d'un schéma de procédure et d'intervention). La prévention de la toxicomanie en entreprise au sens large couvre des mesures générales, comme l'élargissement des compétences des collaborateurs en matière de santé. L'objectif de la prévention de la toxicomanie sur le lieu de travail devrait être d'identifier les cas et de les traiter le plus tôt possible.

La prévention de la toxicomanie relève de la responsabilité sociale, augmente la sécurité au travail, réduit les coûts dus aux absences et favorise un climat de travail/une image positifs.

L'apparition de la toxicomanie implique la présence de différents facteurs pesants. Les facteurs environnementaux (p. ex. trop forte pression à la performance, métiers à risque), ainsi que les facteurs individuels (p. ex. prédispositions génétiques, image négative de soi) jouent un rôle à cet égard. Le stress au travail peut être un facteur environnemental important. Une entreprise peut présenter différentes conditions susceptibles de contribuer à des problèmes psychiques chez certains collaborateurs, entre autres à une consommation de drogue à risque, des perturbations d'humeur et/ou des troubles du sommeil.

Il existe des approches à différents niveaux pour éviter et réduire les comportements de toxicomanie sur le lieu de travail. Le tableau ci-après donne un aperçu des mesures spécifiques à la dépendance visant la prévention de la toxicomanie en entreprise:

Prévention comportementale	Prévention contextuelle
- Information et explications sur les stupéfiants , p. ex. via une campagne de prévention contre les drogues/l'alcoolisme (effet, consommation peu dangereuse vs consommation à risque, danger de la toxicomanie) - Information sur les objectifs et possibilités de prévention de la toxicomanie - Informations sur les offres visant à réduire la consommation individuelle p. ex. cours pour arrêter de fumer, consommation contrôlée de boissons alcoolisées, groupes d'entraide) - Intervention en cas de consommation de drogues	- Service d'aide et d'information pour les problèmes liés aux drogues légales et illégales, destiné aux collaborateurs et aux cadres - Règlement d'entreprise sur la consommation de stupéfiants (interdiction portant sur les drogues, l'alcool et le tabac), p. ex. formulation et introduction d'une politique concernant les stupéfiants - Marche à suivre définie en cas de comportement abusif - Qualification et sensibilisation des cadres responsables - Suppression des conditions de travail favorisant la consommation de drogue (surmenage, manque de soutien, manque d'estime, entre autres) - Limitation de la disponibilité des stupéfiants (p. ex. pas de vente d'alcool)

Normes de qualité pour les programmes de prévention contre l'alcoolisme en entreprise:

(Source: Institut suisse de prévention de l'alcoolisme et autres toxicomanies)

- Faire connaître à tous les collaborateurs les règles contraignantes, consignées par écrit, portant sur la gestion de l'alcool au sein de l'organisation
- Ces règles sont explicitement applicables à tous les niveaux de la hiérarchie
- Des prescriptions particulières s'appliquent aux activités en lien avec la sécurité
- La bonne observation de ces règles et prescriptions est contrôlée; l'ensemble du personnel connaît les conséquences résultant du non-respect de ces prescriptions
- L'ensemble du personnel est informé, sous une forme appropriée, de la problématique de la consommation d'alcool
- Une assistance thérapeutique est dispensée aux personnes alcooliques; le principe applicable est le suivant: l'aide prime sur la sanction

- Formation du management s'agissant de la responsabilité spécifique en la matière, y compris établissement d'un guide sur la marche à suivre concrète d'un cas individuel
- La dépendance à l'alcool est reconnue comme une maladie; le maintien du paiement du salaire et la protection contre le licenciement sont garantis si le collaborateur veut être soigné; les détails sont réglés dans un contrat conclu entre l'organisation et la personne concernée.

Publications:

- Suva: Substances engendrant la dépendance au poste de travail.
<https://www.suva.ch/fr-CH/Praevention/Sachthemen/Psychische%20Faktoren%20menschliches%20Verhalten#uxlibrary-material=2e6de2c65638462d9fe748be588a0b34&uxlibrary-open=/fr-CH?atomid=2e6de2c65638462d9fe748be588a0b34%26showContainer=1>
- Suva: Les substances engendrant la dépendance au poste de travail d'un point de vue juridique
<https://www.suva.ch/materiel/documentation/les-substances-engendrant-la-dependance-au-poste-de-travail-dun-point-de-vue-ju-66095-f-17870-17869>
- Addiction Suisse:
Diverses publications et matériel d'information sur la prévention des toxicomanies:
www.addictionsuisse.ch
www.alcoolautravail.ch
- OFSP:
Informations sur les conséquences et effets indésirables de l'alcool
www.alcohol-facts.ch

Autres dépendances comportementales, comme la dépendance aux jeux de hasard, la cyberdépendance, les achats compulsifs, l'accumulation compulsive, l'addiction au travail

Liens vers les services d'information:

www.spielsucht-radix.ch
www.careplay.ch/fr/conseil/centres-de-soins.html

Promotion d'une vie sans tabac

Les organisations peuvent aider leurs collaborateurs à arrêter de fumer de la façon suivante:

- Communication de règles claires en matière de tabagisme, qui soient conformes aux règles générales relatives aux pauses.
- Prévention du début du tabagisme en sensibilisant les supérieurs hiérarchiques, et en particulier les responsables des apprentis.
- Mise en place de mesures individuelles ou soutien financier (p. ex. cours stop-tabac, conseils pour fumeurs, aides pour cesser de fumer, campagnes d'information)

Liens:

- Campagne de prévention du tabagisme de la Confédération, des cantons et des ONG
www.smokefree.ch/fr
- Association suisse pour la prévention du tabagisme www.at-suisse.ch
- Ligue pulmonaire www.liguepulmonaire.ch
- Ligue contre le cancer: prévention du tabagisme (ligne stop-tabac, brochure sur la prévention)
[www.liguecancer.ch/fr/prevention /ne pas fumer/arret du tabagisme/](http://www.liguecancer.ch/fr/prevention/ne_pas_fumer/arret_du_tabagisme/)
- Offres suisses destinées aux employeurs: www.entreprisesansfume.ch
- Offres suisses destinées aux entreprises formatrices: www.apprentissage-sans-tabac.ch/
- Aides concrètes pour arrêter de fumer: www.stop-tabac.ch/fr/

Autres lieux d'information et services de médiation, externes ou internes:

- Conseil social / Service social?
- Conseil gratuit et anonyme des collaborateurs

- Médiation, personne de confiance au sein de l'entreprise
- Médecin-conseil



Critère GSE

Planification de la
gestion de la santé
en entreprise

Critère GSE 3:**Planification de la gestion de la santé en entreprise**

L'objet de la planification réside dans la mise en place d'un service GSE ainsi que d'un groupe de pilotage GSE. La fixation des objectifs ainsi que l'information de tous les collaborateurs en ce qui concerne la GSE sont des éléments essentiels de ce critère.

3a) Responsabilité et comité de pilotage GSE**a**

Un service responsable de la GSE et un groupe de pilotage sont constitués, qui planifient, surveillent et évaluent les mesures GSE et garantissent leur durabilité une fois mises en œuvre. Les fonctions-clé se rapportant à la santé sont représentées au sein de cette structure organisationnelle GSE.

Afin d'implémenter la GSE avec succès et de manière durable au sein de l'entreprise, il y a lieu de mettre en place une organisation structurelle pour la GSE (organigramme). En fonction de la taille de l'entreprise, cette dernière dispose d'un/e responsable GSE (petites et moyennes entreprises), d'un/e spécialiste GSE (entreprises de taille moyenne) ou d'un service spécialisé GSE (grandes entreprises). Comme comité de pilotage GSE, il s'agit de mettre en place un groupe de pilotage (ou structure semblable). Selon la structure et la taille de l'organisation, le service GSE rapporte à un organe de pilotage GSE ou directement à la direction stratégique qui, pour sa part, assume les fonctions du groupe de pilotage.

Il existe un organigramme pour la structure organisationnelle GSE, ou alors cette structure apparaît dans l'organigramme.

Recours à un service GSE (*responsable GSE, spécialiste GSE, service spécialisé GSE, groupe spécialisé, groupe de travail*)

Le rôle du service GSE doit être défini durant la phase de préparation et de planification. Pour pouvoir assumer ce rôle, il est important de disposer de connaissances approfondies dans le domaine de la GSE, d'avoir un intérêt personnel pour ce thème, de bénéficier d'un bon degré d'acceptation au sein de l'entreprise et d'être au bénéfice d'une expérience de management de projet et d'animation.

Les *tâches* suivantes font partie du cahier des charges du service GSE:

- Organisation et direction des séances du groupe de pilotage GSE
- Elaboration d'un plan d'actions
- Gestion de la mise en œuvre
- Documentation et évaluation de l'état d'avancement de l'implémentation (évaluation, voir 6a et b)
- Feed-back réguliers à la direction stratégique / au comité de pilotage
- Tâches de communication (à l'interne) / marketing GSE
- Contacts à l'externe (réseau)

Mise en place et recours à un comité de pilotage GSE

Afin de piloter la mise en œuvre, outre le service GSE, il y a lieu de faire intervenir ou de définir un comité de pilotage GSE, chargé de planifier, de surveiller et d'évaluer les mesures GSE et de garantir le caractère durable de celles-ci. Le comité de pilotage assure dans tous les cas l'échange avec la direction stratégique.

Pour l'essentiel, ses *tâches* sont les suivantes (source: d'après Ulich & Wülser, 2005):

- Elaboration d'une stratégie de gestion de la santé en entreprise/d'un concept GSE clair (y compris définition des objectifs GSE et des processus GSE)
- Garantie de la conformité entre la stratégie de santé et la stratégie d'entreprise, ainsi que de la conformité de la GSE avec les outils de management de l'entreprise existants
- Organisation des ressources (ressources en personnel et ressources financières)

- Clarification des responsabilités et compétences
- Pilotage du projet (planification et suivi des actions, mesures et programmes; garantie du caractère durable)
- Evaluation (intégration des différents résultats)
- Marketing du projet (y compris les contacts à l'externe)
- Développement et mise en œuvre d'un concept d'information et de communication axé sur les objectifs (pendant la phase d'introduction et au-delà de cette dernière)
- Décision sur la mise en œuvre définitive de mesures
- Evaluation (adoption du rapport sur la GSE / des résultats de l'évaluation)
- Promotion de l'intégration de la GSE aux structures et aux processus

Le comité de pilotage GSE doit remplir une condition préalable importante: il doit être conçu et être apte à travailler de manière durable et doit également jouir de la confiance de tous les représentants d'intérêts divers au sein de l'entreprise.

Toutes les instances de l'entreprise qui s'occupent du thème de la santé et peuvent contribuer au succès de la GSE sont impliquées dans la structure organisationnelle GSE (comité de pilotage, service GSE et, le cas échéant, autres services). Sa composition peut varier en fonction de la structure et de la taille de l'entreprise. Les comités doivent en outre être dotés d'objectifs concrets ainsi que de tâches et compétences décisionnelles claires.

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu de la représentation possible des différents acteurs au sein de la structure organisationnelle GSE.

Exemple d'une composition possible de la structure organisationnelle GSE

- représentants de la direction stratégique ou direction stratégique
- ressources humaines
- spécialiste GSE
- spécialiste de la sécurité au travail/de la protection de la santé (ordonnance sur la qualification des spécialistes de la sécurité au travail)
- médecin du travail (ordonnance sur la qualification des spécialistes de la sécurité au travail)
- psychologue du travail
- représentants des collaborateurs
- responsable de la communication
- représentants des secteurs d'activité pertinents
- évtl. représentants syndicaux
- évtl. accompagnement par des conseillers externes

Représentation / participation:

- comité de pilotage
 - comité de pilotage et/ou service GSE
 - comité de pilotage et/ou service GSE
 - service GSE
 - comité de pilotage ou service GSE ou service associé
 - service GSE ou service associé
 - service GSE
 - service GSE ou service associé
 - service GSE et évtl. comité de pilotage
 - évtl. représentants des collaborateurs au sein du service GSE
 - service GSE
-

Formations continues sur la GSE de Promotion Santé Suisse:

- En route vers la labellisation Friendly Work Space
- La gestion de la santé, un avantage concurrentiel
- Stress/burn-out: détecter les problèmes d'absentéisme suffisamment tôt (mesure du stress dans l'entreprise avec FWS Job-Stress-Analysis)
- Conduite propice à la santé dans de nouveaux environnements de travail
- Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé

<https://promotionsante.ch/economie/formation-continue-gse.html>

3b) Objectifs GSE (stratégiques et opérationnels)

b

Avec la GSE, l'organisation poursuit des objectifs stratégiques généraux. Ces objectifs sont rendus opérationnels grâce à des paramètres et des indicateurs mesurables et évaluables (objectifs GSE opérationnels).

L'entreprise fixe des objectifs aux trois niveaux suivants:

Objectifs GSE (3b Objectifs GSE (stratégiques et opérationnels))

- Les **objectifs stratégiques GSE** donnent la direction et définissent ce qui doit être obtenu avec l'introduction du système GSE (objectifs GSE généraux).
- Les **objectifs opérationnels GSE** servent à concrétiser la poursuite des objectifs stratégiques par le biais d'objectifs mesurables ou évaluables.

Objectifs des mesures et projets GSE individuels (voir sous-critère 5c, Objectifs et groupes cibles)

Les objectifs des mesures et projets GSE font partie des objectifs GSE et mettent en évidence ce qui doit être atteint avec les mesures GSE individuelles (voir le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“](#) de Promotion Santé Suisse, basé sur un modèle d'impact GSE).

Objectifs stratégiques GSE

Une fois déduits de la stratégie et des objectifs de l'entreprise et sur la base des exigences actuelles (voir 5a, Analyse de la situation actuelle), des objectifs stratégiques sont formulés pour la GSE. Ils définissent l'orientation de la GSE. Les objectifs stratégiques GSE s'alignent ainsi avec les objectifs stratégiques de l'organisation et soutiennent leur réalisation. Ils mettent en évidence la contribution de la GSE à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, donc au succès de cette dernière (p. ex. augmentation de la productivité grâce à la baisse du taux d'absentéisme). Les objectifs stratégiques GSE sont des objectifs à moyen et à long terme et peuvent être formulés comme une vision.

Objectifs opérationnels GSE

Les objectifs opérationnels GSE sont formulés pour concrétiser les objectifs stratégiques. Ils déclinent les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels GSE, quantitativement mesurables ou qualitativement évaluables. Il s'agit d'énoncer ces objectifs de telle sorte à ce qu'ils soient atteignables et évaluables dans les limites d'un calendrier clairement défini (à court et à moyen terme) et qu'ils permettent le contrôle de l'efficacité du système GSE (6a et 6b). L'atteinte des objectifs opérationnels GSE est vérifiée dans le cadre de l'évaluation par le management (1c). Le cas échéant, les objectifs sont adaptés.

Exemple d'objectif stratégique GSE: Amélioration de l'état de santé des employés (voir aussi 6a et 6b, avec indications sur les processus de mesure)

Objectif stratégique GSE:

Amélioration de l'état de santé des employés

Objectifs opérationnels GSE:

- Réduction de 15% du nombre des absences dues à une maladie et/ou à un accident dans les 4 prochaines années
- Réduction de 3% du montant des primes d'assurance dans les 4 prochaines années
- Amélioration de 10% de l'état de santé physique et psychique des collaborateurs dans les 4 prochaines années
- Lors d'entretiens de santé qui auront lieu dans les 24 prochains mois, l'environnement de travail sera décrit de manière plus positive et sera moins fréquemment cité comme cause d'affections physiques par les collaborateurs.

Comme le montre l'exemple ci-dessus, des indicateurs qualitatifs sont également utilisés pour la formulation des objectifs opérationnels GSE (p. ex. évaluation positive de l'environnement de travail lors d'entretiens de santé, bonne ambiance à la cafétéria). Les objectifs de processus peuvent également fournir des indications quant à l'atteinte des objectifs. Ainsi par exemple, on pourra viser une participation de 90% à l'excursion annuelle organisée par l'entreprise et l'utiliser comme indicateur pour le climat de travail.

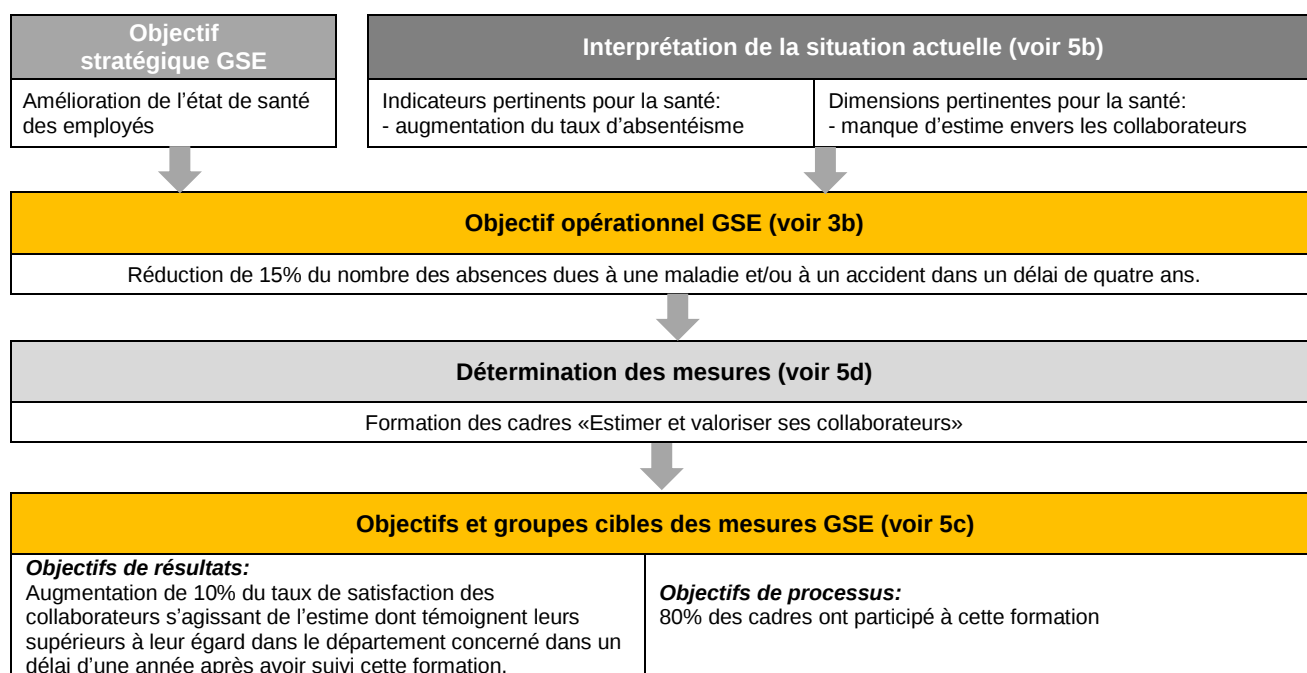
Un nombre croissant d'enquêtes et d'études décrivent les effets de la GSE, tant au niveau des mesures que des interventions impliquant plusieurs composantes. Afin de quantifier les effets attendus (résultats) des efforts déployés en matière de GSE (p. ex. réduction de 15% du taux d'absentéisme), il est utile de consulter le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#) ou d'autres connaissances disponibles.

Les sources suivantes fournissent p. ex. des indications sur les effets de la GSE:

- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe](#). Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.
- Dietmar Bräunig, Jessy Haupt, Thomas Kohstall, Ina Kramer, Claudia Pieper et Sarah Schröer (2015). Iga Report 28: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf

Marche à suivre pour la définition des objectifs

La marche à suivre pour définir les objectifs peut être représentée comme suit. Le graphique ci-après n'illustre qu'une marche à suivre simplifiée et ne présente chaque fois qu'un seul objectif opérationnel GSE et une seule mesure GSE concrète.



Détermination d'objectifs au niveau de l'encadrement

Pour intégrer la GSE dans le travail de conduite au quotidien et encourager ainsi l'atteinte des objectifs, il est judicieux d'intégrer les objectifs GSE dans le processus de convention d'objectifs et de formuler des objectifs GSE au niveau de l'encadrement. Il convient d'être prudent lors de la fixation de l'objectif «Réduction du taux d'absentéisme», car cet indicateur est utilisé avec pertinence pour mesurer la réalisation des objectifs qualitatifs.

La formulation des objectifs GSE constitue dès la phase de planification la base d'une évaluation réussie du système GSE (critère 6a et b).

3c) Communication GSE

C

Tous les collaborateurs sont informés sur les projets relatifs à la gestion de la santé en entreprise.

La communication GSE définit ce qui doit être communiqué, à quel moment, par qui et sous quelle forme, selon le niveau hiérarchique. Elle s'appuie sur des canaux de communication oraux mais aussi écrits.

Pendant la phase de mise en place de la GSE, une communication continue et transparente dans l'organisation au sujet des événements, des objectifs, des contenus, du déroulement de la mise en œuvre ainsi que des résultats est prioritaire. Un logo GSE spécifique à l'entreprise et un slogan correspondant soutiennent la communication en encourageant la reconnaissance, l'appartenance et la confiance.

Concernant la communication, il s'agit de tenir compte des aspects suivants:

- Les canaux de communication existants sont conservés.
- Durant la phase de planification, les temps réservés à la communication, les contenus dans les grandes lignes ainsi que la fonction de la personne qui informera à ce moment sont définis (p. ex. membres de la direction stratégique, service GSE, cadres, etc.).
- L'engagement de la direction stratégique doit être mis en évidence, p. ex. dans le cadre d'une manifestation de lancement.
- Les contenus de la communication sont les suivants: objectifs GSE (objectifs GSE stratégiques, objectifs des projets GSE, etc.), activités et résultats.

Le concept de communication doit être conforme aux objectifs des mesures et fixe:

- ce qui doit être atteint (objectif d'information)
- qui doit être ciblé (groupe cible)
- quand des informations revêtent une importance particulière (jalons)
- quels éléments doivent être communiqués, et à qui (message)
- comment ou sous quelle forme il faut communiquer (canaux de communication: oral, écrit, sous forme de manifestation)

Pour vérifier si la communication est efficace et si tous les collaborateurs sont atteints par les canaux de communication disponibles, il est judicieux de sonder régulièrement le niveau d'information de ces derniers (p. ex. au moyen de sondages, par l'intermédiaire des représentants du personnel, à l'aide d'interviews brèves, de feed-back spontanés suite à des informations).

Une vue d'ensemble des canaux de communication possibles est représentée dans le tableau suivant:

Exemples de canaux de communication possibles pour la communication interne et externe**A l'oral**

- Séance d'information destinée à l'ensemble du personnel
- La GSE en tant que point de l'ordre du jour à discuter régulièrement (dans le cadre de structures comme les réunions d'équipe, les séances de responsables de division, les séances de direction, etc.)
- La santé comme thème de discussion régulièrement traité lors des entretiens avec les collaboratrices et les collaborateurs (formels/informels)
- Evénements d'équipes ou pour le personnel (thèmes concernant la santé en relation avec la culture de l'esprit d'équipe)
- Lors de formations/de cours destinés aux collaborateurs et aux cadres (dispensés en interne)

A l'écrit

- Information personnelle (lettre, courriel, flyer, etc.)
 - Journal interne (articles publiés à intervalles réguliers sur le thème de la gestion de la santé)
 - Intranet (mettre en place une rubrique fixe sur le sujet, p.ex. avec des informations sur la santé, les services d'information et de contact, etc.)
 - Information via le tableau d'affichage/le terminal d'information
 - Rapport sur la GSE
 - «Rapport sur la santé» dans le rapport annuel
 - Rapport annuel
 - Communiqués de presse
 - Dialogue avec les parties prenantes
-

4

Critère GSE

Responsabilité sociale

Critère GSE 4:**Responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility*)**

Pour garantir le succès de la gestion de la santé en entreprise, la question de savoir si et comment l'organisation assume sa responsabilité en matière de gestion des ressources naturelles est également déterminante. La responsabilité sociale inclut le rôle de l'entreprise à l'égard de ses propres collaborateurs mais aussi d'autres groupes cibles présents dans l'environnement de l'entreprise.

*La Corporate Social Responsibility (CSR) décrit la contribution des entreprises au développement durable et comprend aussi bien les actions responsables de l'entreprise dans son propre champ d'activité (marché) que des aspects pertinents sur le plan écologique (environnement). Elle inclut également les relations avec les collaboratrices et les collaborateurs (poste de travail) ainsi que les échanges avec l'environnement dans le domaine de la communauté (collectivités publiques).

Lignes directrices internationales relatives à la responsabilité sociétale:

Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000)

ISO 26000 est un guide qui fournit une orientation et des recommandations sur la manière dont les organisations de toute nature devraient se comporter afin de pouvoir être considérées comme des organisations qui assument leur responsabilité envers la société. Cette norme a été publiée en novembre 2010 et son application est facultative. ISO 26000 n'est pas une norme de système de management faisant l'objet d'une certification.

4a) Employés dont la capacité de gain ou de performance est limitée**a**

L'organisation offre des possibilités d'emploi aux personnes dont la capacité de performance ou de gain est limitée.

L'organisation offre, dans la mesure de ses possibilités, des postes destinés au travail à l'essai (demandeurs externes, p. ex. AI, SUVA, ORP) dans le cadre de la loi sur les assurances sociales. L'entreprise (ré)intègre des personnes dont la capacité de gain ou de performance est réduite ou les soutient dans leurs recherches d'emploi hors de l'entreprise.

Les employés dont la capacité de gain ou de performance est limitée bénéficient d'un accompagnement. Dans les sociétés plus importantes, le Case Management assure souvent l'accompagnement (voir sous-critère 2f). Le tableau suivant donne un aperçu des instruments possibles pour placer les personnes concernées.

Exemples de possibilités d'emploi à l'intérieur de l'entreprise ou en externe pour des collaborateurs dont la capacité de performance ou de gain est réduite**Solutions internes à l'entreprise**

- Les postes de travail existants sont adaptés aux besoins des personnes dont la capacité de performance est réduite.
- Les tâches ne sont pas attribuées en externe, mais sont exécutées en interne.
- Les personnes concernées/compétentes (p. ex. le collaborateur, la direction des ressources humaines, le cadre et la/le case manager) se rencontrent lors d'une «table ronde» et trouvent ensemble une solution. Ces groupes de discussion sont institutionnalisés au sein de l'entreprise.
- Il existe un pool de places de travail à l'interne pour les personnes à capacité de performance réduite.
- Création de nouvelles places de travail pour les personnes à capacité de performance réduite – ces postes seront mis au concours en conséquence.
- Le financement est couvert par le biais d'un «centre de coûts Santé» et éventuellement via l'assurance.
- La ligne se voit accorder une marge de manœuvre financière afin de permettre et de prendre en charge des solutions pour les personnes à capacité de performance réduite.

Soutien d'offres externes pour personnes à capacité de performance réduite

- L'entreprise tient une liste d'ateliers protégés auxquels des travaux peuvent être attribués.

Lien:

www.netzwerk-cm.ch/fr (Réseau Case Management Suisse)

www.compasso.ch/fr (Réadaptation professionnelle - Portail d'information pour les employeurs)

4b) Engagement dans l'intérêt du bien commun

b

L'organisation soutient activement les initiatives promotrices de santé, les initiatives sociales et les initiatives culturelles.

L'entreprise s'engage, dans l'intérêt du bien commun, en faveur de la santé mais aussi des questions sociales et de la culture. L'engagement est facultatif, c'est-à-dire qu'il dépasse les exigences légales et le cadre des activités de l'entreprise. Décidé sur la base de réflexions régulières concernant les besoins et les possibilités d'action de l'entreprise, l'engagement s'adapte, idéalement, aux activités de l'organisation.

Il peut prendre la forme d'un transfert de connaissances, de prestations de conseil, d'heures de travail des collaborateurs ou encore de dons en espèces ou en nature. La sensibilisation des collaborateurs à la thématique de la responsabilité sociale est également visée.

Les tableaux ci-après montrent des exemples de mesures possibles dans le cadre d'un engagement en faveur du bien commun.

Exemples de mesures prises dans l'intérêt du bien commun, par thèmes:

Initiatives visant la promotion de la santé et mesures sportives

- Mesures de soutien à des initiatives pertinentes pour la santé se déroulant dans la commune, la région ou le canton. Soutien financier apporté à une équipe de sport ou à une manifestation sportive, etc.

Mesures dans le domaine de la responsabilité sociale

- L'entreprise prend des mesures afin de promouvoir la compréhension interculturelle et l'intégration des groupes sociaux marginaux, et ce également par le biais du financement de projets.
- L'entreprise donne aux enfants des collaborateurs la possibilité de se faire une idée du quotidien professionnel, p. ex. lors de la journée « Futur en tous genres », remet de la documentation scolaire, participe à la création de places de formation destinées aux jeunes en fin de scolarité, offre aux apprenants qui ont interrompu leur formation la possibilité de se réorienter et de trouver une nouvelle place d'apprentissage.
- L'entreprise assume sa responsabilité sociale dans les contacts avec ses fournisseurs et exige que les droits élémentaires de leurs employés soient respectés.

Mesures culturelles

- L'organisation s'engage en faveur de manifestations culturelles accessibles à un large public, comme par exemple le soutien de fêtes villageoises, de productions musicales ou théâtrales ou encore d'actions sociales comme le passeport-vacances, etc.

Source: ENBGF (2001) (éditeur): «Kriterien und Beispiele guter Praxis, betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)/Critères et exemples de bonnes pratiques, la promotion de la santé en entreprise dans les petites et moyennes entreprises (PME)».

Exemples de mesures dans le cadre desquelles les prestations relevant de l'activité de l'entreprise profitent au bien commun.

Branche/entreprise	Mesures
Banques	- Conseils budgétaires gratuits / avantageux pour les jeunes - Formation de jeunes entrepreneurs - Musée des billets de banque pour le grand public
Société informatique	- Mise sur pied de cours d'informatique avec Pro Senectute
Hôpital / domaine de la santé	- Postes sanitaires (personnel spécialisé et infrastructure) lors de manifestations sportives locales - Conseils médicaux dans des institutions sociales (p. ex. des centres d'asile) - Prestations sociales / médicales pour les proches
Commerce de détail	- Collaboration avec des entreprises qui distribuent les surplus/invendus aux démunis - Soutien aux associations / manifestations locales sous la forme de dons de nourriture saine ou de contributions financières

Gastronomie	- Collaboration active à la Business Social Compliance Initiative (BSCI) pour un approvisionnement durable - Cours de cuisine visant à apprendre à limiter le gaspillage alimentaire - Soutien à de jeunes artistes par le biais de l'organisation d'expositions et de concerts dans les propres locaux
EMS	- Promotion des échanges entre générations sous la forme d'une offre de locaux et de manifestations ouverts au public (p. ex. parcs, fêtes de quartier) - Soirées d'information sur le thème de la démence sénile
Entreprises de services	- Offre de places de stage pour personnes de langue étrangère ayant peu de connaissances en allemand - Octroi de temps de travail aux collaborateurs pour un engagement social (p. ex. 1 journée)
Assurance accidents	- Instruction des enfants en vue d'accroître la sécurité dans le trafic
Administration communale	- Nettoyage de la forêt locale avec les collaborateurs - Mise à disposition de l'infrastructure pour une utilisation publique (p. ex. salle de gym)
Entreprises de production	- Cours de natation gratuits pour les migrants - Formation des fournisseurs aux thématiques sociales et environnementales - Achat de matières premières obtenues de manière durable

Communication de l'engagement social

L'entreprise communique régulièrement sur son engagement et publie ces informations par exemple dans le cadre de son rapport de développement durable. Des informations relatives à l'établissement systématique de rapports dans le domaine de la durabilité figurent dans la Global Reporting Initiative (GRI G4)

*Global Reporting Initiative (GRI):

La GRI développe des directives relatives à l'établissement de rapports sur le développement durable, qui peuvent être appliquées partout dans le monde, tant par les grandes entreprises que par les plus petites entreprises, les gouvernements et les ONG.

La Global Reporting Initiative se présente comme un processus international à long terme impliquant de nombreuses parties prenantes, ayant pour but de promouvoir une présentation standardisée des performances en matière de développement durable des organisations qui établissent ces rapports.

Lien:

www.globalreporting.org

Publication:

Global Reporting Initiative (G4), Lignes directrices pour le reporting sur le développement durable

<https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>

4c) Protection de l'environnement

C

L'organisation prend des mesures qui permettent d'exclure autant que possible des effets nuisibles sur l'être humain et sur l'environnement.

Le respect des prescriptions légales en vigueur est présumé comme allant de soi. La loi sur la protection de l'environnement (LPE), qui a pour but de protéger les êtres humains et l'environnement des effets nuisibles et de limiter suffisamment tôt les émissions de polluants, revêt une importance capitale à cet égard.

D'autres prescriptions (p. ex. normes sectorielles, normes internationales) ont une grande importance.

L'identification systématique des facteurs pertinents pour la protection de l'environnement constitue la base de la gestion environnementale de l'entreprise. Pour ce faire, cette dernière contrôle les effets sur l'environnement de ses activités, de ses produits et de ses services.

L'organisation devient active au niveau de l'acquisition et de la production, sur le plan du comportement des employés, dans le domaine des produits et services, ainsi que de l'engagement en faveur de la protection de l'environnement et du développement durable. La certification selon la norme environnementale ISO 14001, reconnue dans le monde entier, est considérée comme exemplaire.

Les organisations pratiquent activement la protection de l'environnement:

- en privilégiant **l'acquisition et la production** de produits écologiques et en veillant à une production éco-efficente, p. ex.:
 - en utilisant moins de solvants, en favorisant les produits de nettoyage biodégradables, en ayant des produits à faible teneur en substances toxiques, en veillant à ce que les produits puissent faire l'objet de réglementations
 - en préférant les produits Bio, FSC, MSC et Max Havelaar
- en formant leurs collaborateurs à un **comportement** respectueux de l'environnement, p. ex.:
 - en traitant les questions des économies d'énergie, du tri des déchets, de la protection du climat, etc.
- en offrant le plus possible de **produits et de services** qui ménagent l'environnement et en attirant l'attention sur l'aspect écologique de ces produits, p. ex.:
 - en réduisant la teneur en polluants, en diminuant la toxicité des produits
 - en consommant moins d'énergie, en réduisant la consommation énergétique des produits
- en **s'engageant** en interne et en externe en faveur de la protection de l'environnement et du développement durable, p. ex.:
 - en fonction de la taille de l'entreprise / de la branche, en faisant preuve d'un engagement public actif dans le cadre de commissions spécialisées, d'organisations, de tables rondes, de sponsoring environnemental, etc.
 - en s'engageant en vue de fédérer des entrepreneurs conscients de l'importance de la protection de l'environnement, voir www.oebu.ch/fr, UN Global Compact (pour les grandes entreprises) www.globalcompact.org

L'organisation joue un rôle de modèle dans la protection de l'environnement en impliquant également ses clients et ses fournisseurs dans son engagement en faveur de celui-ci, en partageant ses connaissances et son expérience au sein de commissions techniques, en s'engageant dans la société en faveur de la protection de l'environnement, etc.



Critère GSE

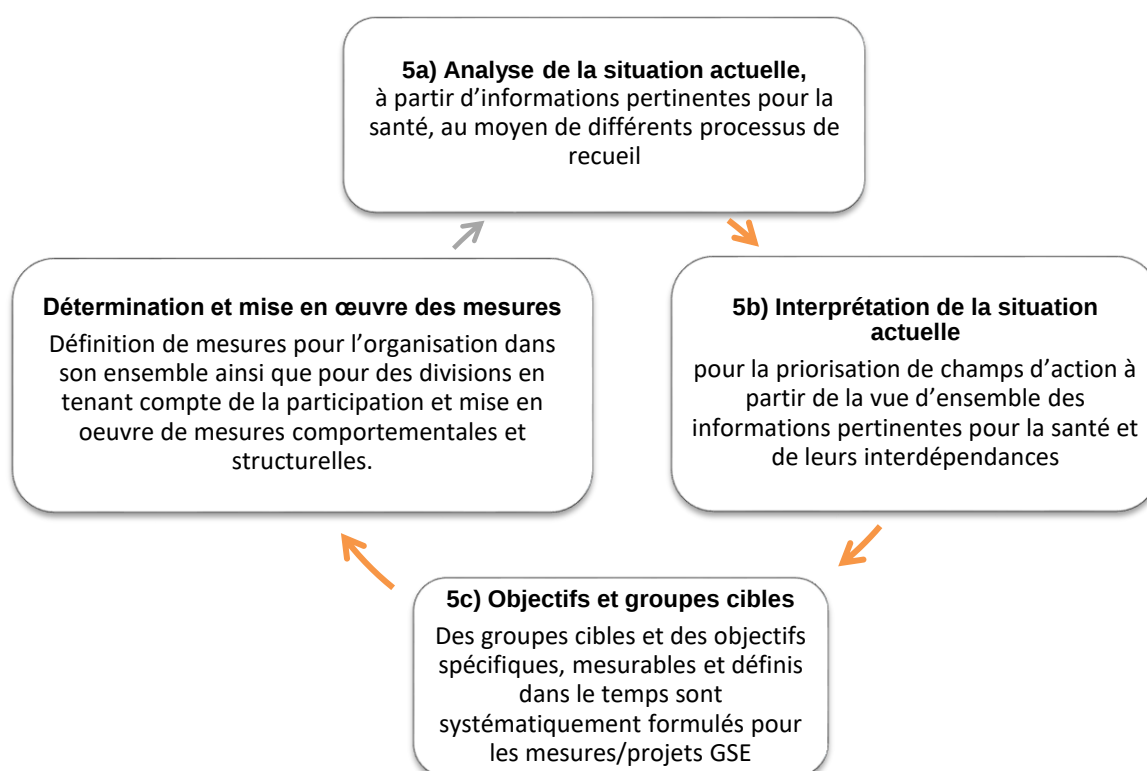
Mise en œuvre
de la gestion de la santé
en entreprise

Critère GSE 5:**Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise**

La mise en œuvre de la GSE au sein de l'entreprise doit inclure des mesures qui permettent une structuration du travail conforme à la santé ainsi que des mesures de soutien à un comportement favorable à la santé. Afin que ces mesures aboutissent, elles doivent être planifiées, mises en œuvre, évaluées et améliorées de manière systématique. La mise en œuvre consiste en une analyse régulière de la situation actuelle, son interprétation ainsi que la définition des objectifs et des groupes cibles mais aussi la fixation et l'implémentation des mesures qui en découlent.

La définition et la mise en œuvre des mesures dans le cadre de la GSE s'effectuent, conformément au critère 5, selon le cycle PCDA suivant, les étapes 5c) et 5d) pouvant aussi être franchies en parallèle:

Graphique 5.1: Cycle PCDA relatif au critère GSE 5



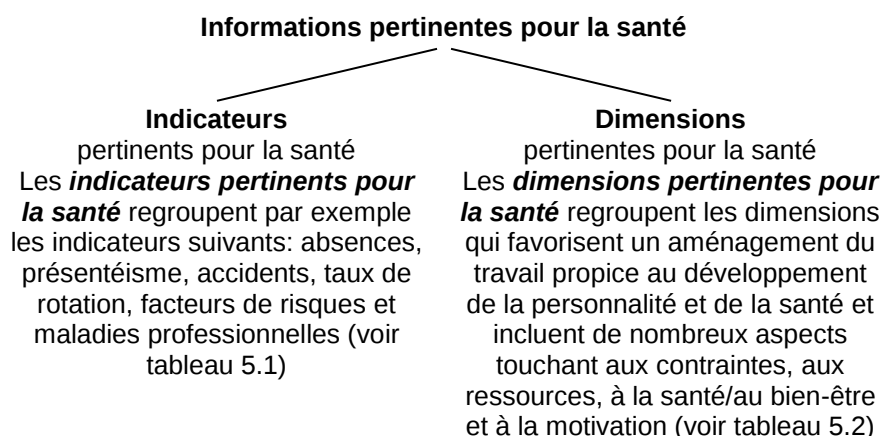
5a) Analyse de la situation actuelle

a

Les mesures GSE se basent sur une analyse de la situation actuelle régulièrement mise à jour et qui s'appuie sur les dimensions et indicateurs pertinents pour la santé.

L'analyse de la situation actuelle pose les bases de la définition des mesures appropriées conformes aux besoins et, par conséquent, constitue la condition à remplir pour réussir la mise en œuvre de la GSE. Réalisée de manière régulière, elle permet un contrôle d'efficacité des mesures ou projets GSE mis en œuvre (voir objectifs de résultats 5c).

L'analyse de la situation actuelle comprend la saisie de dimensions et d'indicateurs pertinents pour la santé, à savoir les dimensions relatives à un aménagement du travail favorisant le développement de la personnalité et de la santé. Les indicateurs et dimensions pertinents pour la santé sont regroupés dans le graphique ci-après sous «Informations pertinentes pour la santé»:



Les *indicateurs* pertinents pour la santé se rapportent à des événements quantifiables et peuvent être recueillis directement. Les *dimensions* pertinentes pour la santé sont les perceptions subjectives des collaborateurs vis-à-vis d'aspects du travail et de la santé qui ne sont pas directement appréhendables. Ces dimensions et indicateurs sont rendus visibles et comparables en recourant aux méthodes de recueil des perceptions issues des sciences sociales.

L'analyse de la situation actuelle est complétée par des informations provenant des domaines Sécurité au travail et Protection de la santé (p. ex. résultats de l'analyse de risque, résultats d'audits, rapports).

De nombreux aspects pertinents pour la santé (ressources, contraintes, santé/bien-être et motivation, indicateurs de succès de l'entreprise) doivent être empruntés au modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse et peuvent être pris en compte pour l'analyse de la situation actuelle (voir le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#)).

L'évaluation de la situation actuelle se rapporte tant à l'entreprise dans son ensemble qu'à ses différentes unités organisationnelles ou à des groupes de personnes spécifiques (p. ex. taux d'absentéisme par équipe, atteintes psychiques et troubles physiques dans un secteur de production déterminé, satisfaction vis-à-vis de l'encadrement dans le secteur A, symptômes physiques chez les collaborateurs les plus âgés).

Des analyses, par secteur, d'indicateurs et de dimensions pertinents pour la santé permettent de les utiliser aussi comme instrument de conduite.

Relevé d'indicateurs pertinents pour la santé

Tableau 5.1: Exemples d'indicateurs pertinents pour la santé, y compris méthode de calcul

Exemple d'indicateurs pertinents pour la santé et méthode de calcul correspondante

Indicateurs	Méthode de calcul
<i>Fréquences des cas de maladie:</i> Taux de maladie	Nombre de cas d'absence divisé par le nombre moyen d'employés pendant une période déterminée.
<i>Durée de l'absence due à la maladie:</i> Taux d'absentéisme dû à la maladie: [distinction entre absences de courte durée et absences de longue durée]	Nombre d'heures d'arrêt de travail annuelles pour cause de maladie calculées en pourcentage du nombre d'heures de travail réglementaires Nombre de jours d'arrêt de travail annuels pour cause de maladie dans l'ensemble, et différenciés par employés à plein temps, par employés à temps partiel, par employés travaillant en équipe, par groupe de fonction, par groupe d'âge, sexe, etc.
<i>Présentéisme*:</i> Taux de présentéisme	Chiffre du présentéisme (autoévaluation des collaborateurs, sur la présence au poste de travail malgré la maladie ou un autre problème, chiffres estimés par enquête)
<i>Fréquence des cas d'accident:</i> Taux d'absentéisme dû aux accidents professionnels (AP)	Nombre annuel d'AP pour 1000 employés à temps plein
Taux d'absentéisme dû aux accidents non professionnels (ANP)	Nombre annuel d'ANP pour 1000 employés à temps plein
<i>Durée de l'accident:</i> Taux d'absentéisme A(N)P	Nombre d'heures d'arrêt de travail annuelles pour cause d'A(N)P calculées en pourcentage du nombre d'heures de travail réglementaires
<i>Maladies professionnelles</i>	Nombre de maladies professionnelles reconnues
<i>Taux de rotation du personnel (net)</i>	$\frac{(\text{nb de départs volontaires de collaborateurs par année})}{(\text{nb moyen de collaborateurs par année})} \times 100 (\%)$
<i>Ancienneté</i>	Durée moyenne d'ancienneté dans l'entreprise
<i>Retraites anticipées</i>	Nombre de retraites anticipées pour raisons de santé
<i>Facteurs de risque</i>	Estimation sur la base des examens de dépistage (p. ex. travail de nuit, maladies professionnelles)
<i>Cas d'invalidité</i>	p. ex. nouveaux cas d'invalidité par année Nombre d'employés avec une rente/rente partielle
<i>Autres types d'absences</i>	p. ex. maternité/paternité, service militaire et civil, formation
<i>Coûts directs</i>	Primes de l'assurance perte de gain/des indemnités journalières/de la Suva
<i>Coûts indirects</i>	p. ex. coûts de production, coûts en personnel et coûts administratifs occasionnés par les absences, autres charges supplémentaires (diverses études partent du principe que les coûts indirects correspondent, au minimum, au double, voire au quadruple des coûts directs)

*La littérature spécialisée complémentaire, y compris la description de nouveaux instruments destinés à la détermination du présentéisme, figure dans les publications suivantes:

Steinke, M. & Badura, B. (2011). Präsentismus, Review zum Stand der Forschung. Dortmund: baua.

http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.pdf;jsessionid=5FEA1742DBBC6648D921CD82390DC1E7.1_cid343?_blob=publicationFile&v=7

ou

www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.pdf

Ulich, E. & Nido, M. (2014). Präsentismus – auch ein Ergebnis persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung? Dans P. Sachse & E. Ulich (Ed.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen & Denken – Wollen & Tun* (Beiträge zur Arbeitspsychologie 7, p. 185–205). Lengerich: Pabst.

[www.iafob.ch/files/iafob/pdf-](http://www.iafob.ch/files/iafob/pdf-Publikationen/Ulich%20Nido_Praesentismus_%20AuchEinErgebnisPersoenlichkeitsfoerderlicherArbeitsgestaltung_2014.pdf)

[Publikationen/Ulich%20Nido_Praesentismus_%20AuchEinErgebnisPersoenlichkeitsfoerderlicherArbeitsgestaltung_2014.pdf](http://www.iafob.ch/files/iafob/pdf-Publikationen/Ulich%20Nido_Praesentismus_%20AuchEinErgebnisPersoenlichkeitsfoerderlicherArbeitsgestaltung_2014.pdf)

La diminution des taux d'absentéisme n'implique pas forcément une amélioration de la santé du personnel. Parallèlement à cela, il faut suivre l'évolution du présentisme, afin d'avoir une perception plus claire de l'évolution de la santé. Outre la fréquence du présentisme, il est intéressant d'en interroger aussi les causes (voir littérature ci-dessus sur les questions correspondantes).

Les indicateurs peuvent être répartis selon les divisions, les secteurs, ou au niveau de l'organisation dans son ensemble, etc.

D'autres informations pertinentes pour la santé peuvent être déduites des analyses de ces indicateurs en fonction de l'âge ou du sexe (p. ex. taux de fluctuation suivant l'âge, analyse en fonction de l'âge des absences liées à la maladie...).

Modes de présentation graphique possibles:

- Taux d'absentéisme sur l'ensemble de l'année (taux d'absentéisme selon le nombre de jours de maladie en %, réparti selon la cause de l'absence)
- Nombre moyen d'absences par collaborateur (nombre d'absences par fonction, âge, sexe)
- Nombre moyen de jours d'absences par collaborateur (nombre de jours d'absence exprimé en jours de l'année civile)
- Nombre d'absences de courte et de longue durée (nombre d'absences, cas)

Relevé de dimensions pertinentes pour la santé

Outre les indicateurs pertinents pour la santé, le relevé de la situation initiale doit également contenir le relevé des contraintes, des ressources, des aspects liés à la santé (psychique et physique) et à la motivation (satisfaction au travail, engagement et fidélité à l'entreprise).

Des saisies professionnelles des données relatives aux dimensions pertinentes pour la santé doivent recourir à la fois à des procédures de sondage, telles que les questionnaires et les interviews, et à des procédures plus « objectives » des conditions de travail telles que l'observation des activités.

Le recueil doit fournir des indications sur les dimensions reproduites dans le tableau 5.2:

Tableau 5.2: Exemples de dimensions pertinentes pour la santé

Exemples de dimensions pertinentes pour la santé

Contraintes

- Contraintes liées à l'organisation du travail
 - surmenage quantitatif et/ou qualitatif
 - sous-exploitation quantitative et/ou qualitative
 - interruptions de travail
 - insécurité de l'emploi
 - activités répétitives
 - travail de nuit et travail en équipes
 - contradictions dans le travail
 - difficultés d'ordre informationnel
- Contraintes sociales
 - conflits
 - manque de soutien
- Contraintes liées aux infrastructures
 - Contraintes corporelles (travail à l'écran pendant une longue période, etc.)

- sollicitations néfastes
- conditions environnementales (bruit, courants d'air, manque d'éclairage, etc.)
- manque d'équipement'

Ressources*

- Ressources liées à l'organisation du travail
 - diversité des tâches
 - tâches professionnelles comme potentiel de qualification
 - marge de manœuvre
 - possibilités de participation
 - possibilités individuelles d'aménagement de la place de travail
 - marge de manœuvre pour disposer d'objets personnels et privés dans le travail
 - prestations de l'entreprise
- Ressources sociales
 - climat de travail positif
 - comportement du supérieur orienté vers le collaborateur
 - soutien social dispensé par les cadres
 - soutien social dispensé par les collègues de travail
- Ressources liées aux infrastructures (équipement ergonomique, possibilités de détente)
- Ressources personnelles (plaisir au travail, comportement en matière de santé, etc.)

Bien-être/santé

- affections physiques
- souffrances psychiques, psychosociales (épuisement émotionnel, cynisme, résignation)

Attitude vis-à-vis du travail/motivation

- satisfaction au travail (p. ex. satisfaction vis-à-vis des prestations de l'entreprise, du contenu du travail)
- formes de la satisfaction au travail (p. ex. satisfaction résignée, insatisfaction constructive)
- engagement

* Source pour obtenir des informations sur les ressources organisationnelles et sociales: selon Rimann et Udris, 1997

Le processus de départ de l'entreprise permet lui aussi de tirer des conclusions importantes en matière de contraintes professionnelles, p. ex. en interrogeant les collaborateurs de manière ciblée sur les raisons de leur départ lors des entretiens de sortie.

Procédure de recueil des données

Il y a lieu d'évaluer les dimensions pertinentes pour la santé en recourant à des procédures de recueil appropriées (p. ex. enquêtes, interviews, analyses d'activité, observations d'activité, entretiens, workshops/groupes de travail/cercles de santé). Les procédures de recueil peuvent être subdivisées en méthodes qualitatives et quantitatives, et aussi en méthodes subjectives et objectives.

Exemples de procédures de recueil:

	<i>Qualitative</i>	<i>quantitative</i>
<i>subjective</i>	cercle de santé, interview, entretiens	enquête auprès des collaborateurs, enquête auprès des cadres
<i>objective</i>	observation de l'activité	évaluation du nombre de cas (p. ex. services d'information et d'orientation, service social)

Ces procédures peuvent être appliquées tant dans le sens bottom-up (recueil du point de vue des collaborateurs) que top-down (recueil du point de vue de la direction stratégique).

Recueil bottom-up

*Analyse de la situation actuelle en ce qui concerne les conditions de travail, les contraintes et les ressources **du point de vue des collaborateurs.***

L'objectif d'une enquête réalisée auprès des collaborateurs consiste à obtenir les informations les plus complètes possibles sur l'état de santé des employés, en particulier sur leurs conditions de travail, les contraintes pesant sur eux et les ressources à leur poste de travail. Les instruments qui peuvent être utilisés à cet effet sont énumérés dans le tableau 5.3 et sont décrits de manière plus détaillée dans l'Annexe 5a. Il peut être intéressant d'intégrer la survenue et les causes éventuelles du présentisme à l'enquête, ou éventuellement de faire une enquête séparée à ce sujet (voir 5a, indicateurs pertinents pour la santé).

Le succès d'une enquête auprès des collaborateurs dépend de la manière dont elle est acceptée par les personnes impliquées. Afin d'atteindre le degré d'acceptation le plus élevé possible et le taux de participation maximum au sein du personnel, les points suivants devraient être garantis:

- Participation et consultation de représentants des employés
- Sondage auprès de l'ensemble du personnel
- Participation à l'enquête sur la place de travail et pendant le temps de travail
- Caractère facultatif de la participation
- Anonymat lors du dépouillement
- Publication et feed-back sur les résultats
- Introduction de mesures de changement
- Suivi en continu, adaptation et amélioration des mesures par le biais d'enquêtes-collaborateurs subséquentes

Le tableau 5.3 fournit un aperçu des instruments de recueil des dimensions pertinentes pour la santé. Ces instruments répondent, pour l'essentiel, aux exigences des standards scientifiques, à savoir aux critères de qualité tels que l'objectivité, la fiabilité et la validité. Les dimensions pertinentes pour la santé liées aux diverses conditions de travail favorables à la santé sont appréhendées par différents instruments de recueil. L'Annexe 5a décrit en détail ces procédures de recueil. En outre, deux procédures d'observation, qui peuvent être utilisées pour évaluer la situation actuelle y sont présentées de manière plus approfondie.

Tableau 5.3: Aperçu des différents instruments de recueil pour le recensement des conditions de travail favorables au développement de la personnalité et de la santé:

Dimensions:	SALSA	FBGF*	PME-vital/**	S-Tool*	stressno stress	IMPULS-Test 2*	DigA*	ISTA*	TBS*	KABA*	RHIANVERA*	LFI*	Formes de la satisfaction au travail*	ABS Groupe (2015)*	WAI*	COPSOQ*
Aménagement des tâches	X	X	x	X	x	X	X	X	X	X	X	X		X		x
Tâche et exigences du travail	X	X	X	X	x	X	X	X	X	X	X	X		X	x	x
Ressources liées à l'organisation du travail	X	X	x	X		X	X	X	X	X	X	X		X		
Ressources personnelles		X	x	X	X		X	X							x	
Ressources sociales	X	X	x	X	x	X	X			X		X		X		X
Contraintes corporelles		X	X	X	X		x	X		X	X	x			x	
Charge de travail (sous-exploitation)	X	X			X		X		X	X	X	X				
Charge de travail (obstacles/surmenage)	X	X		X	X	X	X			X	X	X		X		X
Contraintes		X		x						X	X	X				
Horaire de travail et temps libre	X	X	X	X	X		X							x		X
Prestations de l'entreprise			X	x		x	X							x		
Politique d'information et participation des collaborateurs	x	x	X	X		x	X	x				X		x		x
Satisfaction au travail		x	x	X			x						X			X
Perception d'équité		x		x			X									
Satisfaction quant au style de management du supérieur			X	X		x	X							x		x
Climat de travail		X	X	x	x	x	X							x		x
Affections physiques		X	X	X	X		X								X	x
Souffrances psychiques, psychosociales		x	X	X	X		X								x	x
Conditions environnementales		X		X		X	X					X		X		
Répartition des tâches (entre l'homme et un logiciel)										X						

Légende

* Procédure de recueil non libre d'accès/qui est parfois couplée à des conditions en cas d'achat ou d'utilisation de l'instrument. De manière générale, le principe suivant est applicable: les procédures qui répondent à des standards scientifiques n'ont pas de libre accès. L'utilisation de ces instruments requiert un soutien spécialisé ou une formation.

** non validé

X = saisi

x = partiellement saisi / saisi de manière indirecte

Un effet de sensibilisation est déjà obtenu par le fait qu'une enquête est réalisée au moyen d'un instrument de recueil de données. L'utilisation de certains instruments non validés peut limiter la pertinence de l'appréciation subjective de certaines dimensions.

Relevé des structures et processus liés à la santé

Relevé de la situation actuelle en ce qui concerne les structures favorables à la santé au sein de l'organisation, du point de vue de sa direction stratégique.

Etat des lieux GSE

Un état des lieux des structures favorisant la santé au sein de l'organisation peut contribuer à fournir une image complète de la situation initiale et sensibilise dans le même temps la direction stratégique.

Les outils d'auto-évaluation suivants permettent à la direction de faire le point sur les structures favorables à la santé au sein de l'organisation. Les décideurs sont ainsi simultanément sensibilisés à la nécessité de disposer de structures appropriées afin de pouvoir répondre aux exigences GSE posées à l'entreprise.

- Check GSE de Promotion Santé Suisse www.check-gse.ch
- suivant Friendly Work Space (adapté aux entreprises relativement grandes, à partir de 100 collaborateurs)
- suivant VitaLab (adapté aux entreprises plus petites, jusqu'à 100 collaborateurs)
- Promotion Santé Suisse: PME-vital/ Module «Enquête auprès de la direction»
www.pme-vital.ch
- Questionnaire ENWHP pour auto-évaluation
www.enwhp.org/workplace-health-promotion/questionnaire-for-self-assessment.html
- Matrice d'évaluation critères GSE
<http://promotionsante.ch/label>
- FWS Self-Assessment
www.fws-selfassessment.ch

Analyse de la structure d'âge

Etant donné le vieillissement du personnel, lié à l'évolution démographique, il convient de porter une attention particulière à la gestion des générations.

Les résultats des analyses de la structure d'âge montrent quels sont les défis auxquels sera confrontée l'organisation dans un futur proche par rapport à l'évolution démographique. Ils attirent l'attention sur des tâches de gestion des RH et GSE essentielles et doivent donc être impérativement intégrés à la GSE. Il est important de décliner les analyses de structure d'âge à l'échelon des divers services ou équipes. Car, à ce niveau, les problèmes sont très concrets. Les analyses de la structure d'âge deviennent alors un instrument efficace pour organiser consciemment la gestion d'un personnel vieillissant, sensibiliser les cadres à ces difficultés et les disposer à agir.

Instruments:

Demografix: outil d'analyse sur l'avenir de votre entreprise: grâce à un système de feux, une brève analyse montre les problématiques de l'entreprise, indique des actions possibles et renvoie à des possibilités d'approfondissement de l'analyse et à une littérature: <http://demografix.ch/fr>

Lago: länger arbeiten in gesunden Organisationen (travailler plus longtemps dans des organisations en bonne santé - en allemand):

www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html

Site web avec instruments d'analyse de la structure d'âge

Instrument d'autoévaluation: état des lieux de la situation démographique en cours (en allemand):

www.inqa-demographie-check.de

Modules d'information sur les champs d'action éventuels (en allemand): www.inqa-demographie-check.de

Publications:

Promotion Santé Suisse: Arbeiten und Altern (2008)

www.pme-vital.ch (thèmes en point de mire / travail et seniors)

Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité - un guide pour les entreprises](#). Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

5b) Interprétation de la situation actuelle

b

Sur la base des résultats de l'analyse de la situation actuelle, les thèmes urgents et stratégiquement importants, ainsi que les besoins des collaborateurs doivent être mis en évidence et priorisés.

Les résultats de l'analyse de la situation actuelle sont examinés et interprétés. Pour les interpréter, il s'agit d'établir une relation systématique entre les différentes sources d'information (p. ex. les indicateurs sur les absences doivent être mis en relation avec les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs concernant le management orienté vers les collaborateurs, le taux de fluctuation du personnel avec la participation des collaborateurs ou la charge de travail subjective avec le solde d'heures supplémentaires).

L'interprétation de la situation actuelle, c'est-à-dire de toutes les informations pertinentes pour la santé disponibles, constitue la base servant à déterminer le besoin d'agir (p. ex. secteurs avec une charge de travail particulièrement élevée, besoins importants des collaborateurs).

Les domaines pour lesquels il est urgent d'agir (p. ex. s'il y a trop peu de ressources disponibles ou si la charge de travail est élevée) sont mis en évidence. Les thèmes pertinents ainsi que les besoins des collaborateurs ainsi identifiés se voient attribuer une priorité en fonction du degré d'importance et/ou du degré d'urgence. Des questions clés intéressantes pour cette étape se trouvent aussi au chapitre 3, étape 1 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#), dans le paragraphe sur l'analyse du problème et l'interprétation de la situation actuelle. Se pose par exemple la question des problèmes centraux qui doivent être abordés, ou celle des informations à disposition pour définir les mesures appropriées. Les grandes orientations (améliorations attendues) sont définies sur cette base et les mesures/projets sont choisis en fonction (voir 5d ou chapitre 3, étape 1 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#)).

5c) Objectifs et groupes cibles des mesures et projets GSE

C

Avec les mesures GSE, l'organisation poursuit les objectifs découlant des informations pertinentes récoltées en matière de santé (5a et 5b). Des objectifs mesurables et des groupes cibles sont fixés pour les mesures et projets GSE.

Pour les mesures et les projets, il s'agit de formuler des objectifs ainsi que des groupes cibles.

A partir de la situation actuelle, on formule des objectifs concrets, mesurables au niveau qualitatif ou quantitatif et spécifiques aux groupes cibles, qui doivent être atteints par des mesures spécifiques. Ces objectifs décrivent les résultats qu'une mesure ou un projet doit permettre d'obtenir pour tel ou tel groupe cible et permettent d'évaluer et de contrôler les différentes mesures. Il s'agit par exemple de montrer que les mesures GSE ont une influence positive sur la culture de conduite de l'entreprise, augmentent la motivation des collaborateurs ou améliorent l'attractivité de l'employeur. Ce processus de contrôle d'efficacité est décrit en détail au chapitre 3 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#) et peut être suivi par les organisations pour déterminer quels mesures et projets ont été efficaces et où s'il est encore nécessaires de procéder à des adaptations. Les mesures / projets ainsi que les objectifs correspondants peuvent être affectés aux objectifs opérationnels et stratégiques ou sont dérivés directement des objectifs opérationnels (voir 3b). Cela permet en fin de compte de montrer quelle contribution les mesures et projets GSE apportent à la réalisation des objectifs GSE, donc au succès de l'entreprise.

Une **formulation** complète **des objectifs** doit contenir les paramètres suivants:

- Qui (groupe cible, p. ex. collaborateurs, division, entreprise, collaborateurs plus âgés)

- Quoi (objectif de résultat ou objectif de processus avec définition mesurable de la qualité)
- Quand (indication temporelle pour les objectifs intermédiaires, les jalons et les résultats)
- Avec quels moyens (recours aux moyens)
- Comment (marche à suivre bien définie, en particulier méthodologie et procédure)

Objectifs de résultats et objectifs de processus

L'objectif formulé doit exprimer avec précision ce qui doit être atteint avec la mesure et indiquer le cadre temporel.

Pour de nombreux projets GSE et pour certaines mesures (p. ex. développement en matière de conduite, formation aux compétences sociales), l'objectif peut consister en des modifications comportementales (augmentation des ressources et des compétences sociales ou de conduite) ou en une amélioration de la motivation. Ces **objectifs de résultat** permettent de décrire le résultat visé pour chacune des mesures. Ainsi que le montre l'exemple ci-après, ce résultat peut être une augmentation du taux de satisfaction s'agissant de l'estime (objectif), qui doit être obtenue grâce à une formation ciblée en matière de conduite (mesure). Le modèle et les chaînes d'impact représentées peuvent être utiles à la formulation des objectifs de résultats. Ils peuvent s'inspirer du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#). Le chapitre 3, étape 3 du guide aidera à formuler une définition concrète des objectifs de résultats.

Il n'est pas toujours possible de formuler comme objectif des résultats mesurables pour les différentes mesures. Pour certaines mesures (p. ex. Bike to work, action «fruits frais»), il est difficile de formuler comme objectif un résultat mesurable (objectif de résultat). Avec une action «fruits frais», on peut difficilement attendre un comportement plus responsable en matière d'alimentation ou un poids corporel plus sain. Avec de telles mesures, l'objectif se réfère à un processus, qui par sa mise en œuvre consécutive entraîne une plus grande sensibilisation. Pour ce type de mesure, on fixera des **objectifs de processus**, qui décrivent comment le résultat doit être atteint. Exemples d'objectifs de processus:

- Le thème de l'alimentation saine a été abordé dans toutes les équipes dans le cadre de réunions.
- Grâce à l'action «fruits frais» et aux informations correspondantes, tous les collaborateurs travaillant sur des sites ne disposant pas de cantine ont été sensibilisés au thème de l'alimentation saine.
- Au moins autant d'équipes (taux de participation) ont participé à l'action «Bike to Work» que l'année dernière.

→ Le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#), étape 2.1 contient d'autres exemples.

Pour l'ensemble des mesures, il est important de réfléchir au but qui doit être atteint et pour qui (objectif et groupes cibles). Les objectifs doivent être formulés en conséquence.

Exemple d'objectif de résultats/de processus pour la mesure Formation des cadres «Estimer et valoriser ses collaborateurs»:

Objectifs de résultats:

Augmentation de 10% du taux de satisfaction des collaborateurs s'agissant de l'estime dont témoignent leurs supérieurs à leur égard (p. ex. selon le résultat de l'enquête réalisée auprès des collaborateurs) dans le département concerné dans un délai d'une année après avoir suivi cette formation.

Objectifs de processus:

80% des cadres ont participé à cette formation.

Moment de la réalisation des objectifs

Le moment et la fréquence de l'évaluation varient en fonction de la nature des mesures GSE.

Certaines mesures GSE requièrent une évaluation régulière des résultats à intervalles de temps rapprochés (p. ex. mesures visant à réduire le surpoids) ainsi qu'une formulation des objectifs à court terme, car la mesure fait partie intégrante de l'intervention. D'autres mesures GSE déploient leurs effets à plus long terme et ne peuvent être évaluées qu'après une certaine durée (p. ex. formation au management). Des mesures de ce genre peuvent être évaluées dans le cadre du recueil annuel des indicateurs pertinents pour la santé et de l'enquête auprès des collaborateurs. Les objectifs sont planifiés en conséquence.

Les effets de la plupart des mesures et projets sur la santé, la motivation et le succès de l'entreprise ne peuvent être attestés qu'après un certain temps. L'évaluation immédiate de telles mesures doit se faire par le biais du suivi des objectifs du processus (p. ex. dans un délai de 12 mois, 50% de l'ensemble des cadres auront suivi une formation sur les principes de conduite favorables à la santé).

Groupes cibles

Les besoins recensés lors de l'interprétation de la situation actuelle (5b) ainsi que les mesures déduites de cette dernière se rapportent à un groupe cible clairement défini (voir Tableau 3.1).

Tableau 3.1: Groupes cibles possibles

Groupes cibles possibles
- Ensemble de l'organisation
- Certains niveaux hiérarchiques
- Certaines fonctions/divisions
- Certaines équipes
- Groupes d'âge spécifiques ou groupes vivant des événements clés (devenir parents, retraite)
- Groupes de personnes spécifiques pour lesquels des contraintes particulières ou des risques pour la santé particuliers ont été décelés ou pour lesquels il faut renforcer les ressources dans le sens de la salutogenèse

5d) Détermination et mise en œuvre des mesures

d

La définition de mesures GSE est basée sur l'interprétation des informations pertinentes pour la santé recueillies systématiquement et des objectifs qui en découlent. A partir de là, des mesures ciblées devront être définies et planifiées. Il y a lieu d'implémenter et de relier entre elles des mesures visant un aménagement du travail et de l'organisation conformes aux exigences de la santé ainsi que des mesures visant à promouvoir un comportement favorable à la santé. L'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures est suivi régulièrement.

Définition des mesures

La définition de mesures GSE s'appuie systématiquement sur les champs d'action et orientations (5b) ainsi que sur les objectifs et groupes cibles des mesures et projets GSE (5c) déduits de l'analyse de la situation actuelle (5a).

Lors de la définition des mesures, il s'agit d'une part de planifier des interventions structurelles dans le but d'instaurer ou de restaurer les conditions nécessaires au maintien et à la promotion de la santé et d'autre part des interventions orientées sur l'amélioration du comportement des individus vis-à-vis de leur santé. Une sélection de mesures, avec leurs conséquences attendues sur les contraintes, les ressources, la santé/le bien-être, la motivation et le succès de l'entreprise se trouve dans le modèle d'impact GSE, au chapitre 2 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#).

Afin de parvenir à des résultats durables et à large échelle, il y a lieu d'associer des mesures comportementales et des mesures structurelles, bien qu'il faille donner plus de poids à ces dernières (voir également le tableau 5.4).

Tableau 5.4: Exemples de mesures GSE comportementales et structurelles

Mesures comportementales	Mesures structurelles
Formation à la gymnastique du dos	Postes de travail ergonomiques
Aides permettant de cesser de fumer	Postes de travail sans fumée / entreprise sans fumée / protection des non-fumeurs
Mesures de développement du personnel ▪ Style de management ▪ Aptitude au travail en équipe ▪ Qualification professionnelle	Aménagement du travail ▪ Marges de manœuvre et de décision ▪ Travail en équipe ▪ Modèles de temps de travail
Formation individuelle à la gestion du stress	Structuration des tâches
Recommandations en matière d'alimentation	Offre d'alimentation saine à la cantine
Soutien à un style de vie actif	Offres d'activités sportives (d'entreprise)
Formation des cadres à la «gestion des absences»	Système de gestion des absences
Formation aux techniques de relaxation	Salles de repos
Préparation du départ à la retraite	Modèles de départ à la retraite flexible

Mesures GSE dans le contexte de l'évolution démographique

Une analyse de la structure d'âge (voir 5a) fournit des indications importantes sur la structure d'âge calendaire du personnel et permet d'élaborer un pronostic de la future évolution et des futurs besoins en compétences, en lien avec des facteurs centraux (p. ex. effectifs, nouvelles embauches, fluctuations de personnel, résiliations des relations de travail). Elle sert de base pour planifier des mesures visant à améliorer la gestion des difficultés causées par des effectifs vieillissants et avec des âges variés.

Exemples:

- Sensibilisations aux changements au fur à mesure de l'âge
- Planification de la relève
- Formation à une conduite en fonction de l'âge
- Mentoring entre générations
- Création de conditions de travail dans lesquelles chaque collaborateur / membre de l'équipe plus ou moins jeune peut fournir la performance exigée et apporter son expérience et ses connaissances.
- Intégration de nouvelles recrues plus âgées, de personnel venu d'autres divisions, réintégration d'anciens collaborateurs et promotion délibérée de jeunes collaborateurs
- Création de différents types de postes de travail, par exemple
 - changement de poste ou passage à un poste supérieur, avec formation systématique et soutien ciblé par les collègues plus âgés/expérimentés
 - postes de travail stables avec adaptation de l'activité en fonction de l'âge et tâches variées

Elaboration participative de mesures

Certains champs d'action et contraintes concernant l'organisation dans son ensemble et sont définis et mis en œuvre selon un processus top-down ou par un service central (p. ex. service GSE). D'autres contraintes sont spécifiques à la fonction, au secteur ou à l'âge. Les collaborateurs (ou leurs représentants) doivent avoir la possibilité de participer activement à l'élaboration de mesures d'amélioration. (Pour d'autres informations relatives à la participation, voir 2d)

Mise en œuvre des mesures

Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des mesures, il est opportun de représenter les mesures planifiées dans un plan de mesures.

Ce plan de mesures contient les actions/les besoins des collaborateurs, les groupes cibles et les objectifs à atteindre, la/les mesure/s qui en découle/nt, les responsabilités et les délais.

De plus, les points suivants peuvent être fixés dans le plan de mesures:

- Objectifs intermédiaires/jalons
- Indication sur les moyens de communication
- Indications sur l'utilisation des moyens/ressources
- Indications sur les paramètres d'évaluation et sur les procédures de mesure

L'état d'avancement de la mise en œuvre («statut») est relevé et contrôlé à intervalles réguliers afin de pouvoir intervenir, le cas échéant.

Bon nombre d'études sur l'efficacité de la GSSE et différents modèles d'efficacité mettent en évidence les rapports qui existent entre des mesures GSE individuelles et les effets visés. Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse intègre ces conclusions (voir chapitre 2 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#)).

La méta-étude IGA Report peut également être consultée:

www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf

Afin d'obtenir les effets souhaités, lors de la sélection des mesures GSE, il peut être utile de se baser sur les résultats d'une étude de ce genre.

Les facteurs de succès de la mise en œuvre sont les suivants:

- Information et communication transparente et sans délai
- Implication des collaborateurs
- Conseil spécialisé (interne /externe)
- Soutien de la direction stratégique (engagement/Commitment)
- Pertinence des mesures pour les collaborateurs (en fonction du groupe cible)
- Ressources disponibles (ressources financières, ressources en personnel)
- Persévérance et patience
- Planification à long terme
- Rentabilité

Selon les circonstances, il est opportun de faire appel à un soutien externe pour la mise en œuvre. Des services d'information et d'orientation comme p. ex. la Suva, le SECO, Promotion Santé Suisse, BGMnetzwerk.ch, la Société suisse de Psychologie du Travail et des Organisations (SSPTO), la Société Suisse d'Hygiène du Travail (SSHT) et la Société Suisse de Médecine du Travail (SSMT) vous adresseront aux spécialistes qualifiés.



Critère GSE

Evaluation globale de
la gestion de la santé
en entreprise

Critère GSE 6:
Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise

Grâce à des indicateurs relevés à court, moyen et long terme, l'évaluation mesure l'effet de la GSE quant à son importance, la réalisation des objectifs, son efficacité, son efficience et sa durabilité. L'évaluation contrôle également la planification ainsi que le processus de mise en œuvre.

Aspects essentiels de l'évaluation de la GSE

L'évaluation se charge d'analyser principalement les quatre aspects suivants:

- *la pertinence*: la GSE fait-elle ce qu'il convient de faire pour son/ses groupe/s cible/s, la GSE a-t-elle du sens pour ces derniers?
- *le déroulement*: la GSE fait-elle ce qu'elle a l'intention de faire?
- *l'efficacité*: les activités de la GSE permettent-elles d'atteindre les objectifs? Sont-elles suivies d'effets? Dans quelle mesure ses objectifs ont-ils été atteints ou non?
- *l'efficience*: la GSE est-elle économique et rentable; autrement dit, la GSE utilise-t-elle ses ressources de manière efficiente?

6a) Indicateurs d'évaluation
a

L'efficacité de la GSE doit être évaluée sur la base de indicateurs d'évaluation dans les domaines suivants:

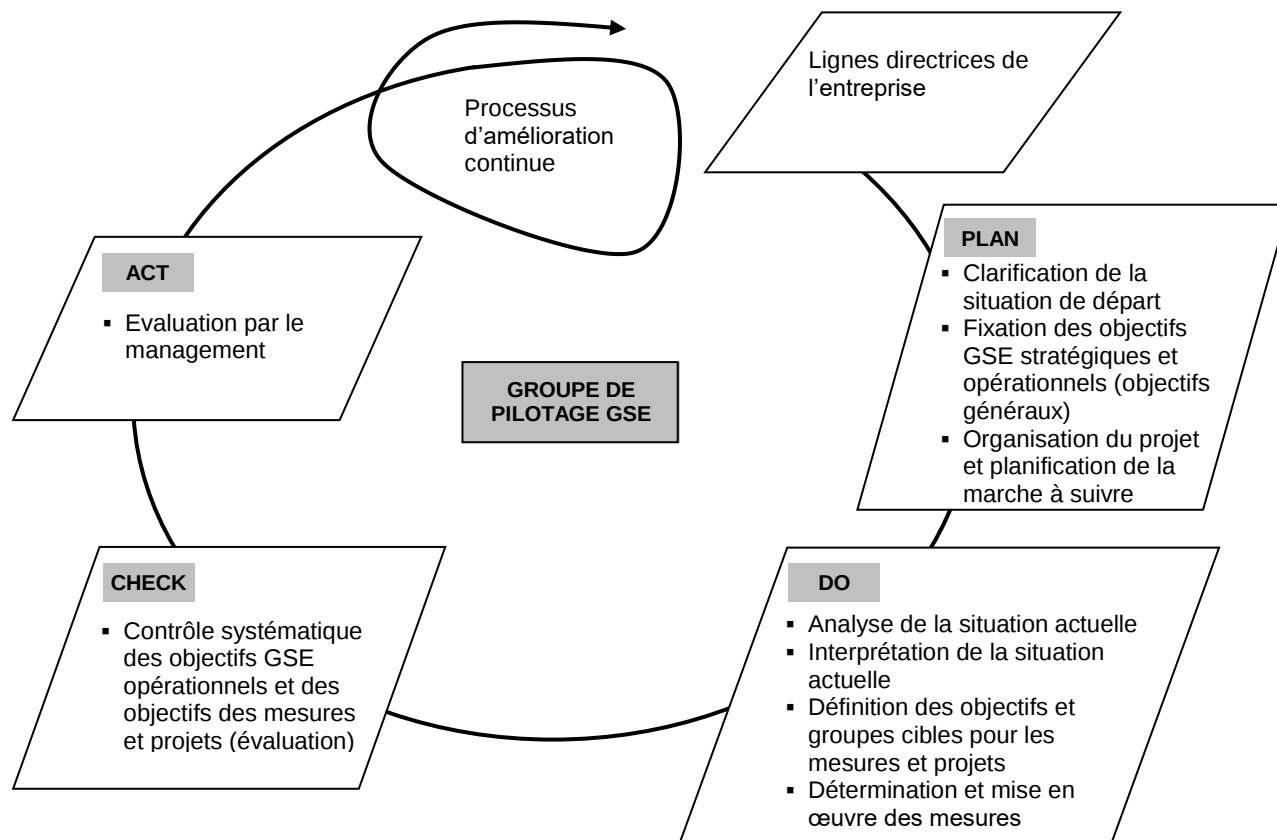
- Indicateurs pertinents pour la santé (absences, accidents, taux de fluctuation, etc., voir 5a)
- Dimensions pertinentes pour la santé (contraintes, ressources, etc., voir 5a)
- Mesures de sécurité au travail et de protection de la santé.
- Effets de facteurs économiques tels que la productivité, les bilans coûts-bénéfices, le niveau de satisfaction des clients, etc.

Ces domaines font l'objet d'une évaluation systématique.

L'évaluation fournit des preuves attestant des effets de la GSE, plutôt que de simples suppositions. Ces résultats permettent à l'organisation de piloter et de modifier la GSE à son gré. Elle présuppose également l'existence d'objectifs quantifiables, autrement dit une vision claire de ce qui doit être atteint avec la GSE (3b). Les modifications visées peuvent concerner une augmentation des ressources, une réduction des contraintes, un renforcement de la santé/du bien-être ou de la motivation, et avoir finalement des répercussions sur le succès de l'entreprise (voir modèle d'impact GSE, chapitre 2 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#)).

L'organisation est tenue de contrôler régulièrement les effets de la GSE et la réalisation des objectifs GSE (voir «Check» dans le cycle PDCA, graphique 6.1).

Graphique 6.1: GSE sur la base du cycle PDCA



Les objectifs GSE opérationnels, qui sont définis dans le cadre de la planification de la GSE (3b) et complétés/concrétisés par des objectifs de mesures et de projets (5c), constituent la base de l'évaluation. Ils indiquent les paramètres d'évaluation/indicateurs pris en compte pour le monitoring et le contrôle d'efficacité de la GSE. Pour l'évaluation, il y a lieu de recueillir et d'analyser régulièrement des paramètres d'évaluation pertinents en tant que critères de succès (indicateurs) (voir graphique 6.2). Les objectifs indiquent les modifications recherchées (p. ex. valeurs visées, systèmes de feux tricolores, fourchettes). Le recueil a lieu en recourant à des méthodes et instruments appropriés (voir également 5a).

Graphique 6.2: Aperçu des objectifs GSE, des critères de succès et des méthodes de mesure



Afin de procéder à l'évaluation, il y a lieu de tenir compte de différents critères de succès/indicateurs issus des domaines suivants: indicateurs pertinents pour la santé, dimensions pertinentes pour la santé, mesures de sécurité au travail et de protection de la santé, ainsi que des facteurs d'ordre économique.

Le tableau 6.3 vous fournit un aperçu des paramètres d'évaluation possibles provenant des quatre domaines précités:

Tableau 6.3: Paramètres d'évaluation possibles

Paramètres d'évaluation/indicateurs
Indicateurs pertinents pour la santé (voir 5a)
- Cas d'absentéisme
- Nb de cas dus à une maladie (de courte/longue durée)
- Nb de cas dus à un accident professionnel
- Nb de cas dus à un accident non professionnel
- Taux d'absentéisme
- Taux d'absences dues à une maladie
- Taux d'absences dues à un accident professionnel
- Taux d'absences dues à un accident non professionnel
- Présentéisme
- Primes d'assurance (maladie /accident)
- Taux d'invalidité
Dimensions pertinentes pour la santé (voir 5a)
- Conditions de travail
- Contraintes
- Ressources
- Bien-être
- Enoncés provenant de cercles de santé/cercles de qualité
Sécurité au travail et protection de la santé
- Résultats d'audits réalisés à intervalles réguliers
- Résultats d'analyses de risque
Effets de facteurs économiques
- Taux de rotation du personnel
- Bilan coûts-bénéfices (croissance du chiffre d'affaires, bénéfice par rapport à l'année précédente, nombre de nouveaux clients)
- Productivité
- Enquêtes-clients
- Evaluation de réclamations-clients et feed-back spontané de clients

Les paramètres d'évaluation peuvent inclure différents types d'informations pertinentes pour la santé (informations observables et mesurables, informations subjectives et objectives, informations qualitatives et quantitatives).

6b) Processus d'évaluation globale

b

Pour l'évaluation, le processus d'évaluation et la période concernée doivent être définis. Les résultats doivent être documentés. Des conséquences doivent être tirées de cette évaluation.

L'évaluation de la GSE constitue un défi à relever pour les organisations et doit s'effectuer dans un rapport équilibré avec les investissements occasionnés par la GSE dans son ensemble. En effet, la plupart du temps les organisations se trouvent face à un dilemme s'agissant de l'évaluation: la GSE et les mesures GSE visent à introduire des changements dans un système complexe. Dès lors, les effets qui concernent la santé ne peuvent souvent pas être corrélés de manière certaine à des mesures individuelles déterminées. Cela peut conduire l'organisation à renoncer à l'évaluation des mesures (d'après Ulich, Wülser et Bertschinger, 2006). Des objectifs GSE (3b) peu clairs et des

objectifs non spécifiques pour les mesures et projets GSE (5c) posent un autre problème d'évaluation. Dans le même temps, l'organisation doit justifier économiquement ses actions pour pouvoir lancer d'autres mesures GSE. Or, c'est uniquement par l'évaluation que la GSE peut légitimer son existence et s'imposer durablement en tant que partie intégrante d'une organisation performante.

Planification de l'évaluation

Il y a lieu de fixer à l'avance à quel moment et à quelle fréquence l'évaluation devra intervenir ainsi que la fréquence à laquelle on vérifiera si les objectifs fixés dans les domaines précités ont été atteints ou non (voir également critère 3b). Les résultats de l'évaluation sont présentés par écrit / résumés et servent de base pour l'évaluation par le management (1c).

L'évaluation de la GSE peut faire partie intégrante de la mesure des résultats de l'entreprise, p. ex. en recourant à des instruments comme la Balanced Score Card (BSC). Si l'organisation définit un processus d'évaluation de la GSE pour mesurer les résultats, la grille d'évaluation reproduite ci-après peut lui fournir des indications importantes sur des points clés.

Grille d'évaluation de la GSE

La grille d'évaluation de la GSE figurant ci-après peut être utilisée comme un outil pour l'évaluation des résultats. Elle contient les objectifs GSE stratégiques et opérationnels formulés (3b) ainsi que les effets attendus par la réalisation des objectifs. Les mesures mises en œuvre sont attribuées aux objectifs opérationnels. Les paramètres d'évaluation et les procédures de mesure (6a) qui permettent de vérifier la réalisation des objectifs figurent dans les dernières colonnes de la grille d'évaluation.

Graphique 6.4: Grille d'évaluation à partir de l'exemple d'objectif GSE stratégique «Amélioration de la santé des employés»

	Potentiel				Survenance des effets (moment)							
Ob-jectifs GSE	Effet	Do-main d'appli-cation / groupe s cibles	Vo-lume en CHF	Béné-fice en CHF	2011	2012	2013	2014	Base-line (situa-tion réelle)	Mesures et programmes pour la réalisation des objectifs	Paramètres d'évaluation/ indicateurs	Procédures de mesure/ de relevé
Amélioration de la santé des employés (objectif GSE stratégique)												
Objectif GSE opérationnel												
Réduction des absences dues à une maladie ou à un accident	*réduction de 15% des heures de travail manquantes dues à une maladie ou à un accident; réduction de 3% des primes d'assurance	Tous les collaborateurs	*Frais dus aux absences; *Primes d'assurance	*Réduction des frais dus aux absences ; *Réduction des primes d'assurance	0 %	0 %	50 %	50 %	*Taux d'absentéisme actuel (réparti en maladie (de courte durée, de longue durée), AP, ANP); *Primes d'assurance actuelles (APG, AA)	*Mise en œuvre systématique du système de gestion des absences; *Formation des cadres à la «gestion de l'alcool au poste de travail»; *Mise en œuvre d'une campagne de prévention ANP; *Parcours de prévention des accidents (chutes dues aux obstacles)	*Maladie (de courte et longue durée) *AP *ANP *Primes d'assurance	*Evaluation systématique des absences dues à une maladie (de courte et longue durée); *Evaluation systématique des accidents professionnels et non professionnels (AP / ANP); *Monitoring des primes d'assurance

La grille d'évaluation détaillée se trouve à l'Annexe 6b.

La grille d'évaluation se concentre sur l'efficacité du système de la GSE.

Les aspects relatifs à la planification (évaluation de la planification) et aux processus (évaluation des processus) permettent l'estimation de l'efficacité du système de la GSE et viennent compléter l'évaluation. Ils font partie intégrante du rapport sur la GSE.

Le contrôle d'efficacité, conformément au guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#), couvre aussi le contrôle des objectifs de processus et de résultats, et décrit la contribution des mesures et projets GSE au succès de l'entreprise grâce à la modification des ressources, des contraintes, de la motivation et de la santé/du bien-être. Le modèle Excel élaboré à cet effet propose une grille utile pour saisir les mesures, formuler les objectifs correspondants et évaluer ces derniers dans le cadre d'un contrôle continu (voir le chapitre 3 du guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#) sur le contrôle de l'efficacité.

Rapport sur la GSE

Les résultats de l'évaluation sont résumés dans un rapport sur la GSE. Les résultats et les interdépendances entre ces derniers sont présentés de manière transparente et compréhensible dans le rapport et des graphiques permettent de visualiser la réalisation des objectifs (p. ex. sous la forme d'un tableau de bord / Cockpit GSE, système de feux). En règle générale, le rapport sur la GSE est établi annuellement par le service GSE (ou sa direction).

Le rapport sur la GSE sert de base à l'évaluation par le management (1c).

Contenus possibles du rapport sur la GSE:

- Plan de mise en œuvre de la GSE (y compris conséquences et propositions d'amélioration provenant d'évaluations par le management antérieures)
- Etat d'avancement actuel et résultats actuels de projets terminés et de projets en cours ainsi que de mesures GSE (y compris résultats d'audits)
- Paramètres d'évaluation (6a):
 - Analyse des indicateurs, y compris statistiques en cours
 - Dimensions pertinentes pour la santé
 - Sécurité au travail et protection de la santé (schémas sur l'identification des risques, évaluations et contrôles des risques)
 - Facteurs économiques
- Indications sur l'effet et l'efficacité, analyses coûts-bénéfices pour visualiser le mode d'action, voir également les chaînes d'impact du modèle d'impact GSE, chapitre 2 du le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#).
- Indications sur l'atteinte des objectifs GSE opérationnels et des objectifs pour les mesures et projets GSE (succès / échec)
- Indications sur les changements survenus au sein de l'organisation ayant des effets sur la GSE (p. ex. réorganisations, réduction de personnel, etc.)

Littérature complémentaire et adresses Internet sur le thème de l'évaluation:

Introduction détaillée et progressive au contrôle d'efficacité:

- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité - un guide pour les entreprises](#). Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse.

Publications pour un aperçu rapide sur la question:

- Guide pour la planification de l'évaluation de projet et programme de santé. Marlène Läubli-Loud. Office fédéral de la santé publique (OFSP), Berne 1997.
www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=fr

Publications plus approfondies:

- www.quint-essenz.ch Fondation Promotion Santé Suisse. Critères de qualité, planification de l'évaluation et check-lists à télécharger pour planifier et mettre en œuvre des projets dans les domaines de la prévention et de la promotion de la santé.
- Guide pour l'auto-évaluation dans le travail scientifique. Claudia Meier. ISPM (Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Berne). Berne 1997.
- Les cinq étapes de l'évaluation externe. Direction du Développement et de la Coopération (DDC). Berne 2000.

Cours:

- www.seval.ch/fr Société suisse d'évaluation. Standards d'évaluation, marché pour évaluateurs, cours de formation, newsletter. Liens vers d'autres associations spécialisées dans l'évaluation.

Littérature spécialisée sur le thème de la GSE

Travail et santé: liens de cause à effet et aspects économiques

- European Agency for Safety and Health at work (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Luxembourg: European Union.
- Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Wirkungsevaluation von Interventionen: Leitfaden für den Bereich gesundes Körpergewicht*. Arbeitspapier 31. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Fullemann, D., Muller, F. & Bauer, G. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Zürich: Universität, ETH und ZHAW.
- Kurz, B., & Kubek, D. (2014). *Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin: Phineo.
- Pieper, C. & Schröer, S. (2015). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012 (iga.Report 28)*. Essen: BKK.
- Semmer, N. & Meier, L. (2014). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 559-604). Bern: Huber.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006 (iga-Report 13)*. Essen: BKK.

Processus et structures dans la gestion de la santé en entreprise

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2015). *Fehlzeiten-Report 2015: Neue Wege für mehr Gesundheit - Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.) (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt*. Göttingen: Hogrefe.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber.
- Bauer G. & Schmid M. (Hrsg) (2009). *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur Gesundheitsförderung*. Zürich: vdf, Hochschulverlag.
- Bauer, G. & Schmid, M. (2006). Betriebliches Gesundheitsmanagement als salutogene Intervention - Entwicklungsstand und Potenzial im Schweizer Dienstleistungssektor. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, 47-55.

Organisation du travail favorable au développement de la personnalité et à la santé

- Stoffel, S., Amstad, F. T. & Steinmann, R. M. (2012). *Baukasten für Betriebliche Gesundheitsförderung*. Aachen, Olten: Meyer & Meyer Verlag.

Mesures dans les domaines de la culture d'entreprise, de la conduite du personnel et de la responsabilité sociale

- Baer, N., Frick, U., Fasel, T. & Wiedermann, W. (2010). «Schwierige Mitarbeiter». *Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (Kap. 14). Frankfurt: Campus.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung* (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Kromm, W. & Frank, G. (Hrsg.) (2009). *Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Osterspey A. (2012). *Gesundheitskultur. Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Mutation démographique, diversité et processus de changement: une conception favorable à la santé cherchant à promouvoir la santé

Eicke, M. & Zeugin, B. (2007). *Transkulturell handeln – Vielfalt gestalten*. Luzern: Caritas-Verlag.

Busch, C., Roscher, S., Ducki, A., Kalytta, T. & Liedtke, G. (2015). *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. Das ReSuM-Programm*. Heidelberg: Springer.

Busch, C., Cao, P., Clasen, J. & Deci, N. (2014). *Betriebliches Gesundheitsmanagement bei kultureller Vielfalt. Ein Stressmanagement-Programm für Service, Gewerbe und Produktion*. Heidelberg: Springer.

Krause, A., Berset, M. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 50, 164-170.

Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.) (2015). *Fit für den demografischen Wandel?: Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (2. Auflage). Bern: Haupt.

Recommandations sur des thèmes annexes, non traités dans les modules

Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung - Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.

Weissweiler, S. et al. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement - Ein Trainingsmanual*. Berlin: Springer.

Manuels sur la GSE

Faller, G. (Hrsg.) (2012). *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: Huber.

Uhle, T. & Treier, N. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Berlin: Springer.

Ulich, E. & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Données sur la situation en Suisse dans les domaines du travail et de la santé

Bundesamt für Statistik (2014). *Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Neuchâtel: BfS.

Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A. & Semmer, N. (2014). *Job-Stress Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Arbeitspapier 26. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Igic, I., Keller, A., Luder, L., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B. & Wieser, S. (2015). *Job Stress-Index 2015. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Faktenblatt 10. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M. & Graf, M. (2012). *Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Krieger, R., Graf, M. & Vanis, M. (2015). *Arbeit und Gesundheit 2012 – Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Littérature spécialisée sur le thème de la GSE

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Badura B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2015). *Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft*. In: Moser, K. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 207-225). Berlin: Springer.
- Baumanns R. (2009). *Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement. Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter. Eine Evaluation*. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
- Brägger, M. (2014). *Nutzungsanalyse von KMU-vital*. Arbeitspapier 24. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- BKK Bundesverband, Europäisches Informationszentrum (1999). *Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung*. Essen: BKK Bundesverband.
- BKK Bundesverband, Europäisches Informationszentrum (2001). *Kriterien und Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. Essen: BKK Bundesverband.
- BKK Bundesverband, Europäisches Informationszentrum (1997). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. Essen: BKK Bundesverband.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 30(2), S. 71-74.
- BzgA Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2011). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Werbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit*. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 25. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H & Pleiss C. (2007). *Kontrastive Aufgabenanalyse. Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungsverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H. (Hrsg.). (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Bd. 14. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Esslinger A. S., Emmert M. & Schöffski O. (Hrsg.) (2010). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Faller G. (2010). *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D., & Müller, R.F. (2006). *Lernen durch Arbeit*. Münster: Waxmann Verlag.
- Fritz S. (2006). *Ökonomischer Nutzen „weicher“ Kennzahlen. (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit (2., korrigierte Auflage)*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Froböse I., Wellmann H. & Weber A. (Hrsg.) (2008). *Betriebliche Gesundheitsförderung: Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung*. Wiesbaden: Universum Verlag.
- Grossmann R. & Scala K. (2006). *Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Grutsch, M. & Bürki, E. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Friendly Work Space als Ergänzung zu ISO und EFQM*. Faktenblatt 12. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*. Zürich: vdf, Hochschulverlag.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- KMU-vital (2004). *Leitfaden MitarbeiterInnenbefragung*. Gesundheitsförderung Schweiz, KMU-vital® www.kmu-vital.ch

- Kolip, P., Ackermann, G., Ruckstuhl, B., & Studer, H. (2012). *Gesundheitsförderung mit System. quint-essenz – Qualitätsentwicklung in Projekten der Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern: Hans Huber.
- Kolip P. & Müller V. (2009). *Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kroll D., Dzudzek J. (Hrsg.) (2010). *Neue Wege des Gesundheitsmanagements*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Läubli-Loud M. (1997). *Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation*. Bern: BAG Bundesamt für Gesundheitswesen.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., Volpert, W. unter Mitarbeit von Oesterreich, R., Resch, M. G. & Pleiss, C. (1993). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büroverfahren. Handbuch und Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Lüders, E. (1999). *Analyse psychischer Belastungen bei der Arbeit: Das RHIA-Verfahren*. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 365-395). Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 14. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Mattig, T. (2014). *Healthy Economy. Neue Denkformen für eine gesunde Wirtschaft*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Meggender O., Pelster K. & Sochert R. (Hrsg.) (2005). *Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Meifert, M.T. & Kesting, M. (Hrsg.) (2004). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.
- Miani, C., Meister, C., & Ruflin, R. (2015). *Evaluation quint-essenz. Bekanntheit, Nutzung und Potenzial des Qualitätssystems für Projekte und Programme der Gesundheitsförderung und Prävention*. Faktenblatt 8. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Naidoo, J & Wills, J. (2010). *Lehrbuch der Gesundheitsförderung* (2. überarbeitete u. aktualisierte Auflage). WERbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Oesterreich, R. (1999). *VERA: Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanfordernissen*. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 539-557). Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 14. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion*. Göttingen: Hogrefe.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). *Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA*. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281-298). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Schneider, C. (2010). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Nebenwirkung Gesundheit*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und Drogenprobleme SFA www.sfa-ispa.ch
- SECO, KMU-Handbuch „Beruf und Familie“: Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen, Februar 2007.
www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/index.html
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). *Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA)*. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 14. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Social Capital and Occupational Health Standard (SCOHS) (2010). *Förderung von Gesundheit und Produktivität in Organisationen durch ein zertifizierbares Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Bielefeld: SCOHS Sozialkapital Standard UG.
- suvaPro, Lehrgang Betriebliche Gesundheitsförderung. Luzern: Suva.

- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie (7. überarbeitete u. aktualisierte Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2010). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven (4. überarb. u. erw. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Ulich E., Wülser M. & Bertschinger Ch. (2006). Evaluation und Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hrsg. Gesundheitsförderung Schweiz.
- Windlinger, L., Konkol, J., Schanné, F., Sesboué, S. & Neck, R. (2014). *Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess.* Bericht 4. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Wright M. T. (Hrsg.) (2010). Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Bern: Hans Huber Verlag.
- Wülser, M., Peter S. & Ulich, E. (2006). FBGF Fragebogen für die betriebliche Gesundheitsförderung

Glossaire

Balanced Scorecard

La Balance Scorecard résulte du constat selon lequel les indicateurs économiques et financiers ne suffisent pas, à eux seuls, à garantir le succès de la conduite d'entreprise dans l'environnement concurrentiel actuel. Il est plus judicieux d'adopter une approche globale afin de représenter de manière équilibrée tous les indicateurs pertinents («scores»). Sous sa forme classique, la Balanced Scorecard comprend par exemple la perspective apprentissage et développement organisationnel, la perspective processus interne, ainsi que la perspective client, qui revêtent la même importance que la perspective financière. Avec ce point de vue élargi sur l'organisation, la Balanced Scorecard n'est pas seulement pertinente pour le Controlling, mais pour tous les niveaux de l'organisation.

(Source: Kaplan & Norton, 1997)

Case Management (CM)

Le Case Management est un processus de collaboration entre différentes instances telles que collaborateurs, médecins, hôpitaux, psychologues, employeurs, travailleurs sociaux, membres de la famille de la personne concernée et assurances. L'objectif consiste à obtenir une réinsertion accélérée et adéquate des collaborateurs malades et accidentés dans la vie professionnelle afin d'éviter que les atteintes à la santé ne deviennent chroniques et débouchent sur une invalidité. Les processus sont coordonnés par la/le case manager, en précisant que les collaborateurs et leurs besoins, leurs faiblesses et leurs potentiels / ressources sont au centre des préoccupations. L'employeur bénéficie ainsi d'une réduction des absences et évite également une perte de savoir-faire, de nouveaux recrutements avec la formation des nouveaux collaborateurs, des pertes de production, une augmentation des primes d'assurance perte de gain en cas de maladie et une hausse des cotisations à la caisse de pensions. Pour leur part, les collaborateurs ont ainsi la chance d'être intégrés au processus de travail.

Cercle de santé

Un cercle de santé identifie les contraintes et charges dues au poste de travail ainsi que les ressources disponibles et manquantes permettant de les maîtriser, du point de vue des collaborateurs. Au final, il en résulte une liste de mesures concrètes visant à éliminer les facteurs dommageables pour la santé au poste de travail.

Le but d'un cercle de santé consiste à transformer les personnes concernées en personnes impliquées. Les collaborateurs peuvent être entendus et participer aux décisions relatives aux mesures concernant leurs conditions de travail et leur situation de travail concrète. Ils participent suffisamment tôt et directement aux changements à venir et peuvent faire valoir leurs connaissances et leur opinion propre. Dans le cadre d'un cercle de santé, les participants sont sensibilisés au fait qu'ils sont tenus d'assumer leur responsabilité individuelle vis-à-vis de leur travail et vis-à-vis d'eux-mêmes. Ils peuvent également, de leur propre initiative, aborder les problèmes éventuels et faire part de leurs idées. .

Outre l'élaboration d'un plan de mesures concrètes qui ont pour but d'optimiser l'organisation du travail, un cercle de santé parvient également à influencer de manière positive la culture de communication de l'entreprise.

CFST

Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail. La CFST est composée de 10 membres et d'un président. Selon la loi, le président est mis à disposition par la Suva. Les membres sont proposés par la Suva, les assureurs privés, les caisses-maladie, les cantons et le SECO. Les employeurs et les employés sont respectivement représentés par deux délégués. L'Office fédéral de la santé publique met à disposition un délégué.

Les tâches et compétences de la CFST sont fixées dans la loi (LAA) et dans l'ordonnance sur la prévention des accidents et maladies professionnelles (OPA). La mission clé de la CFST consiste à protéger autant que possible les employés des accidents et maladies professionnels. Elle doit veiller à ce que les prescriptions de sécurité soient appliquées de manière uniforme dans les entreprises, à ce que les attributions des organes exécutifs concordent entre eux et à ce que les moyens disponibles soient engagés de manière appropriée. La CFST a été dotée des

compétences correspondantes. La surveillance des activités de la CFST est exercée par le Conseil fédéral.

Direction stratégique

Dans la directive et dans les critères GSE en général, on parle de «direction stratégique». On entend par là le comité de direction opérationnel d'une organisation.

Directive MSST relative à l'appel aux médecins du travail

Directive relative à l'appel aux médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (directive MSST)

Depuis le 1^{er} janvier 2000, les exigences de la directive MSST relative à l'appel aux médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (CFST) sont applicables dans les entreprises assurées selon la LAA. Cette directive se base sur la loi sur l'assurance accidents et sur l'ordonnance sur la prévention des accidents et maladies professionnelles (OPA).

EFQM

La Fondation EFQM (European Foundation for Quality Management) est une organisation d'utilité publique qui s'engage pour la diffusion et l'utilisation des systèmes de management de la qualité conformes au modèle EFQM.

Le modèle EFQM for Business Excellence est un modèle d'entreprise qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les organisations. L'amélioration continue en est le principe directeur. Les approches originales et créatives sont encouragées. On fait appel à des enquêtes (Benchmarking) afin de s'inspirer des meilleures entreprises. L'apprentissage est la condition de base à remplir afin de pouvoir s'améliorer.

Evaluation

Appréciation aussi objective et systématique que possible d'une politique, d'un programme/d'un projet en cours ou terminé, y compris de son concept, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Avec une évaluation, il y a lieu d'apprécier la pertinence et la réalisation des objectifs de développement, mais aussi l'efficacité, l'efficacé, l'impact (effets) ainsi que la durabilité.

Controlling:

Le Controlling est une tâche centrale de gestion destinée à fournir une base solide d'information pour aider à la prise de décision.

Il oriente tout le processus de planification et de gestion d'une organisation. Il inclut la sélection, la collecte, l'analyse et l'interprétation des données pertinentes par rapport aux buts et objectifs de l'organisation et aux procédures mises en place pour les atteindre.

L'analyse prend en compte les indicateurs quantitatifs et qualitatifs définis pour mesurer la réalisation des différents ensembles d'objectifs. Le Controlling peut également intégrer des données de monitoring ou les résultats d'évaluations pertinentes. (Source: Glossaire de termes d'évaluation OFSP 2005)

Monitoring:

Le monitoring est la collecte ordinaire, continue et systématique de données comparables relatives à un phénomène ou à des indicateurs déterminés en vue d'identifier les développements et modifications du phénomène observé dans le temps

Afin de répondre à leurs besoins respectifs, tant l'évaluation que le controlling peuvent utiliser et interpréter les données issues du monitoring. De même, pour de nouveaux thèmes ou domaines, l'évaluation peut aider à identifier les indicateurs clés pour un système de monitoring.

Source: Glossaire de termes d'évaluation OFSP 2005

Audit:

Un audit contrôle que les moyens et les procédures utilisés pour obtenir les résultats soient conformes aux statuts et règlements applicables («audit de régularité») et/ou en mesurent l'efficacité/l'efficacé («audit de performance»).

Il peut comprendre également un contrôle du monitoring, de la gestion de qualité et des

procédures d'évaluation.

Source: Glossaire de termes d'évaluation OFSP 2005

Les composantes d'une évaluation formative sont les suivantes:

- Evaluation de la planification
L'évaluation de la planification contrôle la clarification des besoins, la preuve des besoins, la formulation des objectifs, l'intégration dans la stratégie ainsi que la prise en compte de l'environnement.
- Evaluation des processus
L'évaluation des processus contrôle le déroulement, les modalités de l'organisation, l'appréciation relative aux moyens matériels et aux ressources en personnel utilisés ainsi que la communication, le degré de notoriété, l'acceptation et la prise en compte des offres par le groupe cible ou par d'autres cercles de personnes concernées.
- Evaluation des résultats
L'évaluation des résultats contrôle la réalisation des objectifs, les effets et les impacts des mesures, les changements au sein du groupe cible du point de vue des attitudes, des connaissances et des modes de comportement ainsi que de la durabilité.

Evaluation / review du management

Evaluation réalisée par la direction stratégique de l'entreprise

La direction stratégique de l'entreprise est chargée d'appliquer avec succès le système de management. Cette évaluation a pour but de faire le point sur la situation, de mettre en évidence l'efficacité du système et de fournir de précieuses indications sur les mesures d'amélioration. L'évaluation va bien au-delà de la simple prise de connaissance de quelques indicateurs. Elle exige une participation active et une prise de position de la direction. Cette évaluation doit être mise en œuvre à intervalles réguliers (annuellement) et les résultats doivent être communiqués et documentés.

Fiabilité (reliability)

Fiabilité de la méthode d'analyse, ce qui signifie qu'en cas de répétition d'une analyse effectuée dans les mêmes conditions, on obtient le même résultat.

Gestion de la santé en entreprise (GSE)

Par le terme de gestion de la santé en entreprise, on entend le développement de structures et processus d'entreprise intégrés qui ont pour but d'aménager dans un sens favorable à la santé le travail, l'organisation et le comportement au poste de travail et qui profitent dans une même mesure aux employés et à l'organisation (source: Bandura et al., 1999). Avec la notion de gestion de la santé en entreprise, il s'agit donc d'un concept global de prévention et de promotion de la santé qui tient compte aussi bien des conditions de travail que du comportement de santé individuel (source: Lümkmann, 2001). Partant, la protection de la santé et la promotion de la santé en entreprise font toutes deux partie intégrante d'une gestion globale de la santé en entreprise.

Gestion des absences

La gestion des absences implique, d'une part, une optimisation des processus afin de saisir de manière plus correcte les absences et de les traiter avec plus d'efficacité et, d'autre part, une formation des cadres. Cette formation à la gestion des absences a pour but de les encourager à gérer leurs collaborateurs en faisant preuve de reconnaissance à leur égard tout en les incitant, par le biais d'un encadrement respectueux et une fois leur santé rétablie, à revenir le plus rapidement possible au travail en leur facilitant leur retour.

Hygiène du travail

L'hygiène du travail traite des contraintes / charges au poste de travail. Elle consiste en l'identification, la mesure et l'évaluation des risques. L'hygiène du travail prend des mesures efficaces afin de protéger de manière intégrale les collaborateurs contre des influences chimiques,

physiques ou biologiques nocives ou perturbatrices (mesures de protection d'ordre technique, organisationnel et personnel).

ISO 14001

La norme ISO 14001 est le standard de certification des systèmes de management environnemental reconnu dans le monde entier. Elle a été développée par l'ISO (International Organisation for Standardisation) et se base sur le principe de l'amélioration continue des performances environnementales ainsi que sur l'observation des prescriptions légales en matière de protection de l'environnement. Conformément à cette norme, les entreprises sont tenues de procéder à l'identification de leurs aspects environnementaux et de leurs répercussions, et de prendre les mesures adéquates afin d'améliorer les processus.

Quels sont les objectifs visés par la norme ISO 14001?

- Soutien au pilotage proactif des répercussions environnementales causées par les activités et/ou les produits et prestations de services de l'entreprise
- Amélioration de la performance environnementale de l'entreprise

ISO 9001

La norme ISO 9001 est un standard de certification des systèmes de gestion de la qualité reconnu dans le monde entier. Elle a été développée par l'ISO (International Organisation for Standardisation) et se base, pour l'essentiel, sur les huit principes de management suivants:

- Orientation client = comprendre les besoins du client, y répondre et dépasser ses attentes
- Leadership = définir des objectifs homogènes et créer les structures requises à cet effet
- Implication des collaborateurs = atteindre le degré d'acceptation le plus élevé possible du système de gestion de la qualité au sein de sa propre organisation et motiver les collaborateurs
- Approche orientée processus = tenir compte des interfaces
- Approche de gestion orientée système = identifier, comprendre, diriger et piloter des processus qui sont en interactions mutuelles
- Amélioration continue = optimiser les processus
- Approche factuelle pour la prise de décision = prendre des décisions sur la base d'analyses systématiques de données et de faits
- Relations commerciales reposant sur le principe gagnant/gagnant

Quels sont les objectifs visés par la norme ISO 9001?

- Créer un cadre de contrôle uniforme mondial pour les systèmes de gestion de la qualité
- Orienter les produits/prestations de services et les processus d'une entreprise en fonction des exigences des clients
- Accroître la qualité

ISO 26000

Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000).

ISO 26000 est un guide qui fournit une orientation et des recommandations sur la manière dont les organisations de toute nature devraient se comporter afin de pouvoir être considérées comme des organisations qui assument leur responsabilité envers la société. Ces lignes directrices ont été publiées en novembre 2010 et leur application est facultative. ISO 26000 n'est pas une norme de système de management faisant l'objet d'une certification.

Modèle d'impact GSE/chaînes d'impact

Le modèle d'impact dans le guide [„Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité“ de Promotion Santé Suisse](#) montre les domaines dans lesquels s'exercent les mesures GSE, des exemples de contraintes et de ressources, de santé/de bien-être et de motivation, ainsi que de succès d'entreprise. Il illustre le circuit des mesures jusqu'à ce qu'elles aient finalement un retentissement sur les indicateurs pertinents pour l'entreprise. Les liens sont concrétisés via des chaînes d'impact le long desquelles est construit le modèle. Ces chaînes d'impact permettent d'illustrer de façon plausible l'effet des projets GSE.

Objectivité

Indépendance de la méthode d'analyse de la personne chargée de l'enquête du point de vue de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'interprétation.

OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)

Avec la norme OHSAS 18001, des critères valables pour l'évaluation d'un système de gestion de la sécurité au travail existent depuis 1999. L'entreprise répondant à ces exigences gagne la confiance des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des autorités, des investisseurs et de la société en général. Elle peut ainsi attester que son comportement, conforme à la sécurité, est intégré à ses processus, qu'il se base sur l'initiative personnelle et l'engagement volontaire et qu'il conduit à de meilleurs résultats. L'entreprise certifiée OHSAS 18001 répond également aux exigences de la directive CFST 6508.

Processus d'amélioration continue (PAC)

La PAC signifie l'amélioration constante de la qualité du produit, du processus et du service. Ce résultat est obtenu par la collaboration selon la méthode des «petits pas» (à la différence des changements brusques et radicaux). Le PAC est un principe de base de la gestion de la qualité et est un critère indispensable qui fait partie intégrante de la norme ISO 9001.

Programme

Terme générique qui prend en compte un ensemble de projets coordonnés, de mesures ou de processus qui visent à aboutir à un but commun. Un programme est défini et limité en termes de temps, d'étendue et de budget.

Source: Glossaire de termes d'évaluation OFSP 2005

Projet

Mesures ou ensembles d'activités conçus pour atteindre un même but prédéfini. Il est limité en termes de temps, d'étendue et de budget. Il fait souvent partie de programmes plus globaux.

Source: Glossaire de termes d'évaluation OFSP 2005

Promotion de la santé en entreprise (PSE)

La Promotion de la santé en entreprise comprend toutes les mesures des employeurs, des employés et de la société pour améliorer l'état de santé et le bien-être au poste de travail.

(Source: Déclaration de Luxembourg, 1997)

Protection de la santé

Protection des employés contre les risques professionnels et contraintes nuisibles; la sous-exploitation et le surmenage en font également partie. A l'heure actuelle, la protection de la santé en entreprise se rapporte généralement à l'amélioration des conditions de travail et a pour but d'éviter les maladies professionnelles et d'inciter les collaborateurs à se comporter de manière favorable à leur santé.

SA8000

Norme pour une gestion d'entreprise socialement responsable (SA8000).

SA8000 est la première norme certifiante dans le monde entier pour la gestion d'entreprise socialement responsable. Elle se base sur la convention internationale des droits de l'homme et sur certains articles choisis de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Sécurité au travail

La sécurité au travail tend vers une situation exempte de risques lors de l'exercice de l'activité professionnelle. Les effets de ces risques sur les personnes sont les suivants: dommages corporels consécutifs à des lésions corporelles (accidents), à des maladies professionnelles et à d'autres influences nuisibles à la santé.

(Source: Meifert et Kesting, 2004)

Système de propositions d'entreprise

Le système de propositions d'entreprise (SPE) est un système d'optimisation participatif (faisant appel aux collaborateurs), qui a pour but d'utiliser le potentiel d'idées de tous les collaborateurs (et non pas uniquement celui des cadres et des experts) au sein d'une organisation.

Validité

Degré de précision avec lequel un outil d'analyse examine ce pour quoi il est conçu.

Annexe

Annexe 2f: Gestion des absences et mesures de réinsertion

Tools/instruments/outils

Tools de gestion des données

Les principales exigences d'un outil informatique de gestion des données sont les suivantes:

- pas de travail manuel (particulièrement dans les entreprises de taille moyenne et dans les grandes entreprises): toutes les extractions standard nécessaires à l'analyse et au controlling des résultats sont disponibles
- intégration transparente dans les processus existants (pas de double saisie des données)
- administration simple des entretiens (de santé)
- rapports mensuels pour les centres de compétence avec aperçus et listes des absences, et pilotage opérationnel des entretiens-collaborateurs
- statistiques périodiques des absences aux niveaux les plus divers de la hiérarchie (organisation, organisation partielle, team)
- interface de programme disponible pour évaluations individuelles et analyses de données supplémentaires
- possibilité de comparaison des données entre les secteurs d'activité de l'entreprise

Exemples de tools de gestion des données:

- SunetPlus: programme de saisie, de transmission et d'évaluation pour les déclarations d'accidents et de maladies
Lien: www.suva.ch/sunet
- UKA: logiciel de mise en œuvre pour une gestion efficace des accidents, des maladies et des absences, doté d'une interface avec le système de gestion du personnel et de saisie du temps de travail (pour entreprises de taille moyenne et grandes entreprises)
Lien: www.hrm-systems.ch/fr/uka-solutions
- Tool de reporting programmé par l'entreprise elle-même
 - liste Excel simple ou base de données Access
 - système de saisie du temps de travail
 - SAP (gestion des cas sous SAP, reporting au moyen d'un Businesswarehouse)
- *Outil informatique destiné à identifier le profil des exigences/ressources des postes de travail*
- *Outil informatique de calcul des coûts par cas selon la couverture intégrale des coûts (coûts des assurances sociales, coûts de réinsertion et coûts de suivi)*

Formation du management – gestion des absences et Case Management

Ce type de formation s'adresse à toutes les personnes exerçant une fonction de gestion de personnel à tous les niveaux hiérarchiques.

Les contenus possibles de cette formation peuvent être les suivants:

- Liens entre le travail et la santé
- Facteurs d'influence sur la présence/l'absence au poste de travail
- Causes des absences dues à la maladie et à la motivation
- Importance du certificat médical, possibilités d'entretiens entre les cadres et le médecin
- Entretiens de santé: entretien de reconnaissance, entretien de retour et entretien de soutien
- Possibilités et limites des cadres en matière de gestion de la santé en entreprise
- Communication des coordonnées des services d'aide internes et externes

Réseau

Un réseau qui fonctionne bien et qui bénéficie d'un large soutien permet de garantir une mise en œuvre efficiente et durable. Le réseau est composé:

- des cadres supérieurs
- des collaboratrices et des collaborateurs

- de la direction stratégique
- des ressources humaines
- de la/du spécialiste GSE
- de la/du case manager
- du service de conseil social
- des services spécialisés (tant en interne qu'en externe)
- des médecins de famille
- des médecins du travail
- des psychologues du travail
- des thérapeutes
- des membres de la famille
- des assureurs sociaux
- des partenaires sociaux/des syndicats
- des spécialistes en matière de définition des processus et de gestion des données

Facteurs de succès et obstacles lors de l'introduction d'un système de management des absences et de Case Management

- Impliquer suffisamment tôt toutes les personnes clés (p. ex. les syndicats)
- Bien informer, et suffisamment tôt, l'ensemble des acteurs (p. ex. les partenaires sociaux)
- Désignation du système (impact différent selon la terminologie employée)
- Gestion des absences en tant que partie intégrante de la gestion de la santé en entreprise, bien qu'elles aient parfois des objectifs et philosophies contraires:
 - o coûts (orientation résultats) versus personnes (reconnaissance et accompagnement) (→ les collaborateurs passent au second plan, les coûts prennent une trop grande place)
 - o organisation claire des procédures versus responsabilité individuelle des collaborateurs
- Gestion des absences et Case Management séparés l'un de l'autre (les cas du Case Management pourraient se perdre)
- Collecte de données
 - o - problématique de la protection des données
 - o - tool de gestion des données simple et permettant la réalisation des objectifs
 - o - intégration de divers types d'absences (accent mis sur les absences non contrôlables)
- Transparence des coûts: transfert de coûts, p. ex. sur les caisses de pension (assurances sociales)
- Aspect temporel:
 - o au minimum trois ans jusqu'à ce que ce système soit durablement institutionnalisé
 - o des causes qui nécessitent des mesures de prévention apparaissent qui, à leur tour, prennent du temps
- Temps de réaction des partenaires externes (p. ex. office AI, médecins)
- Motifs à l'origine de l'introduction: déclencheurs de nature différente (cas de longue durée très coûteux, restructurations)
- Gestion des cessations des rapports de travail («outplacement»)
- Gestion des cadres «non appropriés»
- Gestion des motifs d'absence de nature sociale (motifs d'absence tels que jour de lessive, prise en charge des enfants, etc., à savoir des motifs d'absence qui n'affectent pas directement la «santé» au sens strict du terme)
- Gestion des mesures incitatives si aucune absence (peser les avantages et les risques de chacun d'entre eux)
- Exigences de compétences élevées imposées à la/au case manager et aux cadres
- Détection précoce (fait partie intégrante de la formation des cadres)
- Case Management interne versus Case Management externe:

Critères de décision: aspects relatifs aux coûts (contrat de travail versus contrat de mandat; risque en cas de fluctuations du volume de travail/nb de cas) et aspects relatifs à

l'indépendance du poste (vis-à-vis de la connaissance de la performance des processus administratifs et de coordination internes).

Annexe 2g: Conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Domaines et possibilités favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Modèles de temps de travail*

- Permettre l'introduction de **modèles d'horaires flexibles**
- Permettre une **gestion souple des réglementations sur les absences**
 - Permettre des **absences de courte durée** afin de mieux maîtriser des rendez-vous imprévisibles
Exemple: libération du travail pour dispenser des soins ou organiser les soins à dispenser à des membres de la famille
 - Répondre à des **souhaits de vacances / de jours fériés** qui favorisent l'équilibre entre le travail et la famille
Exemple: des vacances peuvent être prises pendant les vacances scolaires, ou bien on permet aux parents ayant des enfants d'avoir, de préférence, du temps libre à Pâques ou à Noël.
 - Permettre des **jours de congé supplémentaires** (payés ou non payés)
 - Permettre des **vacances supplémentaires** (payées ou non payées).
Exemple: des vacances supplémentaires peuvent également être accordées par des modèles de marge horaires / par des options salaire-horaire: dans les limites d'une marge horaire fixée à l'avance, il est possible de prendre des semaines de vacances supplémentaires en les compensant soit par des heures hebdomadaires de travail plus longues, soit par une réduction de salaire.
 - Permettre une **prolongation du congé maternité** (payé ou non payé)
 - Permettre un **congé paternité** (payé ou non payé)
- Permettre le **travail à temps partiel**
 - Permettre **une réduction des journées de travail / une réduction du nombre d'heures de travail journalier**
De cette façon, le rythme journalier peut être adapté à la vie familiale
Exemple: les enfants peuvent être amenés à l'école maternelle avant le travail, puis il est possible de s'en occuper soi-même à midi, et le soir, on peut aller les chercher à temps à l'école maternelle.
 - Permettre une **réduction du nombre d'heures de travail hebdomadaires**
Exemple: les employés travaillent toujours les mêmes jours / les mêmes demi-journées des semaines qui sont réservées à l'exercice de leur activité professionnelle (conformément à un horaire à temps partiel convenu)
 - Permettre une **annualisation du temps de travail**
Exemple: on procède à une répartition inégale de l'activité professionnelle sur certaines semaines ou certains mois de l'année. Cette forme de temps de travail permet aux employés qui ont des responsabilités familiales, et selon accord, p. ex. de prendre congé ou de réduire son temps de travail pendant les vacances scolaires des enfants.
 - Permettre **l'échelonnement d'un travail à temps partiel / l'adaptation simple du taux d'occupation**, c'est-à-dire permettre l'augmentation ou la réduction du temps de travail en fonction des besoins.
Exemple: avant l'accouchement, après le congé maternité, avant le départ à la retraite
 - Permettre le **Job-Sharing**. On distingue généralement le **Job-Splitting** (les titulaires du poste se partagent les tâches de travail. Ensuite, chaque personne est responsable des tâches qui lui ont été attribuées) et le **Job-Pairing** (les titulaires du poste assument en commun la responsabilité de la planification et de l'exécution de la tâche globale).
- Pour les systèmes de travail en équipes: permettre des **horaires de travail en équipes qui permettent une compatibilité optimale entre activités professionnelles et familiales.**

* Base légale: lors de l'introduction de nouveaux modèles de temps de travail, il y a lieu de respecter clairement les conditions cadres légales (réglementation et saisie claires des heures de travail)

Adaptation de l'organisation du travail

- Permettre **des accords d'auto-organisation en équipe**
L'objectif consiste à déléguer à des équipes chargées de s'organiser elles-mêmes la responsabilité pour des secteurs d'activité bien délimités. L'octroi de cette marge de manœuvre en matière d'organisation du travail permet ainsi aux membres du groupe de mieux tenir compte des besoins personnels par des accords mutuels. En cas de besoin, ils pourront échanger des tâches entre eux de manière flexible.
- **Diriger par le contrôle des résultats au lieu d'exiger la présence**
Là où des heures de présence ne sont pas impérativement nécessaires, assigner des normes de qualité ou donner des délais permet aux collaborateurs de disposer d'une marge de manœuvre lorsqu'ils s'acquittent de leurs tâches. Ainsi, les employés ne sont pas évalués sur la base de leur présence, mais en fonction de la réalisation de leurs objectifs. De cette façon, les employés sont à même de décider de manière plus souple, dans

les limites des consignes convenues, à quels moments ils doivent s'acquitter de quelles tâches. Des marges de manœuvre de ce genre rendent plus compatibles les activités professionnelles et familiales.

- Permettre un **bon flux des informations / de bons échanges d'informations**
Travailler de manière autonome requiert une bonne communication, tant au sein de l'équipe qu'entre les équipes. Même si tous les collaborateurs ne sont pas toujours présents, tous doivent avoir accès aux informations qui sont importantes pour eux. Les mesures suivantes peuvent faciliter la circulation des informations: définition de moments fixes pour la communication d'informations (p. ex. les discussions en équipe doivent toujours avoir lieu à la même heure; dans la mesure du possible, tous les membres de l'équipe seront alors présents), procès-verbaux de réunion à partir desquels les absents pourront prendre connaissance des informations, système d'archivage partagé (p. ex. serveur, Intranet), agenda en réseau, etc.
- Permettre une **planification à long terme du travail des employés**
Pour les employés qui ont des responsabilités familiales, il est important de connaître à l'avance et le plus tôt possible l'horaire de travail afin de pouvoir mieux concilier les délais familiaux avec leur travail.
- Définition d'un **remplaçant**
Si des collaborateurs sont absents à court ou à plus long terme, la nomination de remplaçants permet de préserver la continuité du processus de travail tant en interne qu'en externe
- **Maintien des contacts pendant une absence de longue durée** avec l'employé(e) concerné(e)
Exemple: pendant un congé maternité ou paternité
Afin de maintenir le lien avec l'entreprise, il est judicieux de tenir au courant, pendant leur absence, les personnes bénéficiant d'un congé sur ce qui se passe au sein de l'organisation.
- **Soutien à la reprise du travail après une absence de longue durée.**
Les personnes qui ont été absentes de l'entreprise, voire du monde professionnel en général, durant une assez longue période (p. ex. après un congé maternité ou paternité, ou après une pause assez longue liée à l'arrivée d'un bébé dans la famille), apprécient, lorsqu'elles reprennent le travail, un soutien leur permettant de se familiariser à nouveau avec leurs tâches.

Lieu de travail flexible

- Permettre que le **travail** soit effectué **depuis son domicile**
Une personne qui est fréquemment en déplacement à titre professionnel ou qui doit accomplir de grands trajets pour se rendre au travail peut gagner ainsi beaucoup de temps, ce qui lui permet de mieux concilier travail et vie familiale.
 - Permettre que le **travail puisse être emporté spontanément à la maison**
 - Permettre que **l'activité professionnelle soit régulièrement accomplie depuis son domicile** (p. ex. un jour déterminé de la semaine)
- Permettre que **l'activité professionnelle** puisse être accomplie **en déplacement**.
En fonction du secteur d'activité et de la durée du trajet, en particulier pour les voyageurs pendulaires qui prennent le train, il est par exemple possible et judicieux, pendant ce trajet en train, de s'acquitter de tâches professionnelles appropriées.
- **Mise à disposition de moyens techniques permettant un aménagement flexible du travail**
(ordinateur portable, téléphones mobiles, liaison Internet à domicile, etc.)

Soutien lors de la prise en charge d'enfants

- **Conseil sur les offres de prise en charge**
L'organisation peut réunir des informations sur les offres de prise en charge internes et externes (garderies de jour, parents de jour, accueil extrascolaire, etc.) et les communiquer aux employés intéressés (p. ex. par le biais d'Intranet, de tableaux d'affichage ou de journaux d'entreprise).
- **Proposer des places d'accueil et de prise en charge**
L'entreprise elle-même ou un service mandaté par cette dernière peut soutenir activement les collaborateurs dans la recherche d'une possibilité d'accueil et de prise en charge
- **Mise à disposition d'offres propres à l'entreprise**
Par exemple, mettre à disposition une table de midi destinée aux enfants des employés, autoriser les enfants des collaborateurs à manger avec eux à la cantine de l'entreprise, proposer une crèche interne à l'entreprise, mettre à disposition une contribution financière pour les familles (à bas revenus) pour la prise en charge des enfants, permettre la mise en place d'une salle parents-enfants (place de travail séparée des autres avec un coin «jeux») pour les scénarios d'urgence (s'il n'y a pas d'école, si la garderie est fermée, etc.), proposer un soutien par le biais d'une offre de conseil social interne ou externe, mettre en place une personne de contact interne à l'entreprise spécialisée dans les questions d'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.
- **Engagement en faveur des infrastructures pour enfants au sein de la commune**
Dans bon nombre de communes, les infrastructures d'accueil pour la petite enfance sont encore peu développées. Pour la commune, il peut être avantageux que des entreprises s'engagent en faveur d'offres d'infrastructures telles que crèches, familles de jour, horaires blocs, écoles de jour, tables de midi ou offres de prise en charge pendant les vacances scolaires.

Développement du personnel

- **Prise en compte des intérêts familiaux lors de la formation continue**

Il est important de fixer le lieu, la durée et la date des mesures de formation continue de façon à les concilier avec les intérêts de la famille. Il y a lieu en particulier de communiquer le plus tôt possible les dates de la formation continue.

- **Egalité de traitement s'agissant de la participation aux mesures de formation continue**

Lors de mesures de formation continue, il faudrait assurer l'égalité de traitement entre les employés à temps partiel et les employés à temps plein.

- **Thématiser la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale lors de l'entretien avec le collaborateur**

Afin de planifier à plus long terme la conciliation entre le parcours professionnel et les responsabilités familiales, il y a lieu d'organiser des entretiens réguliers ou fixés en cas de besoin avec le collaborateur.

Climat de travail

- Promouvoir un climat de travail où les valeurs et attitudes suivantes sont vécues à tous les niveaux de la hiérarchie:

- **Traiter les collaborateurs à temps partiel à leur juste valeur**

Les pères et les mères qui travaillent à temps partiel sont fréquemment assimilés à des personnes ne s'intéressant pas à leur avancement professionnel. Avec l'arrivée d'un enfant, un nouveau chapitre s'ouvre en effet dans la vie, qui prend une grande importance et nécessite également beaucoup d'énergie. Pour autant, la personne concernée doit continuer à être traitée à sa juste valeur dans le cadre de son activité professionnelle.

- **Créer des marges de manœuvre par la confiance**

Le travail autonome permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Une entreprise qui accorde sa confiance et des prestations d'aide si nécessaire permet et optimise l'organisation individuelle. Par ailleurs, les employés à qui l'on confie un peu plus de responsabilités comprennent mieux les nécessités de l'organisation et par conséquent, leur engagement et leur disponibilité augmentent.

- **Communication ouverte**

En échangeant ouvertement et en permanence des informations sur les préoccupations de l'entreprise et les préoccupations privées, sans écarter les questions familiales, on génère davantage de compréhension mutuelle et ce, de la part de toutes les parties concernées. Cela incite à tenir compte davantage des besoins d'autrui et à rechercher des solutions communes en cas de problèmes.

- **Intégrer aux lignes directrices de l'entreprise un engagement en faveur d'une organisation favorable à la famille**

Les lignes directrices d'une entreprise offrent aux collaborateurs des possibilités de s'identifier à l'entreprise. Elles forgent son profil et son image, peuvent instaurer une unité et donner une orientation. Elles positionnent également une entreprise sur le marché du travail. Les principes relatifs à la compatibilité entre vie professionnelle et familiale peuvent être inclus dans les lignes directrices de l'entreprise.

Autres possibilités pour favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie privée au sein de l'entreprise

- Manifestations d'entreprise auxquelles les membres de la famille peuvent participer (p. ex. fêtes d'entreprise, encouragement à la «journée pères-fils/filles»).
- Les produits et services que l'entreprise achète pour ses propres besoins de ménage et d'entretien peuvent être offerts à des conditions préférentielles aux employés à des fins privées (p. ex. service de lessive et de repassage, service de nettoyage, de lavage de voitures ou de réparation)
- L'entreprise met à disposition un appartement de vacances destiné à ses collaborateurs, ce qui permet d'alléger le budget familial.
- L'entreprise verse aux employés une allocation familiale plus élevée que ce que prescrit la loi.
- Introduire et encourager un système de boîte à idées / propositions en faveur de conditions de travail conviviales pour les familles

Source: SECO, Manuel PME «Travail et famille»

Annexe 5a: Analyse de la situation actuelle

Descriptions des différentes procédures d'enquête

Méthodes de recueil <i>Questionnaire</i>	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
Salsa: Cet outil d'enquête se base sur l'hypothèse d'un modèle de santé «contraintes-ressources» («Salutogenèse», Antonovsky, 1997) et saisit, à partir de la perspective subjective des collaborateurs, différentes formes de contraintes ainsi que les ressources organisationnelles et sociales dans le secteur de travail concerné. En outre, le questionnaire contient également des échelles de notation sur les ressources en personnel ainsi que des indicateurs sur la santé physique et psychosociale des collaborateurs. Dans l'ensemble, avec cette procédure d'enquête, on réalise une «instantané» de l'effet possible des contraintes et ressources sur la santé et le bien-être des collaborateurs.	Salsa (analyse du travail salutogénétique subjective) [Rimann, M. & Udris, I., 1997] <i>Champ d'application:</i> universellement applicable (production et prestations de services) <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> 70 <i>Temps à consacrer:</i> Temps moyen requis pour répondre au questionnaire: 15 minutes <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> théorie du stress, théorie des systèmes méthodiquement contrôlées <i>Utilisation:</i> Le dépouillement est réalisé via des programmes statistiques informatiques appropriés	Caractéristiques des tâches - Globalité des tâches - Exigences de qualification et responsabilité Ressources organisationnelles - Diversité des tâches - Potentiel de qualification de l'activité de travail - Marge de manœuvre de l'activité (marge de manœuvre de décision et de contrôle) - Possibilités de participation - Possibilités d'aménagement personnel de la place de travail - Marge de manœuvre pour les affaires personnelles et privées lors du travail Charge de travail - Sollicitation excessive due aux tâches de travail (sur les plans quantitatif et qualitatif) - Sollicitation insuffisante due aux tâches de travail (sur le plan qualitatif) - Climat social pesant (collègues) - Comportement pesant des supérieurs Contraintes dues à des conditions externes à l'activité - Contraintes dues au bruit, à l'éclairage défavorable, à la température désagréable, au temps d'attente, au manque d'appareils techniques et d'équipements de travail, au fait de travailler longtemps à l'écran, etc. Ressources sociales au travail - Climat social positif - Comportement des supérieurs orienté vers les collaborateurs - Soutien social du ou des supérieur(s) - Soutien social des collègues de travail
FBGF L'outil «questionnaire» axé sur les personnes et les conditions de travail a été développé en tant qu'outil d'analyse pour la promotion de la santé en entreprise; il fournit un aperçu de la situation en matière de santé au sein d'une entreprise ou d'une institution. Il permet d'identifier des secteurs problématiques en matière de santé ainsi que des relations entre des	FBGF (Questionnaire pour la Promotion de la Santé en Entreprise) [Wülser, Peter et Ulich, 2006] <i>Champ d'application:</i> universellement applicable (production et prestations de services) <i>Critères de qualité:</i> Les barèmes de notation qui sont à la base	Exigences - Exigences de qualification et responsabilité - Potentiel de qualification de l'activité de travail - Diversité des tâches - Globalité de la tâche Ressources organisationnelles - Marge de manœuvre - Marge de manœuvre de décision - Marge de manœuvre d'aménagement - Possibilités de participation

indicateurs de bien-être ou de santé et les conditions de travail. La base est constituée par l'outil d'enquête SALSA, qui a été complété par d'autres échelles pertinentes pour la santé. Différentes formes de contraintes, de même que des ressources organisationnelles et sociales et des ressources en personnel du secteur de travail concerné sont saisies à partir du point de vue subjectif des collaborateurs. Cet outil contient en outre des indicateurs sur la santé psychique et physique des collaborateurs.	de cet instrument ont été validés pour l'essentiel <i>Nombre d'items:</i> 154 <i>Temps à consacrer:</i> Temps moyen requis pour répondre au questionnaire: 45 minutes <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Modèles de régulation de l'action et modèles théoriques du stress; outil «questionnaire» <i>Utilisation:</i> Le dépouillement est réalisé au moyen de programmes statistiques (notamment SPSS); la présentation graphique est réalisée par Excel (valeurs moyennes, fréquences, corrélations, régressions)	Contraintes/stresseurs ▪ Environnement physique ▪ Sollicitation excessive quantitative et/ou qualitative ▪ Sollicitation insuffisante quantitative et/ou qualitative ▪ Interruptions de travail ▪ Difficultés informationnelles ▪ Contradictions dans le travail ▪ Travail de nuit, travail en équipes, durée, intensité, pression temporelle ▪ Climat social pesant ▪ Comportement pesant des supérieurs ▪ Insatisfaction concernant l'estime ou manque de reconnaissance ▪ Dissonance émotionnelle Ressources sociales ▪ Climat social positif ▪ Comportement des supérieurs orienté vers les collaborateurs ▪ Soutien social des supérieurs ▪ Soutien social des collègues de travail ▪ Soutien social du/de la partenaire ▪ Soutien social des amis Ressources individuelles ▪ Perception d'auto-efficacité ▪ Récupération, comportement favorable à la santé Conséquences des contraintes, à moyen terme ▪ Affections corporelles ▪ Epuisement émotionnel ▪ Aversion vis-à-vis du client ▪ Cynisme ou prise de distance ▪ Résignation ▪ Satisfaction générale au travail ▪ Plaisir au travail, fierté Indicateurs de bien-être ▪ Estimation du nombre d'heures non travaillées effectives et potentielles ▪ Intention de quitter l'organisation ▪ Sentiment général de santé et de bien-être
---	---	---

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
PME-vital: Le questionnaire pour collaborateurs du programme PME-vital a été créé entre 2001 et 2004 par Promotion Santé Suisse dans le cadre du programme national de promotion de la santé en entreprise dans les PME. Ce questionnaire a été testé dans 12 PME pilotes pour savoir s'il était utilisable dans la pratique dans les trois régions linguistiques suisses ainsi que dans différentes branches des services et de la production. Il est accessible en ligne et peut être également utilisé en version papier. Son utilisation est gratuite. Les données sont mémorisées de façon anonyme et ne sont mises à disposition qu'à des fins scientifiques.	PME-vital Enquête auprès des collaborateurs [Promotion Santé Suisse, PME-vital @, 2004] www.pme-vital.ch <i>Champ d'application:</i> universellement applicable (production et services): gratuit <i>Nombre d'items:</i> 56 <i>Langues:</i> Version en ligne: allemand, français, italien, anglais: Version papier: également en portugais, espagnol, serbo-croate, turc, tamoul <i>Temps à consacrer:</i> Temps moyen requis pour répondre au questionnaire: 10 à 15 minutes <i>Utilisation:</i> L'évaluation s'effectue en ligne de manière automatisée, présentation des résultats spécifique à l'organisation et aux organisations partielles, graphique de benchmarking, aide à l'interprétation standardisée Possibilité d'évaluer selon le sexe et selon les catégories d'âge.	10 domaines thématiques: ▪ Sollicitation physique et environnement de travail ▪ Tâche et exigences de travail ▪ Temps de travail et temps libre ▪ Prestations de l'entreprise ▪ Politique d'information et participation des collaborateurs ▪ Satisfaction relative au style de management du supérieur ▪ Climat de l'entreprise ▪ Moi et l'entreprise ▪ Affections corporelles ▪ Etat émotionnel / état d'esprit Une version de démonstration complète est consultable sous www.pme-vital.ch, rubrique Enquête auprès des collaborateurs

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
FWS Job-Stress-Analysis: Cet outil d'enquête est composé de plusieurs échelles sélectionnées et scientifiquement validées qui reproduisent les caractéristiques subjectives des facteurs de stress, des ressources et de l'état de santé des collaborateurs au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise. Le questionnaire comprend un module de base ainsi que des modules d'approfondissement qui peuvent être librement choisis. Il est mis à disposition en ligne et peut également être utilisé sous forme papier. Pour les enquêtes pilotes, une version gratuite est disponible. Les résultats de l'enquête sont comparés avec des benchmarks actuels de la population suisse. En outre, les personnes interrogées reçoivent un feed-back personnel avec des conseils et astuces pour réduire les sources de stress.	Outil d'analyse du stress permettant de saisir les facteurs de stress, les ressources et l'état de santé: www.fws-jobstressanalysis.ch Champ d'application: utilisable universellement (indépendamment de la branche concernée) Nombre d'items/de questions: Module de base: 103 questions (31 échelles) Modules d'approfondissement: 256 questions (56 échelles) Module de base, version light: 58 questions Langues: allemand, français, anglais, italien, anglais, espagnol, portugais, serbe, bosniaque et croate Temps à consacrer: Temps de réponse moyen pour remplir le questionnaire: env. 15 minutes (module de base) Utilisation: Evaluation en ligne automatisée; les personnes interrogées reçoivent un feed-back personnel et des conseils et astuces; les entreprises reçoivent des résultats anonymisés de l'entreprise et des départements concernés, ainsi que des comparaisons avec des benchmarks actuels Bases théoriques et méthodologiques: composé de plusieurs échelles sélectionnées et scientifiquement validées	▪ Module de base ▪ <i>Facteurs de stress se rapportant aux tâches</i> (incertitude, problèmes d'organisation du travail, pression temporelle, interruptions de travail, tensions dues à l'environnement, surmenage qualitatif, contraintes corporelles unilatérales) ▪ <i>Facteurs de stress sociaux et conditions cadres organisationnelles</i> (déséquilibre entre les efforts et les récompenses, facteurs sociaux de stress dans les relations entre supérieurs et collègues de travail, dissonance émotionnelle, insécurité de l'emploi, conflit travail-vie privée) ▪ <i>Ressources et maîtrise du stress</i> (soutien social, marge de manœuvre, globalité de la tâche, satisfaction en ce qui concerne l'estime, participation, équité dans les interactions, comportement de soutien de la part des supérieurs, attentes vis-à-vis de l'efficacité personnelle, gestion du stress axée sur les problèmes) ▪ <i>Attitudes vis-à-vis du travail</i> (lien émotionnel avec l'entreprise, sentiments négatifs vis-à-vis de l'entreprise, formes de la satisfaction au travail, satisfaction générale au travail) ▪ <i>Etat de santé psychique et psychosomatique</i> (épuisement, humeur dépressive liée au travail/enthousiasme, état de santé général, affections psychosomatiques, problèmes de sommeil, distance par rapport au travail, récupération après le travail, absentéisme, présentéisme) ▪ Modules d'approfondissement: ▪ Collaboration avec la clientèle ▪ Equilibre vie professionnelle /vie privée ▪ Loyauté et estime ▪ Burn-out ▪ Gestion du stress ▪ Module de base, version light: ▪ Version courte du module de base (ne pouvant pas être complétée par les modules d'approfondissement) Parfait comme complément à une enquête régulière auprès des collaborateurs

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
stressnostress.ch: Check-list personnelle pour l'évaluation du risque de stress: saisie des facteurs de stress au travail et dans la vie privée ainsi que des signaux de stress	stressnostress.ch Check-list pour l'identification du stress [Bernhard 2005] www.stressnostress.ch <i>Champ d'application:</i> universellement utilisable (dans l'industrie, les bureaux et l'administration ainsi que dans le secteur des services) <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> 57 items (à l'exclusion de trois questions sociodémographiques) <i>Langues:</i> Version en ligne: allemand, français, italien (en cours) Version imprimée: allemand, français, italien <i>Temps à consacrer:</i> Temps de réponse moyen pour remplir le questionnaire: env. 10 minutes <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Théorie cognitive du stress ainsi que théorie de la régulation de l'action <i>Utilisation:</i> - Check-list personnelle sous forme de version imprimée ou en ligne avec évaluation individuelle et feed-back - Check-list supplémentaire pour responsables/cadres sous forme imprimée ou en ligne: outil destiné aux supérieurs et aux responsables/cadres afin d'évaluer la situation de leurs collaborateurs (signaux et causes de stress).	Check-list personnelle: 1. Atteintes à l'état de santé - Affections psychosomatiques (8 questions) - Atteintes émotionnelles/psychiques (8) - Atteintes cognitives (4) - Problèmes comportementaux (10) 2. Causes du stress - Facteurs de stress liés à l'activité/à la profession (16 questions) - Facteurs de stress privés/généraux (8) 3. Conséquences du stress - Troubles consécutifs à un stress négatif? - Effets observables dans la vie privée ou professionnelle? - Importance des mesures visant à éliminer le stress? Indications sociodémographiques - Sexe (2 catégories) - Age (4 catégories) - Education (6 catégories)

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
Test IMPULS 2: Le test IMPULS 2 est une procédure de screening (dépistage) en ligne standardisée, visant à relever et évaluer les influences psychiques importantes des conditions de travail. Une structure de facteurs hiérarchique stable, déclinée en 5 échelles / 5 domaines pour les conditions de travail, 11 sous-échelles et 25 items couvre les facteurs de contraintes psychiques. Il est aussi possible de faire des commentaires libres sur les différents items et l'importance d'une amélioration est évaluée pour chacun des 5 domaines. Le test IMPULS 2 permet d'analyser et de formuler des recommandations de mesures: synthèse des résultats, résultats détaillés, interprétation et champs de mesures recommandés pour toutes les échelles et sous-échelles, affichées de manière claire avec un système de feux (rouge = critique, orange = moyen, vert = non critique). En outre, les priorités d'amélioration des personnes interrogées par échelle ainsi que les commentaires libres fournissent un outil complémentaire pour mieux interpréter les données quantitatives en termes de contenu. Il est possible de comparer les résultats internes à l'entreprise: comparaisons des valeurs moyennes internes (p. ex. résultats des groupes comparés à ceux de toute l'organisation) et comparaisons des données entre plusieurs moments de relevé.	Test IMPULS 2 Procédure quantitative de prévention contextuelle avec pour objectif d'enregistrer et d'évaluer les facteurs de contraintes mentales liés au travail [Molnar, Scheck & Schünemann, 2012] www.impulstest2.info <i>Champ d'application:</i> Universellement utilisable <i>Critères de qualité:</i> Disponibles <i>Standardisation/notation:</i> Barèmes composés d'env. 4000 données, calculées sous forme de niveaux de pourcentage (système de feux). Norme globale représentative et barèmes pour les groupes démographiques et les branches. <i>Nombre d'items:</i> 25 items <i>Langues:</i> allemand, anglais, serbe, croate, bosniaque <i>Temps à consacrer:</i> Durée: env. 10 minutes <i>Utilisation:</i> Relevé en ligne, évaluation automatique Résultats des groupes et résultats individuels. Les résultats des groupes peuvent être analysés pour tous les groupes de relevé définis (unités d'organisation, groupes d'activité et groupes démographiques ou évaluations croisées à partir de là).	5 échelles, 11 sous-échelles (25 items au total): • Conditions environnementales ○ Expositions ○ Ergonomie • Tâches et processus ○ Polyvalence ○ Exhaustivité ○ Marge de manœuvre d'organisation • Exigences de travail ○ Exigences quantitatives ○ Exigences qualitatives • Environnement social ○ Communication ○ Soutien • Perspectives et participation ○ Perspectives ○ Participation Suite de la 1^{re} colonne: Comparaisons entre les groupes: caractéristiques objectivées des contraintes en niveaux de pourcentage pour les échelles et les sous-échelles, et priorités d'amélioration subjectives par échelle. Suite de la 2^e colonne: <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Concept de charges et de contraintes, modèle de stress transactionnel, théorie de régulation de l'action Le test IMPULS 2 est une version remaniée du TEST IMPULS (Molnar, Haiden & Geissle-Gruber, 2002), basé sur une évolution du questionnaire abrégé KFZA sur l'analyse du travail (Prümper, Frese & Hartmannsgruber, 1995).

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
DigA: DigA est un outil «questionnaire» axé sur les personnes et les conditions de travail. Il saisit les contraintes et les ressources et les distingue pour les différents niveaux de l'entreprise. Sur la base d'une analyse des points faibles et des potentiels, ce système permet d'avoir une vue d'ensemble complète de la situation de santé d'une entreprise. Il permet de mettre en évidence des relations entre les conditions de travail et la santé, de déceler des domaines problématiques liés à la santé, d'identifier des potentiels et des axes prioritaires d'aménagement du travail. Des entreprises et des départements peuvent être comparés entre elles/eux du point de vue des conditions de travail favorables à la santé ainsi que de la santé de leurs collaborateurs. Des profils de santé d'entreprise peuvent être établis au moyen de cet instrument.	DigA: diagnostic sur le travail favorable à la santé [Ducki, A. 2001] <i>Champ d'application:</i> Production et administration au sein des entreprises industrielles <i>Critères de qualité:</i> disponibles, propositions de modifications de notations <i>Nombre d'items:</i> 89 <i>Temps à consacrer:</i> Le temps de réponse est de 30 à 40 minutes; à ajouter: le temps d'introduction et d'évaluation <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Modèles de régulation de l'action et modèles théoriques du stress; outil «questionnaire» <i>Utilisation:</i> L'évaluation s'effectue au moyen de programmes statistiques. Des analyses de régression multiple servent notamment à identifier des axes prioritaires d'aménagement de travail. Des profils spécifiques aux départements, des profils de santé et des solutions cluster permettent de différencier et de visualiser le caractère urgent de la nécessité d'agir dans ce domaine.	Macro- et mésofacteurs ▪ Insécurité de l'emploi ▪ Organisation du travail ▪ Climat de l'entreprise ▪ Information et participation ▪ Opportunité personnelle de développement ▪ Référence à un sens ▪ Assistance ▪ Gratification conforme à la performance Microfacteurs ▪ Possibilités de décision (poste de travail) ▪ Complexité/contenu du travail ▪ Evaluation/feed-back par des supérieurs ▪ Communication ouverte ▪ Communication au poste de travail ▪ Conditions environnementales ▪ Pression temporelle ▪ Monotonie ▪ Interruptions/perturbations Nuisances ▪ Affections somatiques ▪ Troubles psychosomatiques ▪ Irritation ▪ Angoisse Santé positive ▪ Fierté/plaisir au travail ▪ Réalisation de soi ▪ Apprendre pendant le temps libre

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
ISTA: ISTA est un outil d'analyse de stress axé sur les conditions de travail qui a pour but de saisir les stressors, les ressources et les exigences axés sur les conditions de travail. Son utilisation est surtout indiquée en tant qu'instrument de screening pendant le processus d'aménagement du travail puisqu'il permet d'analyser les axes prioritaires de contraintes au poste de travail. En recourant à ISTA, on peut déduire des stratégies prioritaires d'aménagement du travail requises dont les conséquences seront estimées, ce qui permettra de comparer entre elles différentes activités de travail. ISTA existe sous deux formes: un questionnaire destiné au titulaire du poste, et une version d'observation destinée à l'évaluation d'experts. Il contient en outre des modules spécifiques aux activités (p. ex. pour les activités de bureau).	Outil de questionnaire ISTA pour l'analyse d'activité axée sur le stress [Zapf, Dunckel & Semmer, 1984] <i>Champ d'application:</i> universellement applicable (industrie, bureau et administration, secteur des services) <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> 67 items <i>Temps à consacrer:</i> Diffère en fonction du poste de travail/de l'activité concernée <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> théorie de l'action, modèle de stress transactionnel	1. Complexité du travail 2. Variabilité 3. Communication 4. Concentration et pression temporelle 5. Incertitude et responsabilité 6. Problèmes d'organisation du travail 7. Risques d'accidents 8. Contraintes liées à l'environnement 9. Contraintes corporelles unilatérales 10. Exigences de coopération 11. Marge de manœuvre 12. Stressors sociaux (Frese et Zapf, 1987)

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
TBS Procédure d'analyse de travail standardisée, axée sur les conditions de travail, qui a pour but de saisir, de systématiser et d'évaluer les données de l'analyse. On évalue l'absence de nuisances pour la santé, ainsi que la dimension d'apprentissage, de promotion de la santé (et du développement de la personnalité) des caractéristiques objectives de l'activité. Le cas échéant, on peut en déduire des propositions d'amélioration pour l'aménagement du travail. L'objectif d'analyse (et l'échelle d'évaluation) porte sur les activités dans leur intégralité. Avant de pouvoir appliquer cette procédure, il y a lieu d'étudier dans quelle mesure les conditions préalables à un aménagement du travail favorable au développement de la personnalité sont remplies (faisabilité, absence de préjudices, absence de nuisances). Le TBS est disponible sous deux formes: en tant que TBS-O (TBS «objectif») et TBS-S (TBS «subjectif»). Le TBS-O est la variante destinée à l'expert; le TBS-S a été développé pour le titulaire du poste de travail.	TBS (système d'évaluation de l'activité) [Hacker, Fritsche, Richter, Iwanowa, 1995] Champ d'application: Activités de montage, maniement des machines et surveillance du secteur industriel Critères de qualité: disponibles; contrôlés de manière exhaustive Nombre d'items: 52 notations Temps à consacrer: Préparation, mise en œuvre et évaluation de l'enquête en incluant toutes les notations: de 8 h à 16 h au total Bases théoriques et méthodologiques: Concept de la régulation psychique des activités de travail (Hacker & Richter, 1984) Utilisation: L'évaluation est soutenue par un algorithme d'évaluation et de structuration doté de recommandations de procédures.	Conditions organisationnelles et techniques ▪ Diversité des activités partielles ▪ Variabilité de l'activité ▪ Possibilités objectives d'automatisation psychique ▪ Possibilité d'avoir une vue d'ensemble du processus de production et de travail ▪ Prévisibilité et liens temporels liés aux exigences ▪ Possibilité d'influencer le processus de travail ▪ Variété des mouvements physiques Exigences de coopération et de communication ▪ Etendue de la coopération requise dans le travail ▪ Formes de coopération ▪ Variabilité de la coopération requise dans le travail ▪ Communication Responsabilité résultant du mandat de travail ▪ Contenus de la responsabilité individuelle ▪ Etendue de la responsabilité individuelle quant aux résultats ▪ Responsabilité collective vis-à-vis de la performance Performances intellectuelles requises ▪ Principaux niveaux de la régulation psychique d'exécution ▪ Processus d'enregistrement de l'information requis ▪ Processus de traitement intellectuel de l'information requis Exigences de qualification et d'apprentissage ▪ Formation professionnelle antérieure requise ▪ Prise en compte de la formation professionnelle antérieure requise ▪ Exigences d'apprentissage dues au mandat

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
KABA: KABA est une procédure d'analyse du travail basée sur des critères, axée sur les conditions de travail et structurée de façon modulaire. Elle saisit les contraintes, les exigences et les aspects techniques indépendamment des personnes. Compte tenu des critères d'aménagement de travail conformes aux besoins des personnes, cette procédure permet d'évaluer, de manière théoriquement fondée, la tâche de travail, l'organisation du travail, les logiciels utilisés ou prévus, le hardware et les moyens de communication. Sur la base de KABA, on peut élaborer des recommandations d'aménagement du point de vue de la tâche, de l'organisation du travail, de la répartition des tâches entre les personnes et les logiciels, ainsi que de la technique de communication. Autres possibilités d'utilisation: évaluation prospective de concepts techniques et de concepts organisationnels en cas de changements planifiés, comparaisons «avant-après» de solutions d'aménagement de postes de travail, évaluation de concepts et de cahiers des charges visés. Il existe une version KABA abrégée limitée aux analyses de risques d'entreprise.	KABA: analyse contrastive des tâches au bureau [Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K., 1993; Analyse contrastive des tâches [Dunckel, H. & Pleiss, C., 2007] <i>Champ d'application:</i> Initialement conçu pour les tâches de bureau et les activités administratives; a été encore développé entre-temps et universellement applicable. Font exception: les activités des cadres qui sont essentiellement caractérisées par la mise au courant personnalisée d'autres collaborateurs. <i>Critères de qualité:</i> disponibles; contrôlés de manière exhaustive dans la procédure initiale <i>Procédure d'observation:</i> Un guide structuré de façon modulaire contient 15 procédures partielles <i>Temps à consacrer:</i> Dépend du nombre et de la complexité des tâches à analyser; temps d'observation: 3 heures en moyenne pour une tâche de travail, et 5 heures pour deux tâches de travail. Documentation de résultat: env. 3 heures Bases théoriques et méthodologiques: Théorie de l'activité, théorie de la régulation de l'action, concept d'exigence/contrainte, concept sociotechnique de la perspective d'aménagement axée sur le travail; interview d'observation réalisée par des praticien(ne)s et des expert(e)s d'entreprise.	Principales dimensions d'évaluation: ▪ Marge de manœuvre de décision ▪ Communication ▪ Exigence de coopération (nouveau) ▪ Contrainte psychique (au sens du RHIA, abrégé) Dimensions d'approfondissement: ▪ Marge de manœuvre temporelle ▪ Variabilité ▪ Activité physique ▪ Contact ▪ Structurabilité Dimensions techniques: ▪ Hardware ▪ Logiciels Moyens de communication Suite de la 2^e colonne: <i>Utilisation:</i> Le processus d'analyse, d'évaluation et d'interprétation est dirigé et soutenu par un Manuel ainsi que par des fiches de tâches. Des données d'ordre quantitatif et qualitatif sont générées.

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
Le RHIA/VERA est une procédure d'analyse du travail axée sur les conditions de travail. Elle permet d'identifier, de manière théoriquement fondée, la situation du poste de travail du point de vue des exigences et des contraintes. Elle a pour but de porter une appréciation indépendante des personnes sur la tâche de travail et l'organisation du travail en tenant compte des critères d'aménagement du travail conformes aux besoins des personnes. A partir des conditions de travail, on peut en déduire des recommandations d'aménagement détaillées s'agissant de la promotion du développement de la personnalité et de la promotion de la santé. Les autres possibilités d'utilisation sont les suivantes: comparaison individuelle ou comparaison de groupes entre des activités de travail, comparaisons «avant-après» à des fins pratiques et à des fins de recherche, déduction de listes de priorités afin d'éliminer des contraintes psychiques et physiques.	RHIA/VERA: analyse des exigences et contraintes psychiques: – dans la <i>production</i> [Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M., 2000] – dans le <i>travail de bureau</i> [Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., Volpert, W., 1993] <i>Champ d'application:</i> transversal aux différentes branches dans les secteurs de la production et du travail de bureau <i>Critères de qualité:</i> disponibles, contrôlés de manière exhaustive <i>Procédure d'observation:</i> Guide subdivisé en quatre parties <i>Temps à consacrer:</i> temps d'observation (pour utilisateurs ne connaissant pas l'entreprise): 4 heures en moyenne; documentation de résultat: 3 heures <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Théorie de la régulation de l'action, concept d'exigence/contrainte; interview d'observation réalisée par des expert(e)s <i>Utilisation:</i> Le processus d'analyse, d'évaluation et d'interprétation est soutenu par un Manuel ainsi que par des fiches de réponse. Des données d'ordre quantitatif et qualitatif sont générées.	Contraintes: ▪ Obstacles à la régulation ▪ Aggravations (informationnelles: discrètes et continues, motrices: locomotion, mouvement physique, utilisation, maniement) ▪ Interruptions (par des personnes, des troubles fonctionnels, des blocages) ▪ Sollicitations excessives de régulation ▪ inhérentes à la tâche (conditions de travail monotones: continuellement ou par phases; pression du temps: constante, périodique, fluctuante) ▪ non spécifiques à la tâche (bruit, éclairage, température de la salle, vibrations, substances toxiques, problèmes ergonomiques) Exigences: ▪ Exigences de régulation (modèle à 10 niveaux ou modèle à 5 niveaux de R. Österreich)

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
LFI: Le LFI est un outil d'analyse partiellement standardisé axé sur les conditions de travail, qui permet d'identifier les potentiels existants, les entraves, les obstacles et les problèmes en ce qui concerne les processus d'apprentissage axés sur l'activité, inhérents à une activité de travail donnée. Le LFI a pour but d'évaluer les conditions préalables générales de travail du point de vue des facteurs favorables à l'apprentissage. Recourir au LFI est approprié lorsqu'il s'agit de comparer les potentiels d'apprentissage d'activités de travail au sein d'une même branche et/ou de branches différentes et pour en déduire, de manière fondée, des aménagements, s'agissant des facteurs favorables à l'apprentissage, pour des postes de travail donnés. Cet outil existe sous forme papier et sous forme informatisée assistée par un logiciel.	LFI: Inventaire de facteurs favorables à l'apprentissage – Version A, pour les <i>activités administratives (activités de bureau)</i> – Version B, pour les <i>activités de production</i> [Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D., & Müller, R.F., 2006] <i>Champ d'application:</i> activités administratives et industrielles (industrie automobile, industrie de l'emballage, industrie pharmaceutique, transport aérien, soins) <i>Critères de qualité:</i> disponibles, contrôlés de manière complète <i>Nombre d'items:</i> 141 <i>Temps à consacrer:</i> Durée de saisie: 45 minutes en moyenne; à ajouter: temps d'introduction (version papier) et temps d'évaluation <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Théorie de l'activité, théorie de la régulation, interview d'observation partiellement standardisé réalisé par des interviewers dûment formés <i>Utilisation:</i> LFI-version papier; saisie manuelle des données, l'évaluation s'effectue au moyen de programmes statistiques. LFI-version informatisée; la saisie et l'évaluation des données sont réalisées au moyen de logiciels	▪ Autonomie (marge de manœuvre de décision, d'action et d'activité) ▪ Participation (au niveau du poste de travail et de l'entreprise) ▪ Complexité (étendue et horizon de la planification, volume des tâches, réparation des défaillances, maintenance et entretien, type et nombre de systèmes et de paramètres-système, exigences d'information, évaluation des risques) ▪ Variabilité ▪ Communication/coopération (réalisation d'un travail de groupe et de projet, exigences de communication) ▪ Feed-back (instances et ampleur de l'examen et du contrôle) ▪ Information ▪ Pression temporelle (perturbations lors des livraisons de matériel, défaillances de système, mandats de travail supplémentaires s'additionnant à d'autres tâches, fréquence de la charge de travail supplémentaire) ▪ Environnement de travail (bruit, éclairage, température, vibrations et substances toxiques)

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
Formes de la satisfaction au travail: Le questionnaire opérationnalise cinq formes de satisfaction au travail. Cette procédure, basée sur la théorie, déduit des dimensions à partir du modèle théorique de Bruggemann.	Questionnaire de saisie des formes de satisfaction au travail (forme abrégée) [selon Bruggemann A., 1976] <i>Champ d'application:</i> universellement applicable (production et prestations de services) <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> 15 <i>Temps à consacrer:</i> Temps moyen requis pour répondre au questionnaire: 5 minutes <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> théorie de la satisfaction au travail	▪ Satisfaction progressive ▪ Satisfaction stable ▪ Satisfaction résignée ▪ Insatisfaction constructive ▪ Insatisfaction fixée

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
ABS Gruppe – Arbeitsbewertungsskala Gruppe (2015): Procédure axée sur l'évaluation du risque psychique pour les PME, sous la forme d'une interview en groupe standardisée et dirigée. Les contraintes et dangers psychiques sont recensés sur la base de 22 items, représentés dans 5 échelles, dans lesquelles les caractéristiques des conditions de travail sont évaluées. Les axes prioritaires des contraintes sont concrétisées et les mesures d'amélioration des conditions de travail élaborées. Il s'agit d'un ensemble de méthodes destinées à la tenue d'un atelier en groupe dirigé et standardisé, à l'aide du questionnaire ABS Gruppe et de plusieurs affiches d'animation.	Procédure quantitative de prévention contextuelle [Molnar & Prinkel, 2015] www.abs-arbeitsbewertungsskala.info/ <i>Champ d'application:</i> Utilisable universellement (indépendamment de la branche concernée) Destiné aux petites entreprises de 10 à 49 collaborateurs et aux très petites entreprises de 1 à 9 collaborateurs ABS Gruppe s'adresse spécifiquement aux petites entreprises et aux groupes de personnes pour lesquels les instruments d'enquête écrits (procédures de screening) sont surdimensionnés ou qui ne peuvent pas être facilement atteints avec (p. ex. barrière de la langue). L'utilisation gratuite des documents à des fins non commerciales est autorisée pour les personnes et les organisations hors d'Autriche. Les personnes hors d'Autriche peuvent proposer des prestations contre paiement en utilisant les documents d'animation, après avoir été formées aux méthodes concernées par des personnes habilitées. <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> 22 <i>Temps à consacrer:</i> Entre 3,5 et 4 heures par séance de groupe animée	4 échelles / 22 items ▪ Caractéristiques de travail (5 items) ▪ Culture de l'organisation (6 items) ▪ Environnement et temps de travail (6 items) ▪ Processus de travail (5 items) Suite de la 2^e colonne: <i>Utilisation:</i> Avec un groupe de collaborateurs dans l'entreprise, il est possible de déterminer et d'évaluer les contraintes psychiques et de mettre au point des mesures, de façon progressive, en 4 heures environ, sans enregistrement ni analyse de données. <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Concept de charges et de contraintes ABS Gruppe – Arbeitsbewertungsskala Gruppe (2015) de Molnar & Prinkel est basé sur ABS – Arbeits-Bewertungs-Skala (Molnar, Prinkel, Friesenbichler, (2012), qui repose lui-même sur la Checkliste Arbeitssituationsbewertung durch Beschäftigte (Molnar & Friesenbichler (1998).

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
WAI: Work Ability Index: Le Work Ability Index (WAI) est un instrument permettant de recenser la capacité de travail des employés. On parle aussi d'indice de capacité de travail. Il s'agit d'un questionnaire, auquel répondent soit les personnes interrogées elles-mêmes, soit des tiers, par exemple le médecin d'entreprise lors de sa consultation. Objectif de l'application en entreprise: Prévention individuelle: - Maintien et promotion de la capacité de travail pendant toute la vie professionnelle - Identification des risques/ressources pour une atténuation/amélioration de la capacité de travail, avec pour objectif de recommander et de mettre en œuvre des mesures d'intervention adaptées - Enregistrement des risques d'incapacité de travail et de départ à la retraite anticipé Evaluation de mesures d'intervention	Procédure quantitative de prévention comportementale (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 1998) www.baua.de www.arbeitsfaehigkeit.net <i>Champ d'application:</i> Utilisable universellement (indépendamment de la branche concernée) Adapté pour les petites, moyennes et grandes entreprises Le WAI peut être utilisé dans le cadre du suivi médical en entreprise, de l'épidémiologie en entreprise (études transversales et longitudinales), dans le domaine scientifique et pour l'évaluation de mesures de promotion de la santé au niveau individuel ou dans l'entreprise. <i>Critères de qualité:</i> partiellement disponibles <i>Nombre d'items:</i> 22 <i>Temps à consacrer:</i> Durée: env. 10 à 15 minutes Temps d'évaluation: 2 minutes	7 items: - Capacité actuelle de travail comparée à la meilleure jamais atteinte auparavant - Capacité actuelle de travail par rapport aux contraintes physiques et psychiques du travail - Nombre actuel de maladies médicalement diagnostiquées - Ampleur des limitations de travail liées à la maladie/à des blessures - Jours d'arrêt maladie pendant les 12 derniers mois - Évaluation personnelle de la capacité de travail dans les deux prochaines années - Ressources mentales et humeur Suite de la 2^e colonne: <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Le questionnaire a été mis au point dans les années 80 par des scientifiques finnois. Depuis, il a été traduit dans 21 langues. Hasselhorn, H. M., & Freude, G. (2007). <i>Der Work Ability Index - Ein Leitfaden</i>. Wirtschaftsverlag N. W., Verlag für Neue Wissenschaft. www.baua.de

Méthodes d'enquête	Instrument	Dimensions/groupes scalaires
COPSOQ: Copenhagen Psychosocial Questionnaire Le COPSOQ est un questionnaire scientifiquement validé destiné à enregistrer les charges et contraintes psychiques au travail. Il est notamment utilisé dans le cadre de l'évaluation des dangers en entreprise. La version allemande du questionnaire COPSOQ est un instrument de screening dont le contenu est très vaste et qui sert à recenser les facteurs psychiques au travail. Il permet d'enregistrer les contraintes mais aussi les charges/les maux. L'utilisation du COPSOQ dans le cadre d'un modèle coopératif science – pratique (par écrit ou en ligne) permet de comparer les résultats des entreprises ayant participé aux données de références de la base de données, spécifiques au groupe d'entreprises correspondant, ce qui facilite considérablement l'interprétation et l'élaboration consécutive de mesures. Les sous-unités internes à l'entreprise peuvent aussi être comparées entre elles (groupes professionnels, divisions, etc.)	Procédure quantitative de prévention contextuelle (Nübling et al., 2005) <i>Champ d'application:</i> Utilisable universellement Questionnaire gratuit sur: www.copsoq.de Utilisation du questionnaire avec analyse et interprétation en coopération avec l'institut de recherche allemand FFAS www.ffas.de, à prix coûtant (suivant le nombre de cas, le nombre d'unités et le type de questionnaire). <i>Critères de qualité:</i> disponibles <i>Nombre d'items:</i> Version longue: 30 échelles/141 items Version standard: 25 échelles/87 items <i>Temps à consacrer:</i> Relevé des données: env. 15 à 20 minutes Durée de l'analyse: 2 minutes <i>Bases théoriques et méthodologiques:</i> Intégration de nombreux modèles théoriques et échelles validées, notamment Effort-Reward Imbalance (ERI) et Demand- Control Support Model. Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.	Version longue (30 échelles): • 18 échelles sur les charges de travail psychosociales (5 échelles sur les exigences, 5 sur l'influence et les possibilités d'évolution, 8 sur les relations sociales et l'encadrement) • 1 échelle sur l'incertitude du poste de travail • 1 échelle sur la satisfaction au travail • 7 échelles sur la charge/les impacts tels que réactions de stress et santé • 3 échelles sur les mécanismes de traitement (coping) Version courte (25 échelles): Exigences • Exigences quantitatives • Exigences émotionnelles • Exigences de dissimuler ses émotions • Conflit entre vie professionnelle et vie privée Influence et possibilités d'évolution • Influence au travail • Marge de manœuvre de décision • Possibilités d'évolution • Importance du travail • Attachement au poste (commitment) Relations sociales et encadrement • Prévisibilité • Clarté des rôles • Conflits entre les rôles • Qualité de l'encadrement • Soutien social • Feed-back • Relations sociales • Sentiment d'appartenance à une communauté • Mobbing (item séparé) Maux, résultats • Souci de la tâche professionnelle (item séparé) • Satisfaction au travail • Etat de santé général • Copenhagen Burnout Inventory (CBI), échelle: personal burnout • Symptômes de stress cognitifs • Satisfaction par rapport à la vie (Satisfaction with life scale, SWLS) Autres échelles: Incertitude du poste de travail

Annexe 6b: Grille d'évaluation pour la GSE

	Potentiel				Survenance de l'effet (moment)							
Objectifs GSE	Effet	Domaine d'appli- cation / groupe cible	Volume en CHF	Béné- fice en CHF	2011	2012	2013	2014	Baseline (situation ACTUEL LE)	Mesures et programmes pour la réalisation des objectifs	Paramètres d'évaluation/ indicateurs	Procédure de mesure/de relevé
Amélioration de la santé des employés (objectif stratégique GSE)												
Objectifs opérationnels GSE												
Réduction du nombre d'absences dues à une maladie ou/et à un accident	*réduction de 15% des heures de travail manquantes dues à une maladie ou à un accident; *Réduction de 3% du montant des primes d'assurance	Tous les collaborat eurs	*Coûts dus aux absence s; *Primes d'as- surance	*Ré- duction des coûts dus aux ab- sences; *Ré- duction des primes d'as- surance	0%	0%	50%	50%	*Taux d'ab- sentéism e actuel (réparti en maladie (de courte durée, de longue durée), AP, ANP); *Primes d'assuran ce actuelles (APG, AA)	*Mise en œuvre systématique du système de gestion des absences; *Formation des cadres à la «gestion de l'alcool au poste de travail»; *Mise en œuvre d'une campagne de prévention ANP; *Parcours de prévention des accidents (chutes dus aux obstacles)	*Maladie (de courte et longue durée) *AP *ANP *Primes d'assurance	*Evaluation systématique des absences dues à une maladie (de courte et longue durée); *Evaluation systématique des accidents professionnels et non professionnels (AP / ANP); *Monitoring des primes d'assurance

Amélioration de l'état de santé physique et psychique des collaborateurs	*10% d'amélioration de l'état de santé psychique et physique des collaborateurs	Tous les collaborateurs			0%	20%	40%	40%	Valeur moyenne actuelle concernant: *les affections physiques *le bien-être psychique des collaborateurs	*Cercle de santé avec mise en œuvre consécutive des mesures *Cours de gestion du stress pour améliorer la gestion des compétences personnelles; *Participation à «Bike to work»	*Affections physiques (maux de tête, douleurs dorsales...); *Bien-être psychique (sommeil, équilibre personnel...)	*Saisie des affections physiques et du bien-être psychique dans l'enquête-collaborateurs annuelle; *Interroger le collaborateur sur son bien-être lors de l'entretien avec le collaborateur (du point de vue qualitatif)
--	---	-------------------------	--	--	----	-----	-----	-----	---	---	---	---

	Potentiel				Survenance de l'effet (moment)							
Objectifs GSE	Effet	Domaine d'appli- cation / groupe cible	Volume en CHF	Béné- fice en CHF	2011	2012	2013	2014	Baseline (situation ACTUEL LE)	Mesures et programmes pour la réalisation des objectifs	Paramètres d'évaluation/ indicateurs	Procédure de mesure/de relevé
Amélioration de la santé des employés (objectif stratégique GSE)												
Objectifs opérationnels GSE												
Création d'un environnemen t de travail sain	*Evaluation plus positive de l'environnement de travail par les collaborateurs *Moins d'affections physiques dues à l'environnement de travail	Tous les collaborat eurs			50%	20%	20%	10%	Enoncés actuels sur l'envi- ronne- ment de travail et sur les causes des affections physiques lors des entretiens de santé.	*Installation de bureaux ergonomiques et conseils sur l'aménagement de la place de travail	*Nombre d'énoncés positifs sur l'environnement de travail *Nombre d'affections physiques dues à l'environnement de travail (du point de vue subjectif)	*Evaluation des entretiens de santé en mettant l'accent sur les énoncés positifs concernant l'environnement de travail et les causes des affections physiques.

