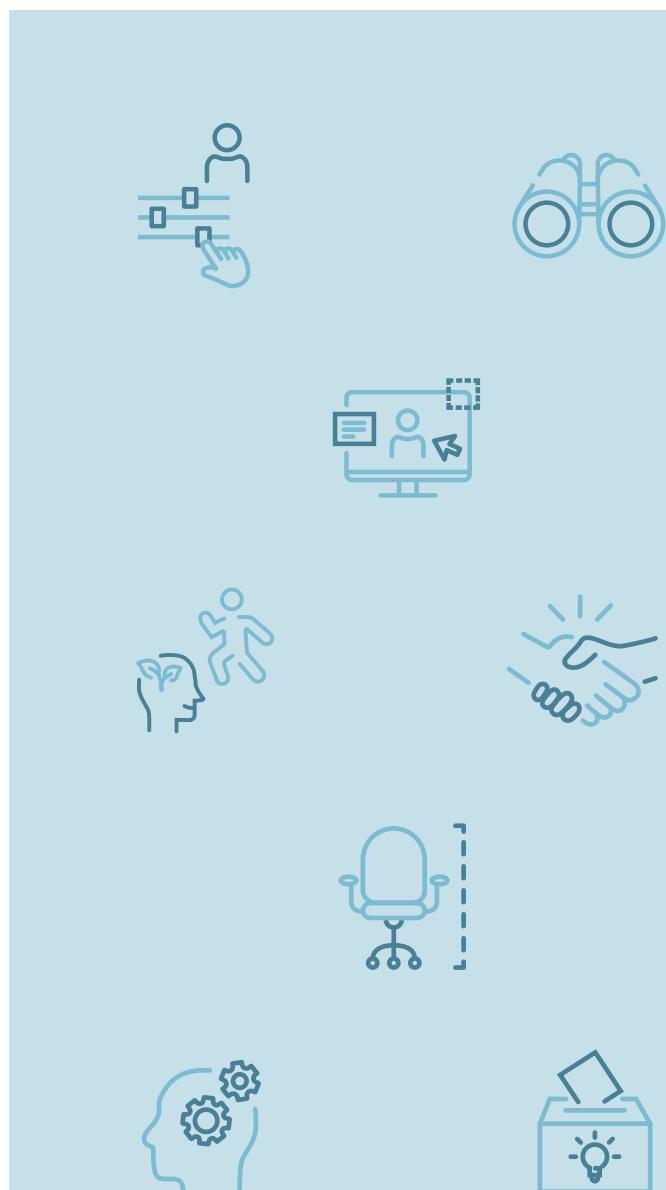
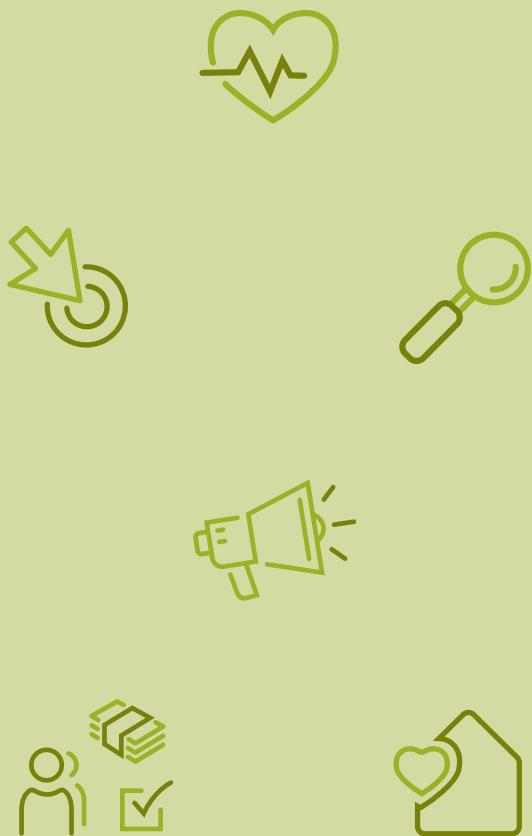




Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Novembre 2025

Guide sur les critères de qualité pour une GSE systématique



Impressum

Édité par

Promotion Santé Suisse

Développé par:

- Promotion Santé Suisse
- ABB Suisse
- General Electric
- Kuhn Rikon
- Liip SA
- Fédération des coopératives Migros (FCM)
- Phoenix Mecano Solutions AG
- CFF
- Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)
- Suva
- Swica

Sur la base des critères de qualité pour la promotion de la santé en entreprise du Réseau européen pour la promotion de la santé au travail (European network for workplace health promotion [ENWHP]).

Le Secrétariat d'État à l'économie (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 l'Office fédéral de la santé publique (OFSP)

Nous remercions la société Conaptis GmbH, qui a rédigé cette directive sur mandat de Promotion Santé Suisse.

Mode de citation

Promotion Santé Suisse / Groupe de travail Critères GSE (2025). *Guide sur les critères de qualité pour une GSE systématique*. Promotion Santé Suisse, Version 1.0.

Renseignements et informations

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

Numéro de commande

03.0594.FR 08.2025

Cette publication est également disponible en allemand, en italien et en anglais (numéros de commande 03.0594.DE 08.2025, 03.0594.IT 08.2025 et 03.0594.EN 08.2025).

Téléchargement du PDF

www.promotionsante.ch/publications

Avant-propos

Piloter la santé sous un angle stratégique avec le nouveau guide sur la gestion de la santé en entreprise

Le quotidien professionnel évolue rapidement: la digitalisation, la pénurie de main-d'œuvre, de nouvelles formes de management et des modèles de travail flexibles mettent au défi les entreprises de toutes tailles. Pour rester compétitives, celles-ci doivent appréhender la santé non pas comme un simple sujet de bien-être, mais comme un facteur de succès stratégique, en d'autres termes, un investissement dans la performance, la force d'innovation et l'attractivité employeur.

Une gestion de la santé en entreprise (GSE) systématique peut apporter une contribution décisive dans cette optique: elle permet aux entreprises de répondre de façon ciblée et structurée aux besoins du personnel en matière de santé et d'en mesurer les bénéfices.

Le guide actualisé sur les critères de qualité GSE montre comment mettre en œuvre concrètement une GSE systématique. Destiné aux spécialistes RH, aux responsables de projet et aux managers, il présente une approche axée sur la pratique. La nouveauté réside dans la prise en compte systématique des exigences du monde du travail actuel – du pilotage à la mise en œuvre dans le quotidien de l'entreprise.

Que l'on souhaite se lancer dans la GSE ou la développer, ce guide aide à ancrer efficacement la GSE en tant que partie intégrante de la vie et de la stratégie de l'entreprise.



Eric Bürki, Responsable Gestion de la santé en entreprise et membre de la Direction

Table des matières

Avant-propos	3
Liste des abréviations	5
1 Introduction	6
1.1 La gestion de la santé en entreprise – définition, objectifs et utilité	6
1.2 But et groupe cible du guide sur les critères GSE	6
1.3 Les 14 critères GSE	7
1.4 Délimitation	8
2 Critères de qualité pour une GSE systématique	10
Critère 1: Valeurs	11
Critère 2: Contribution au succès de l'entreprise	15
Critère 3: Analyse	22
Critère 4: Domaines d'intervention et mesures	27
Critère 5: Organisation	32
Critère 6: Communication	37
Critère 7: Environnement de travail	42
Critère 8: Organisation du travail	46
Critère 9: Leadership et collaboration	50
Critère 10: Participation	56
Critère 11: Adéquation au poste	61
Critère 12: Développement des compétences	65
Critère 13: Comportement favorable à la santé	70
Critère 14: Détection précoce et retour au travail	74
3 Structure de la matrice d'évaluation et conseils d'utilisation	80
3.1 Système d'évaluation	80
3.2 Niveau de maturité de la GSE pour l'obtention du label	81
4 Aperçu des étapes menant au label «Friendly Work Space»	82
5 Glossaire	83

Liste des abréviations

ANP	Accident non professionnel
AP	Accident professionnel
BSC	Balanced scorecard
CCT	Convention collective de travail
CM	Case management
ESG	Environment, social, governance
FWS	Friendly Work Space
GA	Gestion des absences
GRI	Global Reporting Initiative
GSE	Gestion de la santé en entreprise
HOL	Health-oriented leadership
ODD	Objectifs de développement durable
PAC	Processus d'amélioration continue
PSE	Promotion de la santé en entreprise
RH	Ressources humaines (gestion du personnel)

1 Introduction

1.1 La gestion de la santé en entreprise – définition, objectifs et utilité

Promotion Santé Suisse définit la gestion de la santé en entreprise comme « l'optimisation systématique des facteurs favorisant la santé au sein de l'entreprise. La GSE crée, par l'aménagement des structures et des processus de l'entreprise, des conditions favorables à la santé du personnel et contribue ainsi au succès de l'entreprise. La GSE nécessite la participation de tous les groupes de personnes au sein de l'entreprise. Elle est intégrée au niveau de la direction et se manifeste dans la culture d'entreprise. » La GSE consiste donc à créer des conditions-cadres, des structures et des processus d'entreprise avec pour objectifs d'organiser le travail et de concevoir les tâches de manière à promouvoir la santé ainsi que de motiver le personnel à adopter un comportement favorable à la santé. Des mesures ciblées permettent de réduire les contraintes et de renforcer les ressources, d'où une performance et satisfaction accrues des collaborateur-trice-s et un climat de travail favorable à la santé. Autant de bénéfices qui, à leur tour, ont un impact positif sur la force d'innovation, l'image de l'entreprise, l'attractivité employeur et la productivité. La GSE apporte également des avantages financiers résultant notamment de la baisse de l'absentéisme et des taux de fluctuation du personnel ainsi que d'un positionnement renforcé sur le marché du travail pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée (cf. modèle d'impact à la figure 2, critère 2, Contribution au succès de l'entreprise).

D'autres avantages de la GSE et les chiffres correspondants sont présentés sur le site internet de Friendly Work Space :

- www.friendlyworksplace.ch/fr/le-label
- www.friendlyworksplace.ch/fr/bgm-services

1.2 But et groupe cible du guide sur les critères GSE

Les critères de qualité définissent une GSE systématique de pointe. Le guide décrit ce standard et permet de concrétiser les critères GSE. Il explique la signification et la valeur ajoutée de chacun des 14 critères et montre comment les mettre en œuvre. Il offre par ailleurs de nombreux conseils et exemples qui constituent un vivier d'idées concrètes pour l'application de la GSE.

Le guide et les critères fournissent des explications précieuses pour implémenter ou développer la GSE, que ce soit durant la phase de démarrage ou d'implémentation, lors de la professionnalisation ou systématisation de la GSE ou encore sur le chemin vers la certification « Friendly Work Space ».

Chaque chapitre débute par une description du critère et en donne un aperçu général. Le texte introductif aborde en outre brièvement le **pourquoi** du critère, c'est-à-dire sa pertinence pour la GSE. Les différents aspects de chaque critère sont ensuite expliqués, approfondis et illustrés par des exemples. Le guide s'adresse à toutes les personnes chargées de la mise en œuvre d'une GSE systématique. Le groupe cible se compose de personnes qui s'occupent de la santé, de la motivation et de la performance des collaborateur-trice-s au sein de l'entreprise, par exemple les responsables GSE, les spécialistes RH, les managers, les responsables qualité ou les responsables sécurité au travail et protection de la santé.

L'environnement organisationnel varie fortement d'une entreprise à l'autre. La taille et la forme de l'entreprise, le secteur d'activité, les sites, etc., sont autant de facteurs qui influencent le mode de communication ou la dénomination des fonctions ou services au sein d'une entreprise. Le guide tient compte de ces différences dans la mesure où, d'une part, il privilégie des termes génériques (p.ex. managers) et, d'autre part, alterne entre des dénominations synonymes (p.ex. les RH, le service du personnel). La diversité des exemples fournis reflète également les différents contextes d'entreprise.

1.3 Les 14 critères GSE

Les 14 critères GSE couvrent les aspects essentiels en matière de santé, de motivation et de performance en entreprise, qui sous-tendent une GSE moderne et efficace. L'orientation vers les critères GSE favorise une approche globale de la santé au travail. Les critères GSE n'impliquent pas un ordre particulier à suivre. Ils aident à concevoir les conditions-cadres, offres et processus pertinents pour la santé et à regrouper toutes les activités y afférentes sous un même toit. Une GSE systématique se fonde sur les 14 critères présentés dans la [figure 1](#). Ces critères permettent de remplir les exigences en matière de pilotage et de mise en œuvre de la GSE tout en garantissant une manière de procéder structurée et globale ainsi qu'une intégration dans les structures et processus existants de l'entreprise.

Une comparaison entre la pratique en entreprise et les critères (p.ex. au moyen du [check_GSE](#) et de la matrice d'évaluation) permet d'identifier les domaines où une entreprise présente déjà des points forts et les domaines où il faut intervenir. La hiérarchisation des domaines est spécifique à l'entreprise, axée sur ses besoins actuels et la valeur ajoutée visée.

Les 14 critères GSE se répartissent entre les deux domaines «Pilotage» et «Mise en œuvre», qui sont concrétisés par cinq champs thématiques. La mise en œuvre de chaque critère est décrite au travers de trois aspects.

Pilotage (critères 1 à 6)

Les critères de pilotage se réfèrent aux processus et aux structures de l'entreprise qui assurent l'ancrage et le pilotage de la GSE. Il s'agit ici de rattacher la GSE à la stratégie de l'entreprise, de clarifier les responsabilités et compétences et de recenser les besoins concrets en termes de mesures spécifiques aux groupes cibles. Les critères de pilotage ont un effet indirect sur la santé des collaborateur-trice-s, leur finalité consistant en la mise en place et le développement professionnels de la GSE.

Le domaine «Pilotage» est subdivisé en trois champs thématiques comportant chacun deux critères :

- Anchage de la GSE
- Analyse et déduction de mesures
- Organisation et communication

Mise en œuvre (critères 7 à 14)

Les critères de mise en œuvre sont directement liés au travail quotidien des collaborateur-trice-s et ont un impact sur le maintien et la promotion de leur santé et de leur motivation.

Le domaine «Mise en œuvre» est subdivisé en deux champs thématiques comportant chacun quatre critères :

- Organisation du travail et collaboration (la mise en œuvre se concentre sur les équipes, les groupes)
- Développement et soutien (la mise en œuvre se concentre sur la personne)

Contenu principal des critères GSE

Les critères couvrent les procédures, offres et processus essentiels à prendre en compte dans le cadre d'une GSE moderne. Ils décrivent à chaque fois un état visé en mettant l'accent sur **ce qui doit être atteint**. Une fois cet objectif réalisé, l'environnement de travail est conçu de manière à promouvoir la santé. Les collaborateur-trice-s qui peuvent, par exemple, participer à l'aménagement de leur travail font en moyenne preuve d'une plus grande motivation et loyauté envers l'entreprise. Se pose ensuite la question du **comment atteindre** cet état visé. C'est pour y répondre que le présent guide a été rédigé. Il contient de nombreux exemples et possibilités à cet effet, qui servent de source d'inspiration et d'aide pour trouver la voie la plus appropriée à chaque entreprise. Les exemples, non exhaustifs, ne doivent pas être considérés comme des exigences contraignantes.

1.4 Délimitation

Le guide décrit comment appliquer et mettre en œuvre les 14 critères GSE.

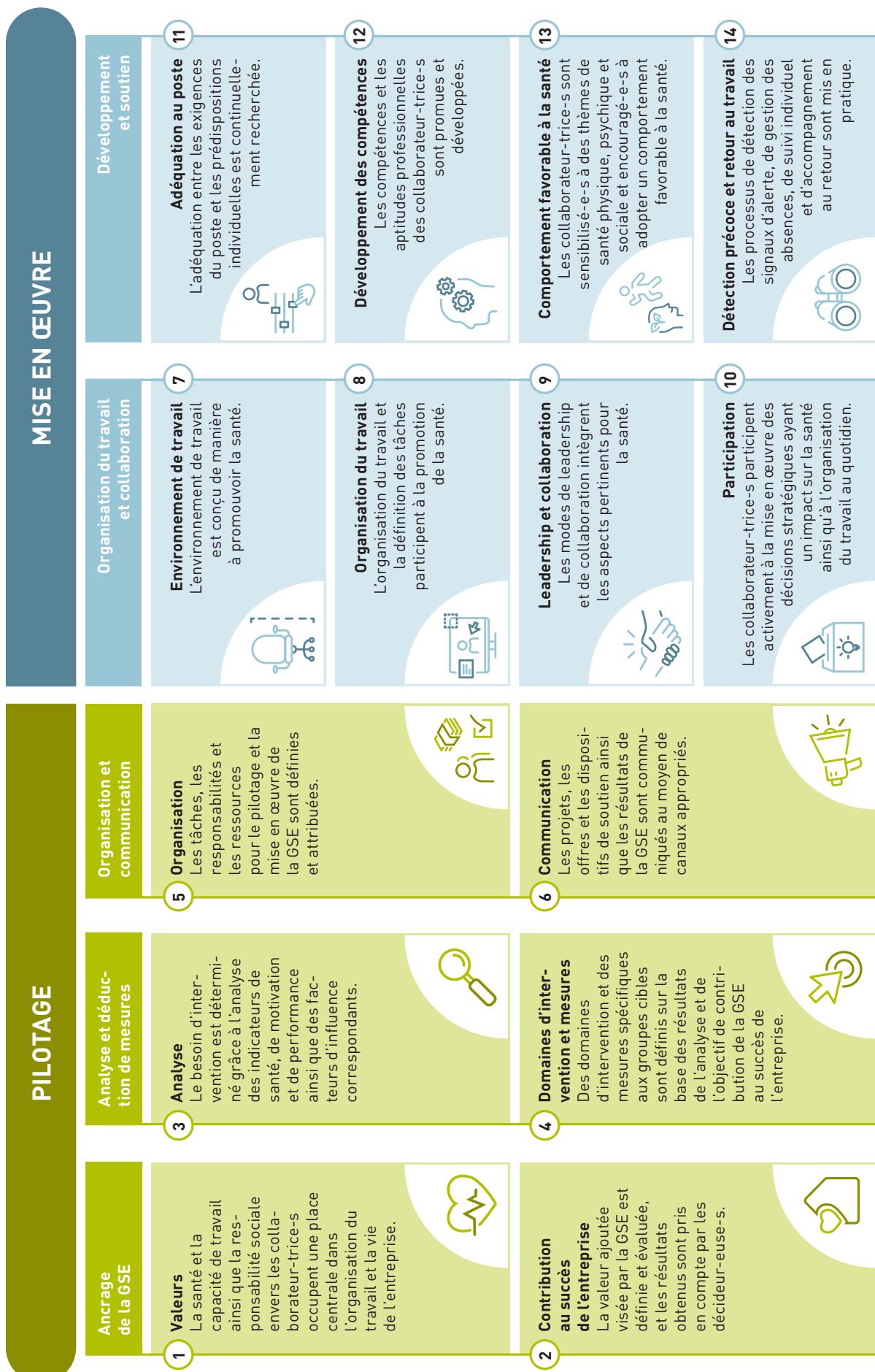
Pour des explications relatives au respect des exigences légales issues du droit du travail, on consultera les [lois et ordonnances](#) applicables en l'espèce.

Des informations complémentaires sur la sécurité au travail et la protection de la santé sont disponibles auprès de la [Suva](#).

Dans le cadre du développement durable, la GSE contribue largement à la responsabilité sociale (corporate social responsibility) à l'égard des collaborateur-trice-s. Le présent guide ne contient pas de plus amples informations à ce sujet.

À noter par ailleurs qu'il existe des liens ou recoulements avec d'autres systèmes de management de la qualité en matière de santé (ISO 9001, EFQM, ISO 45001). Ceux-ci ne font pas l'objet de ce guide.

FIGURE 1
Aperçu des 14 critères GSE



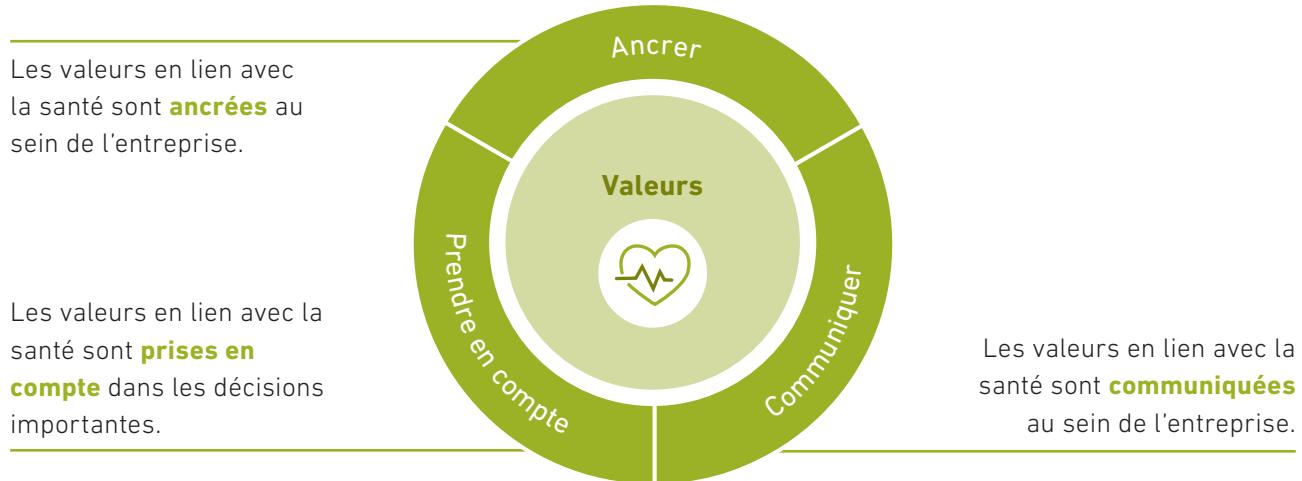
2 Critères de qualité pour une GSE systématique

Pilotage		
Ancrage de la GSE	Analyse et déduction de mesures	Organisation et communication
<p>L'ancrage de la GSE dans l'entreprise passe, premièrement, par l'intégration de valeurs pertinentes pour la santé et, deuxièmement, par la définition et l'évaluation de la contribution concrète de la GSE au succès de l'entreprise. L'ancrage est important en vue d'établir la santé comme partie intégrante de la culture d'entreprise et de mettre en œuvre la GSE de manière efficace et durable.</p>	<p>L'analyse de la situation actuelle et la déduction des mesures y relatives garantissent que la mise en œuvre de la GSE répond à un besoin d'intervention concret.</p>	<p>La condition préalable à une GSE systématique réussie est une bonne organisation de la GSE et la communication d'informations pertinentes sur la GSE au sein de l'entreprise.</p>
<p>1 Valeurs La santé et la capacité de travail ainsi que la responsabilité sociale envers les collaborateur-trice-s occupent une place centrale dans l'organisation du travail et la vie de l'entreprise.</p> 	<p>3 Analyse Le besoin d'intervention est déterminé grâce à l'analyse des indicateurs de santé, de motivation et de performance ainsi que des facteurs d'influence correspondants.</p> 	<p>5 Organisation Les tâches, les responsabilités et les ressources pour le pilotage et la mise en œuvre de la GSE sont définies et attribuées.</p> 
<p>2 Contribution au succès de l'entreprise La valeur ajoutée visée par la GSE est définie et évaluée, et les résultats obtenus sont pris en compte par les décideur-euse-s.</p> 	<p>4 Domaines d'intervention et mesures Des domaines d'intervention et des mesures spécifiques aux groupes cibles sont définis sur la base des résultats de l'analyse et de l'objectif de contribution de la GSE au succès de l'entreprise.</p> 	<p>6 Communication Les projets, les offres et les dispositifs de soutien ainsi que les résultats de la GSE sont communiqués au moyen de canaux appropriés.</p> 

1 Anchage de la GSE Valeurs



La santé et la capacité de travail ainsi que la responsabilité sociale envers les collaborateur-trice-s occupent une place centrale dans l'organisation du travail et la vie de l'entreprise.



Les valeurs d'une entreprise constituent des convictions et des principes fondamentaux qui régissent ses actions et décisions. Elles reflètent ce à quoi l'entreprise est attachée et ce qui la caractérise (identité). Elles forment les lignes directrices applicables à la gestion d'entreprise et à l'orientation stratégique et font partie intégrante de la culture (d'entreprise). Les valeurs sont incarnées à l'interne (dans les relations avec le personnel) et à l'externe (vis-à-vis de la clientèle, des partenaires et de la société).

L'ancrage des valeurs en lien avec la santé au sein de l'entreprise ou l'inclusion de la GSE dans les valeurs de l'entreprise souligne l'importance accordée à la GSE. Parallèlement, cette intégration dans les lignes directrices et les documents de l'entreprise renforce la légitimité de la GSE dans l'entreprise et met en évidence la place qu'occupe la santé comme élément constitutif de la culture d'entreprise.

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les valeurs en lien avec la santé sont **ancrées** au sein de l'entreprise.

Les entreprises qui placent, par l'adoption de valeurs correspondantes, la santé physique, psychique et sociale de leurs collaborateur-trice-s au cœur de leurs préoccupations signalent ainsi la grande importance qu'elles accordent au bien-être de leur personnel. Souvent, des valeurs sont définies qui influencent directement ou indirectement le quotidien des collaborateur-trice-s. Sans nommer explicitement la « santé », ces valeurs contribuent à la promotion de la santé et à la performance. L'intégration de valeurs en lien avec la santé et socialement responsables dans la gestion et culture d'entreprise témoigne à la fois du devoir de sollicitude de l'employeur et de sa responsabilité sociale envers les collaborateur-trice-s.

Exemples de valeurs en lien avec la santé ou axées sur les collaborateur-trice-s :

- Respect
- Ouverture
- Transparence
- Intégrité
- Collaboration, esprit d'équipe, orientation vers l'équipe
- Reconnaissance
- Participation/association aux décisions
- Sollicitude
- Égalité des droits, égalité des chances
- Responsabilité (sociale)
- Développement durable

L'ancrage des valeurs au sein de l'entreprise peut se traduire par une consignation formelle de celles-ci ou par la pratique en vigueur. Un ancrage culturel et une intériorisation des valeurs sans formalisation écrite se rencontrent souvent dans les petites entreprises. À partir d'une certaine taille, la mise par écrit des valeurs est monnaie courante. Elle crée clarté et uniformité en proposant une base commune à l'ensemble des collaborateur-trice-s et garantit une communication cohérente des valeurs. La consignation formelle favorise en outre la transparence dans la mesure où des standards clairs sont définis et rendus vérifiables. Selon l'entreprise, divers documents entrent en ligne de compte pour un ancrage par écrit.

Exemples de lignes directrices et de documents d'entreprise où consigner la place qu'occupe la santé :

- Charte
- Code de conduite, règles de comportement
- Principes/directives de leadership
- Identité/culture d'entreprise
- Politique en matière de diversité et d'inclusion
- Règlement de formation/formation continue, règlement de développement du personnel
- Stratégie concernant le personnel, stratégie RH
- Politique du personnel
- Canevas d'entretiens/d'échanges avec les collaborateur-trice-s axés sur les valeurs
- Compréhension des rôles et de soi-même
- Balanced scorecard (BSC) (p.ex. développement durable et responsabilité sociale)
- Objectifs de développement durable (p.ex. basés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies)

Les valeurs sont incarnées dans la conception du leadership et dans sa pratique quotidienne. Elles façonnent la culture d'entreprise, vont de soi, notamment pour les collaborateur-trice-s de longue date, et influencent ainsi (de manière inconsciente) leur comportement. Les valeurs se manifestent et se ressentent au quotidien dans le comportement, les décisions et les relations interpersonnelles des collaborateur-trice-s et des managers. Pour aboutir à un ancrage culturel des valeurs et les faire vivre dans le quotidien de l'entreprise, il faut engager des mesures concrètes et les mettre en œuvre en continu.

Des problèmes de crédibilité pouvant résulter d'une discrépance entre les valeurs consignées et les valeurs vécues, il est essentiel que celles-ci soient en harmonie et se renforcent mutuellement.

Exemples illustrant comment promouvoir au quotidien la mise en œuvre de valeurs en lien avec la santé:

- Rôle de modèle du/de la manager (incarne activement les valeurs dans ses décisions et interactions)
- Mise en œuvre active des principes de leadership
- Thématisation des valeurs lors des entretiens/échanges avec les collaborateur-trice-s
- Reconnaissance et récompense des comportements axés sur les valeurs (évaluation des performances également en fonction de la mise en œuvre des valeurs, thématisation régulière lors des entretiens de feedback, reconnaissance publique)
- Thématisation et concrétisation à l'occasion de formations des managers ou de journées au vert
- Ancrage dans les processus de travail, p. ex. en abordant régulièrement une valeur au début d'une réunion d'équipe (échange sur les valeurs)
- Vérification de l'adéquation aux valeurs lors de l'embauche (congruence des valeurs; cf. critère 11, Adéquation au poste)
- Intégration des valeurs dans les processus décisionnels
- Élaboration ou actualisation participative des valeurs (bottom-up) avec les collaborateur-trice-s (cf. critère 10, Participation)
- Évaluation de l'incarnation effective des valeurs, p. ex. dans le cadre d'une enquête auprès du personnel



Les valeurs en lien avec la santé sont **communiquées** au sein de l'entreprise.

Les valeurs ne peuvent déployer leurs effets que si elles sont vécues et connues du personnel. Aussi, il est important de communiquer régulièrement et en fonction du groupe cible les valeurs définies ou les documents centraux par le biais de canaux appropriés.

La communication peut par exemple s'effectuer par le biais des canaux suivants :

- Site internet de l'entreprise, intranet, appli de communication
- Présentation orale et remise écrite de documents lors de la journée d'accueil des nouveaux-elles collaborateur-trice-s ou dans le cadre d'événements d'entreprise, de formations, de mesures de développement du personnel
- Give-aways illustrant les valeurs (p. ex. roue des valeurs, code de conduite)
- (Campagne d')affiches dans la salle de pause ou le hall d'entrée de l'entreprise
- Rapport d'activité ou rapport sur le développement durable, p. ex. dans le cadre du reporting GRI (Global Reporting Initiative)



Les valeurs en lien avec la santé sont **prises en compte** dans les décisions importantes.

Les décisions stratégiques et organisationnelles doivent toujours être prises en conformité avec les valeurs de l'entreprise et une culture d'entreprise axée sur la santé. Cette remarque s'applique en particulier aux décisions qui concernent un grand nombre de collaborateur-trice-s ou qui influencent la mise en œuvre de la GSE (cf. [critères 7 à 14](#)).

L'inclusion des valeurs en lien avec la santé dans les décisions importantes garantit que leur impact sur la santé et la performance des collaborateur-trice-s est pris en compte.

La prise en compte des valeurs peut par exemple se faire dans les cas suivants :

- Décisions relatives aux horaires de travail et aux plannings des équipes
- Réaménagement des bureaux
- Introduction de nouvelles technologies et d'outils digitaux
- Réorganisation ou modification de la structure d'équipe
- Introduction d'objectifs de performance et de critères d'évaluation

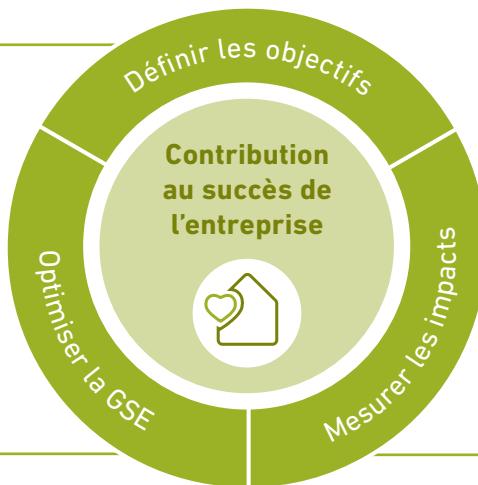
2

Ancrage de la GSE**Contribution au succès de l'entreprise**

La valeur ajoutée visée par la GSE est définie et évaluée, et les résultats obtenus sont pris en compte par les décideur-euse-s.

La **contribution** visée **de la GSE** au succès de l'entreprise (objectifs GSE) est définie.

Les résultats sont **pris en compte par les décideur-euse-s** et utilisés pour **développer** la GSE.



L'**impact** de la GSE est régulièrement **évalué au moyen d'indicateurs** définis.

La GSE exerce une influence considérable et durable sur la santé, la motivation et la performance des collaborateur-trice-s. De nombreuses études attestent l'impact positif des mesures GSE, par exemple la réduction des contraintes ou des problèmes de santé, la promotion de l'engagement et du bien-être, la baisse de l'absentéisme ou encore l'augmentation de la productivité et de la compétitivité. La [HR-Toolbox](#) contient toute une série de données sur des investissements réalisés dans des thèmes spécifiques à la rubrique « Arguments » du thème correspondant.

Le modèle d'impact GSE (figure 2) présente des chaînes d'impact des mesures GSE. Ces mesures visent à réduire les contraintes et à renforcer les ressources, ce qui a un effet positif à moyen terme sur la santé et la motivation et, à long terme, sur le succès de l'entreprise. Le modèle d'impact sert de cadre de réflexion pour définir la contribution visée de la GSE et des indicateurs concrets permettant de vérifier l'impact obtenu.

L'impact concret à atteindre par le biais de la GSE est déterminé au niveau stratégique en fonction des spécificités de l'entreprise. Les objectifs ou améliorations visés sont placés dans le contexte du succès de l'entreprise, et la contribution ou valeur ajoutée visée par la GSE est définie.

Informations complémentaires

Promotion Santé Suisse:

- [Vérification de l'efficacité](#)

FIGURE 2

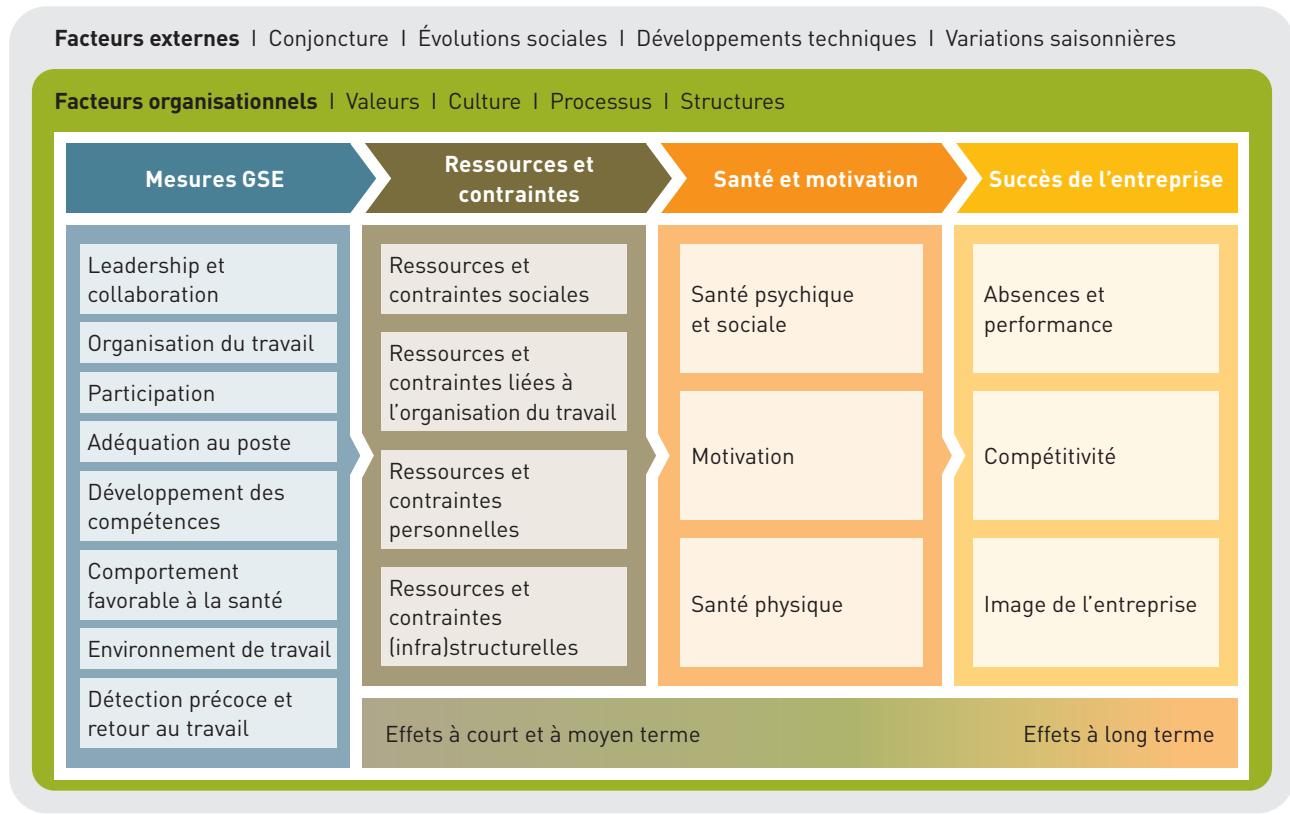
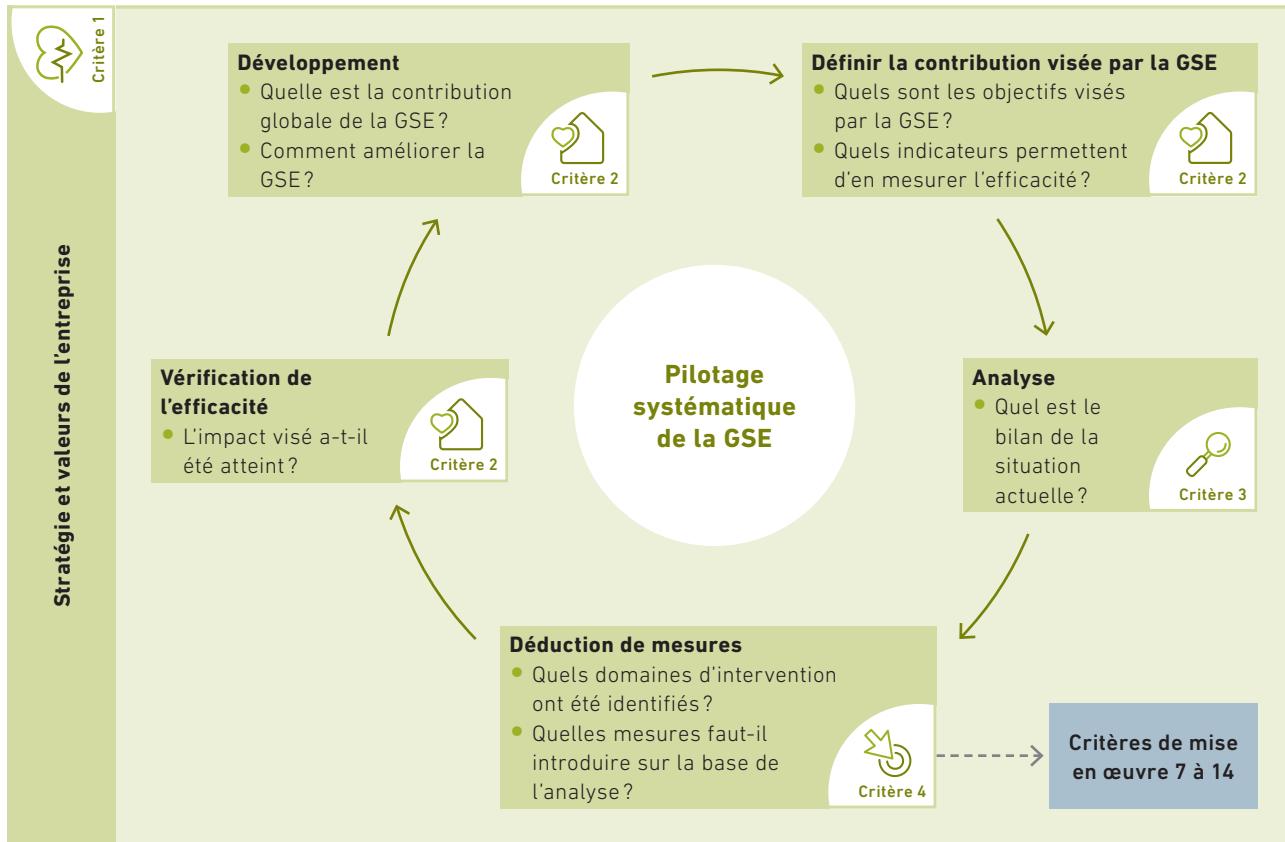
Le modèle d'impact GSE comme cadre de réflexion pour déterminer la valeur ajoutée visée par la GSE

FIGURE 3

Liens entre les critères 2, 3 et 4**Contribution possible (valeur ajoutée) de la GSE pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise****Contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise, p.ex.:**

- Augmentation de la productivité: des collaborateur-trice-s en bonne santé et satisfait-e-s gagnent en motivation et en productivité, ce qui contribue à réaliser les objectifs de performance.
- Réduction des coûts: la baisse du taux d'absentéisme et du taux de fluctuation du personnel permettent de réduire les coûts.
- Attractivité et marque employeur: la GSE augmente l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, ce qui favorise le recrutement et la fidélisation des talents.

Contribution à la réalisation de la mission de l'entreprise, p.ex.:

- Orientation vers les valeurs: en plaçant, par le biais de la GSE, la santé et le bien-être du personnel au centre de ses préoccupations,

l'entreprise souligne l'importance accordée à ces valeurs (cf. [critère 1, Valeurs](#)).

- Développement durable: une approche holistique de la GSE favorise la responsabilité sociale envers les collaborateur-trice-s et le développement durable de l'entreprise.

Contribution à la réalisation d'aspects importants de la stratégie RH, p.ex.:

- Fidélisation des collaborateur-trice-s: en s'attachant à maintenir et à favoriser la santé, la performance et la motivation des collaborateur-trice-s, la GSE contribue à leur fidélisation à long terme.
- Développement des compétences: des mesures spécifiques de développement du personnel permettent de renforcer les connaissances et compétences en matière de promotion de la santé et du bien-être (cf. [critère 2 Développement des compétences](#)).

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



La **contribution visée de la GSE** au succès de l'entreprise (objectifs GSE) est définie.

La GSE revêt une importance stratégique dès lors que son utilité et sa contribution aux objectifs et au succès de l'entreprise sont clairement définies. Les objectifs stratégiques de la GSE permettent de donner une direction et de poser les bases sous-tendant une vérification régulière de l'efficacité de la GSE.

Pour ce faire, il faut apporter des réponses aux questions suivantes: pourquoi l'entreprise trouve-t-elle la GSE importante et que veut-elle atteindre et améliorer à long terme par ce biais?

Il est essentiel d'intégrer la contribution visée de la GSE dans la stratégie ou la mission de l'entreprise afin de pouvoir démontrer dans quelle mesure la GSE concourt au succès de l'entreprise (cf. encadré p. 17). Plusieurs sources permettent de déduire la contribution visée de la GSE, par exemple la charte, les valeurs, les priorités stratégiques ou les objectifs de l'entreprise, la stratégie RH ou, plus globalement, la mission (sens et but) de l'entreprise. Sont toujours déterminants pour la formulation des objectifs la situation actuelle (p.ex. pénurie de main-d'œuvre qualifiée) et les défis qui y sont liés (p.ex. postes vacants).

L'intention poursuivie par la GSE qui sert de fil conducteur est consignée, selon les spécificités de l'entreprise, sous forme d'objectifs GSE (stratégiques), d'une vision de la GSE ou similaire. Les objectifs stratégiques de la GSE ou des attentes claires quant à sa valeur ajoutée constituent un élément central d'une GSE systématique. Ils présentent un intérêt pour l'entreprise à différents niveaux:

- **Importance stratégique de la GSE:** des objectifs GSE alignés sur la stratégie de l'entreprise permettent de corrélérer la contribution de la GSE à la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'intégrer durablement la GSE dans la stratégie de l'entreprise. Il est ainsi possible de voir dans quelle mesure la GSE concourt, grâce à son impact, au succès de l'entreprise.

- **Orientation et hiérarchisation:** les objectifs GSE indiquent la direction à suivre et permettent d'orienter toutes les activités GSE dans ce sens. Lors de la définition et de la hiérarchisation des

domaines d'intervention et des mesures (cf. critère 4, Domaines d'intervention et mesures), la contribution visée au succès de l'entreprise est ainsi toujours prise en compte. Il devient dès lors manifeste comment les mesures permettent d'améliorer non seulement la santé des collaborateur-trice-s, mais aussi leur performance et la productivité de l'entreprise. Les activités sont orientées vers l'impact visé.

- **Contrôle de la contribution au succès et vérification de l'efficacité:** des attentes ou objectifs concrets en termes de contribution visée permettent de vérifier les progrès accomplis ainsi que le degré de réalisation des objectifs et, partant, de communiquer ces données.

Exemple de définition d'objectifs GSE

- **Vision:** leader du marché
- **Objectif de l'entreprise:** croissance induite par l'augmentation des parts de marché
- **Situation** actuelle: pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, absentéisme croissant dans l'économie suisse
- **Contribution possible de la GSE:**
 - Accroissement de l'attractivité employeur pour trouver du personnel et de la main-d'œuvre qualifiée
 - Amélioration de la santé des collaborateur-trice-s afin de réduire les goulots d'étranglement au niveau du personnel
 - Renforcement de la motivation des collaborateur-trice-s en vue d'augmenter la productivité
 - Promotion d'un environnement de travail ouvert et créatif afin de favoriser l'innovation
- **Objectifs GSE (contribution visée):**
 - Grande attractivité employeur
 - Collaborateur-trice-s en bonne santé
 - Motivation et satisfaction élevées
 - Climat de travail positif



L'impact de la GSE est régulièrement évalué au moyen d'indicateurs définis.

Pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et, donc, l'impact produit par la GSE, les objectifs GSE doivent être mesurables. Il s'agit de définir comment l'impact doit être évalué. Pour procéder à une évaluation régulière, il convient d'utiliser des indicateurs concrets qui rendent les objectifs GSE vérifiables (opérationnalisation). La contribution effective de la GSE au succès de l'entreprise (réalisation des objectifs) peut ainsi être évaluée à l'aide d'indicateurs. L'objectif GSE « attractivité

employeur » (tableau 1) peut par exemple être opérationnalisé au moyen des paramètres objectifs « fluctuation » et « durée d'ancienneté » et de paramètres subjectifs issus d'enquêtes menées auprès des collaborateur-trice-s sur leur engagement personnel envers l'entreprise (commitment) ou leur intention de démissionner. Des indicateurs tels que les absences de courte durée, les maux de dos ou l'épuisement permettent de déterminer si la santé des collaborateur-trice-s évolue positivement.

Le modèle d'impact GSE aide à formuler des objectifs réalistes et à les opérationnaliser au moyen d'indicateurs concrets. Des indicateurs vérifiables (des paramètres subjectifs tels que les ressources, les contraintes, l'attitude ou la motivation ainsi que des paramètres objectifs comme les absences ou la fluctuation) peuvent être définis tout au long de la chaîne d'impact. La collecte des indicateurs pertinents pour la santé est décrite au [critère 3, Analyse](#). Le contrôle des objectifs GSE basé sur des indicateurs ne nécessite pas de relever des données supplémentaires spécifiques. Pour vérifier l'efficacité de la GSE, on se référera à une sélection de paramètres déjà recueillis pouvant être complétés ou optimisés au fil du temps (p.ex. chiffres clés RH comme la fluctuation ou les absences, résultats d'une enquête auprès du

TABLEAU 1

Exemples d'indicateurs rendant les objectifs GSE mesurables

Objectifs GSE (critère 2)	Indicateurs (critère 3)
Personnel en bonne santé	<ul style="list-style-type: none"> • Épuisement • Pression temporelle • Absences de courte durée
Attractivité employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'ancienneté • Engagement • Fluctuation • Intention de démissionner

personnel indiquant la satisfaction, l'engagement, les contraintes ou les ressources; figure 4). Les résultats et conclusions de l'évaluation de l'efficacité doivent être résumés dans un document souvent appelé rapport GSE, qui peut être séparé ou intégré dans un rapport existant. Dans tous les cas, une visualisation des résultats à l'aide de graphiques ou d'un tableau de bord est recommandée.

Exemples illustrant comment consigner les résultats de l'évaluation de l'efficacité :

- Évaluation de la GSE dans un rapport GSE séparé: reporting GSE, brève présentation, fiche d'information sur l'efficacité avec rétrospective de la GSE
- Évaluation de la GSE intégrée dans un rapport déjà établi régulièrement: reporting RH, rapport sur le développement durable/GRI, rapport de management (ISO), rapport qualité, balanced scorecard

FIGURE 4

Indicateurs pour mesurer l'impact





Les résultats sont **pris en compte par les décideur-euse-s** et utilisés pour **développer** la GSE.

Les décideur-euse-s¹, qui définissent la **contribution** visée, se penchent régulièrement sur la progression de la GSE et la réalisation des objectifs. Peuvent par exemple servir de base à leurs discussions et réflexions les résultats et conclusions de l'évaluation de l'efficacité consignés dans un rapport GSE.

La vérification de la GSE et de son efficacité devrait être effectuée à intervalles réguliers par les décideur-euse-s (p.ex. une fois par an dans le cadre d'une évaluation par le management) et refléter une réflexion active sur la GSE et son développement futur. Il s'agit de déterminer ici qui se penche sur l'efficacité de la GSE et les progrès réalisés, sur quelle base et à quelle fréquence.

Questions typiques dans la discussion sur les progrès réalisés:

- Quels progrès et objectifs ont été réalisés ?
- Quelle a été la contribution globale de la GSE ?
- Quelles mesures GSE se sont révélées particulièrement efficaces ?

Outre l'impact et les résultats, il convient aussi d'examiner la qualité et les processus de la GSE. Les conclusions tirées résultent d'un processus de vérification et d'amélioration continues de la mise en œuvre des différents critères. Des indications sur le contrôle qualité (évaluation des processus) figurent dans la matrice d'évaluation (cf. chapitre 3), où les niveaux 4 «vérifié» et 5 «optimisé» décrivent le processus d'amélioration continue. Les principaux résultats sont également consignés dans le rapport GSE.

Questions typiques dans la discussion sur la qualité et l'efficacité de la GSE:

- Comment se présente la culture d'entreprise ?
- Les valeurs vécues soutiennent-elles la GSE ? (cf. critère 1, Valeurs)
- Comment les conditions structurelles se présentent-elles ?
 - La GSE est-elle organisée de manière optimale et bien intégrée dans les différents domaines de l'entreprise ? (cf. critère 5, Organisation)

- Les ressources nécessaires sont-elles garanties et exploitées de manière optimale ? (cf. critère 5, Organisation)
- La communication est-elle adéquate ? (cf. critère 6, Communication)
- Quelles mesures ont été mises en œuvre ? Étaient-elles appropriées et ont-elles été sollicitées ? (cf. critères 4, 7 à 14)
- Quelles sont les prochaines étapes pour continuer à améliorer la GSE ?

La vérification de l'efficacité et des processus par le service GSE ainsi que les discussions menées à ce sujet avec les décideur-euse-s fournissent des indications pour le développement ciblé de la GSE. Les conclusions de ces discussions peuvent par exemple être consignées sous forme d'extrait de procès-verbal et utilisées pour le développement de la GSE. L'amélioration continue contribue à rendre la GSE encore plus efficace et efficiente. On constatera par exemple que les efforts déployés dans un certain domaine d'intervention de la GSE ne portent pas leurs fruits ou que les coûts sont trop élevés par rapport aux bénéfices. Sur cette base, on décidera d'augmenter l'investissement dans certains thèmes et de le réduire dans d'autres.

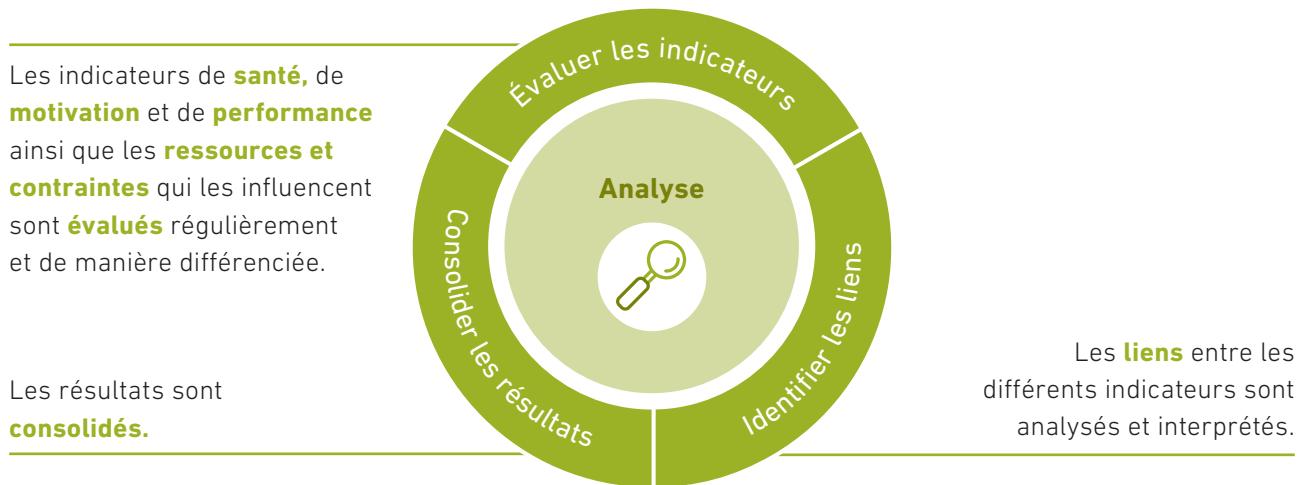
Exemple pratique:

Dans une entreprise, l'objectif fixé, à savoir renforcer la santé et réduire l'épuisement, n'a pas pu être atteint malgré la mise en œuvre de mesures onéreuses (p.ex. atelier «Un sommeil sain», cours de relaxation). L'évaluation a montré que seul un petit nombre de collaborateur-trice-s avaient participé à ces activités. Il est également apparu clairement que ces offres étaient peu connues. Il a donc été décidé d'aborder le thème de l'épuisement sous un autre angle, plus concrètement en introduisant des pauses courtes et régulières. À l'avenir, la communication sur cette nouvelle offre ne s'effectuera pas seulement via l'intranet, mais aussi via la voie hiérarchique.

¹ Par «décideur-euse-s», on entend par exemple la direction générale de l'entreprise ou un organe correspondant. Dans les entreprises autoorganisées sans hiérarchie classique, il peut aussi s'agir d'autres personnes occupant des fonctions correspondantes.

3**Analyse et déduction de mesures****Analyse**

Le besoin d'intervention est déterminé grâce à l'analyse des indicateurs de santé, de motivation et de performance ainsi que des facteurs d'influence correspondants.



L'analyse permet d'identifier les points faibles et les points forts de l'entreprise, le niveau de contraintes pour des fonctions ou des groupes professionnels déterminés ou encore les ressources qu'il convient de renforcer. Elle jette les bases pour prendre des mesures adaptées aux besoins et fournit des indications importantes sur les domaines où il faut davantage promouvoir la santé, la motivation et la performance. L'analyse garantit que les mesures mises en œuvre (cf. [critère 4, Domaines d'intervention et mesures](#)) se fondent sur des besoins identifiés et apportent des améliorations tangibles et ciblées. Les résultats obtenus par ce biais permettent de mettre en œuvre des mesures spécifiques à des groupes cibles et aux besoins en lieu et place de mesures générales.

Pour parvenir à une analyse pertinente, il convient de recueillir des indicateurs subjectifs et objectifs relatifs à la santé, au bien-être et à la motivation des collaborateur-trice-s ainsi qu'aux facteurs qui les influencent, à savoir les contraintes et les ressources. Les indicateurs pertinents pour la santé relevés dans le cadre de l'analyse servent non seulement à l'analyse, mais aussi à la vérification des objectifs et de l'impact de la GSE (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)).

Informations complémentaires

Outils d'analyse pour les paramètres subjectifs :

- [Job-Stress-Analysis](#)
(Promotion Santé Suisse)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les indicateurs de **santé**, de **motivation** et de **performance** ainsi que les **ressources et contraintes** qui les influencent sont **évalués** régulièrement et de manière différenciée.

Dans un premier temps, il convient de définir les informations à collecter. L'analyse (bilan de la situation actuelle) consiste essentiellement à recueillir toutes les données nécessaires pour obtenir une image complète et actuelle des contraintes, des ressources, de l'état de santé, de la motivation et de l'attitude du personnel. Les éléments qui fournissent des informations sur ces facteurs doivent être pris en compte dans la composition d'un ensemble d'**indicateurs** spécifiques à l'entreprise dédiés à l'analyse. Il est utile de consulter à cet effet le [modèle d'impact GSE](#) et la page internet [vérification de l'efficacité](#). L'aperçu peut être consulté afin de déterminer quelles informations (supplémentaires) doivent être recueillies pour refléter de manière claire et évidente la situation actuelle. L'analyse comprend généralement des données objectives (p.ex. chiffres d'absentéisme) et subjectives (p.ex. sentiment de stress).

Les indicateurs doivent permettre un **degré de différenciation** adapté à l'entreprise et être évalués pour les différentes **unités**. Il est important que les indicateurs relevés soient suffisamment détaillés pour aboutir à des conclusions pertinentes. La distinction entre, par exemple, le taux d'absentéisme de courte et celui de longue durée permet de tirer des conclusions sur la motivation ou la santé. Pour détecter des signaux d'alerte au sein des unités, il convient de disposer, dans la mesure du possible, d'**évaluations spécifiques aux domaines, aux services, aux sites ou aux fonctions**. En complément, des distinctions spécifiques à l'âge ou au sexe peuvent être effectuées. Cette différenciation est essentielle pour intégrer les différentes situations et activités qui présentent chacune des ressources et contraintes spécifiques. Généralement, l'organigramme sert de trame pour définir les unités d'évaluation. Il est important que les différentes informations pertinentes pour la santé, à savoir les paramètres subjectifs (p.ex. résultats d'enquêtes) et les paramètres objectifs (p.ex. absences), soient évaluées selon la même logique (p.ex. mêmes unités d'évaluation pour les chiffres clés et les résultats d'enquêtes).

Les indicateurs étant déterminés, il s'agit ensuite de définir la **méthode** de collecte des données pertinentes pour la santé. À cet effet, il existe de nombreuses techniques ([figure 5](#)) qui varient en fonction du type d'entreprise et de la situation actuelle. Les indicateurs objectifs se rapportent à des événements quantifiables et peuvent être recueillis directement (p.ex. analyse des absences, des heures supplémentaires ou d'autres chiffres clés des RH). Les indicateurs subjectifs correspondent à des estimations et à des points de vue individuels des collaborateur-trice-s concernant des aspects du travail et de la santé. Ces indicateurs sont rendus visibles et comparables au moyen de méthodes de collecte des données issues des sciences sociales (p.ex. questionnaires standardisés, entretiens de groupe). Les enquêtes écrites sont les plus fréquemment utilisées, en particulier à partir d'une certaine taille d'entreprise. Il est alors possible de recourir à des questionnaires standardisés et éprouvés. Les enquêtes écrites sont particulièrement économiques en cas d'échantillons de grande taille; elles permettent en outre de comparer directement différents groupes et d'évaluer des mesures lorsque l'on répète l'enquête. Outre ces techniques classiques de collecte de données ([figure 5](#)), des voies moins conventionnelles sont parfois également judicieuses pour accéder à des informations. Ainsi, les taux de participation à des événements d'entreprise peuvent par exemple aussi permettre de tirer des conclusions sur le climat de travail. Des enquêtes et études externes peuvent être utilisées à titre complémentaire (p.ex. informations sur la santé psychique des apprenant-e-s). Dans les grandes entreprises notamment, l'analyse s'appuie sur l'expertise de différent-e-s spécialistes et sur diverses **sources de données**. Les chiffres clés relatifs au personnel et les motifs de départ sont par exemple souvent enregistrés par les RH, tandis que ceux relatifs aux accidents et à leurs causes le sont par le service de sécurité au travail. Les motifs des absences de longue durée et les informations sur les réintégrations peuvent être ob-

tenus auprès du/de la prestataire de case management. Les résultats d'enquêtes sont disponibles auprès des RH ou, en partie, auprès du service GSE. Le bilan de la situation actuelle doit être dressé à intervalles réguliers afin de pouvoir suivre les changements réalisés. La fréquence de cet état des lieux peut varier en fonction de l'indicateur et dépend de la méthode de collecte des données et du délai dans

lequel un changement est attendu. Les intervalles peuvent être courts ou étendus à plusieurs années (p.ex. rapports mensuels sur les absences, rapports annuels sur les chiffres clés RH, enquêtes bisannuelles auprès des collaborateur-trice-s). Pour l'interprétation des résultats, il est utile de choisir un moment précis où toutes les informations relatives à la santé sont rassemblées et interprétées.

FIGURE 5

Exemples de techniques de collecte de données (objectives et subjectives) avec indicateurs correspondants

	Méthode	Indicateurs pertinents pour la santé (indicateurs subjectifs et objectifs)
Techniques objectives	Analyse d'indicateurs / évaluation des indicateurs RH et statistiques d'utilisation du service de case management (CM)	<ul style="list-style-type: none"> • Maladies (absences de courte et de longue durée, durée et fréquence, coûts) • Statistiques d'accidents (durée et fréquence) • Taux de fluctuation (net), fluctuation précoce • Heures supplémentaires, solde d'horaires flexibles, solde de congés • Nombre de cas gérés, réintégrations réussies, évaluation anonymisée des motifs d'incapacité de travail
	Observation de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes et ressources
	Mesures physiologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilité de la fréquence cardiaque, pouls et tension artérielle
Techniques subjectives	Enquêtes auprès des collaborateur-trice-s	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes (liées à l'organisation du travail, à l'infrastructure, sociales, personnelles) • Ressources (liées à l'organisation du travail, à l'infrastructure, sociales) • Santé (santé psychique, bien-être, santé physique, troubles) • Motivation (attitude, satisfaction au travail, loyauté, engagement) • Motifs de départ
	Ateliers, cercles de santé, groupes de travail, groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes, ressources, santé, attitude et motivation
	Entretiens individuels, de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes, ressources, santé, attitude et motivation • Motifs et causes d'absence • Motifs de départ



Les **liens** entre les différents indicateurs sont analysés et interprétés.

Une analyse réussie réunit les indicateurs pertinents pour la santé en un seul tableau permettant d'identifier et d'interpréter les liens entre ceux-ci. La présentation des données se fait sous une forme structurée et, dans l'idéal, visuelle (tableau de bord, représentation des résultats avec code couleur à l'image d'une carte thermique, etc.) afin de permettre l'identification de tendances et de schémas à grande échelle. L'interprétation des liens entre les indicateurs permet d'éviter une analyse isolée de paramètres individuels ainsi qu'une utilisation cloisonnée des sources de données. Cette approche permet de mieux comprendre les causes possibles d'éléments négatifs. Ainsi, les raisons d'absences répétées, par exemple, peuvent mieux être identifiées.

Grâce à une interprétation soigneuse et à l'analyse des liens entre les différents indicateurs (p.ex. entre les heures supplémentaires, les cas de burnout, l'épuisement, l'ambiance au sein de l'équipe), l'analyse de la situation actuelle brosse à intervalles réguliers un tableau des contraintes, des ressources, de la santé et de la motivation au sein de l'entreprise, par service ou par fonction. Des taux d'absentéisme élevés peuvent par exemple être mis en relation avec des évaluations subjectives de la situation au travail (comportement des managers).

Exemple pratique équipe logistique:

Interprétation des liens

Les résultats de l'enquête montrent que les maux de dos sont plus fréquents au sein d'une équipe du service logistique. Parallèlement, les collaborateur-trice-s concerné-e-s estiment la charge de travail trop élevée et font état d'une forte pression temporelle. Ces informations issues de l'enquête sont complétées par les chiffres clés des RH qui révèlent des absences de longue durée de deux collaborateurs et une tendance à la hausse des absences de courte durée au sein de l'équipe.

L'interprétation des liens entre les différents indicateurs suggère que l'augmentation de la charge de travail due aux absences de longue durée pourrait entraîner une pression temporelle accrue et, par conséquent, l'épuisement de certains membres de l'équipe et des maux de dos plus fréquents.



Les résultats sont **consolidés**.

L'interprétation des résultats et des interdépendances entre les données disponibles est consolidée. Il s'agit de compiler les résultats de l'analyse sous une forme claire et évidente afin de montrer où se situent les points faibles et les points forts de l'entreprise. Cette vue d'ensemble des conclusions de l'analyse pointe les améliorations nécessaires en matière de thèmes et de groupes cibles. Des domaines d'intervention et des mesures appropriés peuvent ensuite être déduits des résultats de l'analyse (cf. [critère 4, Domaines d'intervention et mesures](#)).

La synthèse des conclusions permet dès lors de répondre à la question de savoir où (p.ex. centre d'appels, service clientèle, apprenti-e-s, managers) et pour quels thèmes (p.ex. stress ou ergonomie) il existe un besoin prioritaire d'amélioration ou de changement et où l'entreprise devrait agir.

Les résultats de l'analyse doivent également être consolidés pour des unités organisationnelles ou fonctions déterminées afin d'en déduire des domaines d'intervention et d'élaborer les mesures correspondantes. Ces synthèses des thèmes, besoins, défis ou problèmes où il est urgent d'agir servent de base à des groupes de personnes/unités spécifiques pour l'élaboration participative de mesures (cf. [critère 4, Domaines d'intervention et mesures](#)).

Exemple pratique équipe logistique :

Résultats

La synthèse des résultats met en évidence un besoin urgent d'agir au sein de l'équipe logistique mentionnée précédemment. Les indicateurs révèlent une forte pression temporelle et un accroissement important de la charge de travail. Afin d'apporter des améliorations, il convient de définir des domaines d'intervention et des mesures concrètes (cf. [critère 4, Domaines d'intervention et mesures](#)).

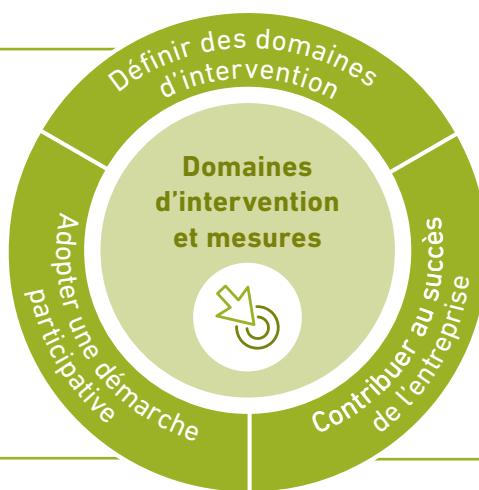
4

Analyse et déduction de mesures**Domaines d'intervention et mesures**

Des domaines d'intervention et des mesures spécifiques aux groupes cibles sont définis sur la base des résultats de l'analyse et de l'objectif de contribution de la GSE au succès de l'entreprise.

Des **domaines d'intervention spécifiques aux groupes cibles** sont déduits de l'analyse.

Des **mesures** sont définies pour chaque domaine d'intervention avec la participation active de représentant-e-s des groupes cibles.



Les domaines d'intervention sont définis et hiérarchisés en fonction de leur **contribution visée au succès de l'entreprise**.

L'analyse (cf. [critère 3, Analyse](#)) met en lumière les défis et thèmes actuels. Dans le cadre de l'implémentation de la GSE, les résultats sont pris en compte pour définir les domaines d'intervention et des mesures concrètes portant sur les contraintes existantes ou les ressources manquantes. Les domaines d'intervention répondent aux besoins identifiés dans différents groupes cibles.

Dans l'idéal, une entreprise peut s'appuyer sur les résultats d'une analyse approfondie (cf. [critère 3, Analyse](#)). Il est primordial ici que les domaines d'intervention et les mesures qui en découlent s'attaquent aux défis, problèmes ou potentiels d'amélioration identifiés. Cela vaut également pour les entreprises où la détermination des besoins s'opère de manière intuitive et ne répond pas (encore) entièrement aux exigences (cf. [critère 3, Analyse](#)).

Les objectifs généraux de la GSE (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)) jouent un rôle dans la hiérarchisation des domaines d'intervention. Les mesures spécifiques aux groupes cibles et élaborées de manière participative doivent contribuer à la réalisation des objectifs visés dans le cadre de la GSE et contribuer ainsi au succès de l'entreprise.

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Des **domaines d'intervention spécifiques aux groupes cibles** sont déduits de l'analyse.

Après que les résultats consolidés de l'analyse ont mis en évidence les besoins, il s'agit de définir des domaines d'intervention visant à réduire les contraintes existantes ou à promouvoir les ressources manquantes. Les domaines d'intervention peuvent porter sur différents thèmes, tels que la santé psychique, le climat de travail ou la culture de l'erreur, ou encore concerner toute l'entreprise. Dans ce dernier cas, des mesures centrales sont élaborées. Si l'on constate par exemple que la gestion des erreurs est souvent source de stress, le domaine d'intervention «culture de l'erreur» pourrait être défini pour l'ensemble de l'entreprise. S'agissant des défis, ils sont souvent spécifiques à un groupe cible et ne concernent pas toute l'entreprise, mais uniquement certaines fonctions (p.ex. le personnel de production ou les managers), une unité organisationnelle (p.ex. une équipe, un service ou un site) ou des groupes spécifiques (p.ex. les apprenti-e-s, les jeunes collaborateur-trice-s, les personnes proches de la retraite).

Lors de la définition des domaines d'intervention, il convient de considérer, outre les résultats de l'analyse, des circonstances propres à l'entreprise susceptibles d'influencer dans un avenir proche la santé, la motivation et la performance (p.ex. un déménagement imminent, une réorganisation, l'acquisition de nouveaux outils de travail ou encore le passage à des horaires flexibles). De tels changements radicaux ne sont jamais sans incidence sur la santé. Les collaborateur-trice-s pourraient être déstabilisé-e-s, d'où un impact négatif sur leur bien-être. Un processus d'accompagnement au changement axé sur la santé (gestion du changement) pourrait constituer ici un domaine d'intervention.

Exemples de domaines d'intervention spécifiques à un groupe cible:

- Promotion de la santé psychique des jeunes collaborateur-trice-s
- Prévention des maux de dos dans le secteur de la production
- Réduction du taux de fluctuation précoce chez les diplômé-e-s des hautes écoles
- Sensibilisation de tout le personnel à l'importance de la définition de limites selon les besoins et préférences (boundary management) dans le cadre de la digitalisation

Exemple pratique équipe logistique:

Domaines d'intervention

Dans l'exemple précédent (cf. [critère 3, Analyse](#)), l'équipe logistique est considérée comme le groupe cible prioritaire. Les domaines d'intervention à prendre en compte sont la gestion des absences pour cause de maladie et la forte pression temporelle afin de réduire les contraintes et de lutter contre l'épuisement et les maux de dos.



Les domaines d'intervention sont définis et hiérarchisés en fonction de leur **contribution visée au succès de l'entreprise**.

La GSE, plus précisément les mesures concrètes, doivent concourir au succès de l'entreprise (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)). La contribution visée est exprimée dans les objectifs de la GSE. Afin d'obtenir l'impact escompté, il convient, lors de la définition et de la hiérarchisation des domaines d'intervention, de veiller à prendre en compte les besoins et les thèmes stratégiquement pertinents. Les mesures d'amélioration correspondantes ont une incidence positive sur la réalisation des objectifs de la GSE et contribuent au succès de l'entreprise. Les domaines d'intervention identifiés sont priorisés en fonction de la mesure dans laquelle leur amélioration permet réellement d'atteindre les objectifs GSE fixés.

Il apparaît judicieux ici d'affecter les domaines d'intervention prioritaires à la contribution visée au succès de l'entreprise, c'est-à-dire aux objectifs GSE définis ([tableau 2](#)). Cela permet d'évaluer la contribution des mesures à l'évolution de la GSE (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)).

Exemple pratique équipe logistique :

Domaines d'intervention en relation avec les objectifs GSE

Améliorer les conditions au sein de l'équipe logistique constitue également une priorité par rapport à l'objectif GSE « Un personnel en bonne santé ». Une amélioration de la situation se répercute positivement sur la réalisation des objectifs de la GSE (p.ex. diminution des maux de dos, de l'épuisement) et contribue au succès de l'entreprise (p.ex. baisse des absences de courte durée) (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)).

TABLEAU 2

Exemple d'affectation des domaines d'intervention aux objectifs GSE

Objectifs GSE (critère 2)	Indicateurs (critère 3)	Domaines d'intervention (critère 4)
Personnel en bonne santé	<ul style="list-style-type: none"> • Épuisement • Pression temporelle • Absences de courte durée 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des absences • Santé psychique des apprenti-e-s
Attractivité employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'ancienneté • Engagement • Fluctuation • Intention de démissionner 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de l'erreur



Des **mesures** sont définies pour chaque domaine d'intervention avec la participation active de représentant-e-s des groupes cibles.

Des mesures, interventions ou projets concrets sont définis pour les domaines d'intervention prioritaires. Il existe au sein de l'entreprise de nombreux leviers et une large palette de possibilités d'intervention qui peuvent contribuer à cette étape. Les possibilités d'intervention peuvent être réparties sur trois niveaux ([tableau 3](#)): conditions-cadres saines (développement organisationnel), développement des compétences techniques (développement du personnel et du leadership; cf. [critère 9, Leadership et collaboration](#) et [critère 12, Développement des compétences](#)) et comportement individuel en matière de santé (cf. [critère 13, Comportement favorable à la santé](#)).

Idéalement, des mesures sont élaborées pour les trois niveaux de sorte que, d'une part, les conditions-cadres de l'entreprise soient favorables à la santé et que, d'autre part, les collaborateur-trice-s soient, par le développement de leurs compétences, en mesure

d'adopter un comportement favorable à la santé et encouragé-e-s dans ce sens ([tableau 4](#)). L'éventail d'interventions visant à améliorer la santé, la motivation et la performance est large et concerne souvent aussi indirectement la santé, car il s'agit alors de créer des conditions adaptées à l'être humain et répondant le mieux possible aux besoins humains fondamentaux.

Les améliorations doivent être mises en œuvre concrètement pour les groupes de personnes concernés. Les représentant-e-s des groupes cibles doivent être associé-e-s à la définition de ces mesures d'amélioration (p.ex. implication des apprenant-e-s dans le domaine d'intervention «Santé psychique des apprenant-e-s»). La participation active des personnes concernées à l'élaboration des mesures d'amélioration et des solutions garantit que les mesures prévues répondent aux besoins réels, sont concrètes et atteignent le groupe cible.

TABLEAU 3

Niveaux des interventions favorables à la santé

Développement organisationnel (organisation saine)	Développement du personnel et du leadership (compétences techniques)	Comportement en matière de santé (compétences en matière de santé)
Culture d'entreprise et climat de travail	Comportement managérial (leadership axé sur la santé)	Mode de vie (activité physique, alimentation, détente/récupération)
Processus RH	Équipe et collaboration	Addiction
Conception des tâches et organisation du travail	Compétences techniques individuelles	Comportement sûr pendant les loisirs
Environnement de travail et infrastructure		

Source: Blum-Rüegg, A. (Ed.) (2018). *Gestion de la santé en entreprise: principes de base et tendances*. Rapport 7. Promotion Santé Suisse.

La définition et la concrétisation des mesures d'amélioration s'effectuent donc souvent de manière décentralisée au sein des groupes cibles concernés. La GSE ou un autre service transversal (p.ex. les RH, la gestion de la qualité) apporte son soutien dans ce domaine. Cette contribution est essentielle pour concevoir des mesures constructives, en particulier pour les groupes soumis à des contraintes ou pour des thèmes liés aux relations interpersonnelles. Un monitoring centralisé des mesures élaborées permet d'être à jour, de suivre la mise en œuvre et, si nécessaire, d'intervenir de manière ciblée. Le monitoring incombe souvent à la GSE.

Les [critères 7 à 14](#) fournissent des explications et indications sur la mise en œuvre concrète et les mesures GSE. Ils décrivent, en tant que critères de mise en œuvre, l'organisation du travail et la collaboration ainsi que le développement et le soutien (cf. [Aperçu des critères, figure 1](#)). Des outils concrets destinés aux spécialistes RH et aux managers sont également disponibles dans la [HR-Toolbox](#) et le [Leadership-Kit](#).

Exemple pratique équipe logistique :

Élaboration de mesures

Les membres de l'équipe logistique pourraient se réunir pour rechercher ensemble des mesures d'amélioration. Les participant-e-s à la séance réfléchissent à ce qui, au niveau de l'organisation, de la collaboration et du management mais aussi du comportement individuel, peut contribuer à réduire la pression temporelle, la fréquence des maux de dos et l'épuisement. Si nécessaire, l'équipe peut être accompagnée par des personnes issues de la GSE ou des RH ou encore par des professionnel-le-s externes.

Il est par ailleurs envisageable de recourir, au niveau organisationnel, à un soutien temporaire par un-e auxiliaire ou à un encadrement plus intensif par un-e case manager externe.

TABLEAU 4

Exemples de mesures possibles concernant les domaines d'intervention définis

Objectifs GSE (critère 2)	Indicateurs (critère 3)	Domaines d'intervention (critère 4)	Mesures et projets (critère 4)
Personnel en bonne santé	<ul style="list-style-type: none"> • Épuisement • Pression temporelle • Absences de courte durée 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des absences • Santé psychique des apprenti-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation d'un case management pour le personnel concerné par des absences de longue durée • Examen d'un soutien temporaire provenant du pool de remplacement • Mise en œuvre d'un projet consacré à l'ergonomie dans la production (formation et outils) • Développement des compétences des responsables de la formation professionnelle dans l'encadrement d'adolescent-e-s souffrant de troubles • Communication des dispositifs proposés
Attractivité employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'ancienneté • Engagement • Fluctuation • Intention de démissionner 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de l'erreur 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier visant à favoriser l'ouverture et la sécurité psychologique (cf. Leadership-Kit) • Formation à la gestion des conflits pour les managers

5

Organisation et communication

Organisation



Les tâches, les responsabilités et les ressources pour le pilotage et la mise en œuvre de la GSE sont définies et attribuées.



Pour pratiquer et développer avec succès la GSE, il faut définir précisément les responsabilités en matière de GSE, les ressources disponibles et les thèmes à traiter. L'accès direct aux décideur-euse-s (p.ex. la direction) et une réglementation claire de la structure de pilotage, c'est-à-dire la manière dont la GSE est gérée, coordonnée et contrôlée sur le plan stratégique, sont également essentiels. Le pilotage garantit l'orientation générale et l'efficacité de la GSE. La personne chargée d'assumer ce rôle varie en fonction des spécificités de l'entreprise.

La responsabilité du pilotage incombe généralement à une organisation GSE centrale composée d'une ou de plusieurs personnes, laquelle est ponctuellement soutenue par d'autres acteur-trice-s. Le rattachement à des comités et structures existants (fonctions et postes pertinents) simplifie considérablement la tâche, notamment lors de la mise en place de la GSE, et permet d'exploiter les synergies.

Informations complémentaires

Promotion Santé Suisse:

- [Formations continues](#)
- [Conseiller-ère-s accrédité-e-s](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les tâches, les compétences décisionnelles et les responsabilités de la GSE sont définies et attribuées.

La composition effective de la structure organisationnelle optimale de la GSE varie en fonction de la taille et du type d'organisation de l'entreprise (hiérarchique/horizontale/matricielle, publique/privee, centralisée/décentralisée, autoorganisée, agile, nombre de sites, etc.; [tableau 5](#)). Il est important que le personnel se sente bien représenté par l'organisation GSE. Aussi, celle-ci doit refléter de manière adéquate la diversité des collaborateur-trice-s en incluant des personnes issues de différents groupes professionnels, fonctions et sites. Une organisation GSE performante requiert une réglementation claire du pilotage / de la conduite de la GSE et de sa mise en œuvre opérationnelle. La GSE peut être pratiquée soit par une seule personne qui exerce toutes les fonctions GSE, soit par un comité d'expert-e-s GSE largement représentatif. Lors de la définition de l'organisation optimale de la GSE, la question se pose de savoir comment la GSE doit être orchestrée pour fonctionner efficacement et atteindre effectivement les objectifs visés (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)). Le **service GSE chargé de la mise en œuvre opérationnelle** planifie et coordonne

la mise en œuvre en collaboration avec d'autres acteur-trice-s impliqué-e-s dans la GSE et assure la communication. Il évalue l'état d'avancement et l'efficacité de la GSE. Dans la plupart des entreprises, la mise en œuvre opérationnelle de la GSE est rattachée aux RH. Dans les petites entreprises, c'est généralement un membre de la direction qui pilote et met en œuvre la GSE, en sus de ses nombreuses autres tâches managériales. Les entreprises de taille moyenne nomment souvent un-e responsable GSE. Cette personne assume généralement d'autres fonctions en plus de la GSE, telles que la gestion des cas, la sécurité au travail et la protection de la santé, le développement du personnel ou d'autres fonctions RH. Dans les grandes entreprises, la mise en œuvre et la coordination sont souvent assurées par un groupe de personnes chapeauté par un-e responsable GSE.

En fonction de la structure et de la taille de l'organisation, la GSE opérationnelle rend compte à un **comité de pilotage GSE**, directement à la direction générale ou à d'autres instances (p.ex. dans les organisations décentralisées et agiles).

TABLEAU 5

Différentes désignations et tâches de la structure organisationnelle de la GSE

	Responsabilités et tâches
Mise en œuvre opérationnelle Responsable GSE, délégué-e GSE, gestionnaire GSE, équipe centrale GSE, groupe de travail GSE, équipe santé, taskforce GSE, groupe spécialisé GSE	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de la GSE • Élaboration et suivi du plan d'action, coordination de la mise en œuvre des mesures • Convocation aux réunions GSE et conduite • Garantie de l'intégration de la perspective santé dans les processus de l'entreprise • Garantie de la communication interne (et externe) • Échanges réguliers avec le comité de pilotage • Documentation et évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre
Pilotage Groupe de pilotage GSE, comité de pilotage, comité directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie de l'«adéquation» entre la stratégie santé et la stratégie de l'entreprise • Adoption d'objectifs pour les projets GSE de grande envergure • Organisation des ressources (humaines et financières) • Vérification de la réalisation des objectifs et de l'avancement de la GSE ainsi que pilotage du développement de la GSE • Prise en compte de la gestion de la santé en entreprise dans les décisions relatives à la santé

Le comité de pilotage GSE fait le lien avec la direction, recueille régulièrement l'engagement en faveur de la GSE et veille à ce que la GSE soit dotée de ressources suffisantes pour pouvoir être exploitée avec succès.

Le comité de pilotage prend des décisions sur la priorisation et la mise en œuvre de projets de plus grande envergure, vérifie les objectifs de la GSE et évalue régulièrement son état d'avancement et son succès (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)).

Les responsables GSE jouent un rôle clé dans la GSE. Outre leur savoir-faire technique, d'autres compétences sont particulièrement importantes pour occuper une fonction dirigeante dans la mise en œuvre opérationnelle de la GSE:

- **Réflexion stratégique**, p.ex. définition de mesures et d'objectifs GSE directeurs adaptés aux groupes cibles

- **Capacités analytiques**, p.ex. détermination et interprétation des chiffres clés et des dimensions, détermination des besoins et interprétation de la situation actuelle (contraintes/ressources), évaluation
- **Gestion organisationnelle et gestion de projets**, p.ex. planification et organisation des mesures GSE
- **Capacité à travailler en réseau et à coopérer**, p.ex. constitution d'un réseau GSE, mise en réseau des membres et échanges au sein des cercles d'expert-e-s en GSE
- **Compétences en communication**, p.ex. intégration de la GSE dans la communication interne et externe, rédaction de rapports à l'attention de la direction
- **Compétences en matière de présentation et de modération**, p.ex. présentations devant des comités ou des groupes d'experts, modération d'ateliers avec des collaborateur-trice-s ou des cadres supérieurs.



Le mode de collaboration entre les **acteur-trice-s pertinent-e-s** est défini.

La GSE s'inscrit dans une démarche interdisciplinaire englobant de nombreux processus, structures, offres et thèmes. Par conséquent, elle ne doit pas être considérée isolément. Il convient donc d'identifier les personnes ou les fonctions qui contribuent à favoriser la santé au sein de l'entreprise et à les intégrer de manière appropriée dans l'organisation GSE.

Tandis que certains services sont directement impliqués dans l'organisation GSE en tant que membres, d'autres collaborent ponctuellement lorsqu'un thème spécifique l'exige (interfaces définies). Cette approche tient compte du fait que la GSE est un thème transversal qui concerne différents domaines et toutes les fonctions. Différents services peuvent par exemple être impliqués dans la mise en place d'un système de gestion des absences: tandis que les processus sont définis dans le cadre de la GSE, c'est le service RH qui se charge de collecter et d'évaluer les données. Le service de case management, quant à lui, s'occupe des collaborateur-trice-s absent-e-s pendant de longues périodes, et le service développement des compétences contribue à former les managers à la détection précoce des signaux d'alerte et à la conduite d'entretiens (cf. [critère 14, Détection précoce et retour au travail](#)).

La collaboration avec les acteur-trice-s concerné-e-s est essentielle pour poursuivre des objectifs communs, éviter les doublons et exploiter au mieux les synergies (p.ex. intégration des questions de santé dans le développement du personnel, utilisation de la GSE dans l'image de marque de l'employeur).

Les fonctions/expert-e-s ci-après font généralement partie des acteur-trice-s concerné-e-s, dont les rôles sont définis dans le cadre de la GSE:

- Conseiller-ère-s RH / business partners RH
- Développement du personnel et de l'organisation
- Spécialistes de la sécurité au travail et de la protection de la santé
- Case management
- Gestion de la qualité
- Diversité, équité et inclusion
- Consultation sociale
- Autres dispositifs de soutien
- Représentant-e-s du personnel (commission du personnel)
- Communication (interne/externe)
- Professionnel-le-s externes

Outre les fonctions officielles, des personnes individuelles peuvent également être impliquées dans la GSE. Il s'agit souvent de collaborateur-trice-s qui contribuent déjà à la santé en mettant à profit leur engagement et leurs connaissances (p.ex. un collègue qui propose des cours de yoga, une personne qui s'occupe de proposer des en-cas sains pendant les pauses, une collaboratrice qui organise régulièrement des événements communs).

Une pratique réussie de la GSE avec l'ensemble des acteur-trice-s concerné-e-s requiert une bonne coordination et harmonisation des rôles, des responsabilités et de la collaboration entre les différents comités et interfaces.

Dans ce contexte, il convient par exemple de clarifier les points suivants :

- À quelle fréquence ont lieu les séances et avec quel-le-s acteur-trice-s, par exemple :
 - séances trimestrielles du groupe GSE
 - échanges mensuels entre le/la responsable GSE et le comité de pilotage GSE
 - échanges ponctuels avec l'interface communication
 - échanges annuels avec le service psychologique externe
 - coopération avec la gestion de la qualité pour des propositions visant à promouvoir la santé issues de la boîte à idées

- Quels organes/comités/acteur-trice-s sont impliqués dans quelles séances ?
- Combien de temps durent les séances régulières ?
- Qui endosse quel rôle dans les séances (p.ex. convocation, préparation, conduite de la réunion, procès-verbal) ?
- Faut-il définir des ordres du jour réguliers (rapports des différents domaines, actualités de la GSE, défis, besoins, évaluation de la collaboration, etc.) ?
- Sous quelle forme les séances ont-elles lieu (sur place, hybride, en ligne, dans le cadre d'un événement social, etc.) ?
- Où stocker les fichiers (p.ex. emplacement de stockage commun, échange de données) ?
- Comment réglementer les autres échanges bilatéraux et consultations (p.ex. échange bilatéral entre différent-e-s acteur-trice-s, implication ponctuelle) ?

Enfin, une compréhension commune de la GSE et des objectifs et priorités poursuivis est essentielle pour une collaboration constructive entre les acteur-trice-s concerné-e-s.



Les **ressources** nécessaires au pilotage et à la mise en œuvre sont libérées de manière ciblée.

Des ressources adéquates permettent de piloter et de mettre en œuvre la GSE conformément aux critères définis dans ce guide. Les ressources affectées à la GSE concernent, d'une part, le pilotage (critères 1 à 6) et, d'autre part, la mise en œuvre (critères 7 à 14). Elles comprennent le temps investi et/ou le taux d'activité ainsi que les connaissances spécialisées et les moyens financiers nécessaires. Les investissements dans la GSE doivent être compris au sens large, au-delà du taux d'activité consacré à la GSE ou aux mesures de promotion de la santé. Par le biais des ressources investies, les postes, fonctions, processus et infrastructures qui contribuent à l'objectif d'une entreprise saine concourent aussi (en partie indirectement) à la réalisation des objectifs GSE et ne doivent donc pas être sous-estimés. Ainsi, les investissements temporels, humains et financiers dans la GSE sont souvent plus importants que prévu, car les ressources sont affectées à des postes connexes qui assument des fonctions importantes dans la GSE, par exemple formation des managers par le développement du personnel, formation à la sécurité par les responsables sécurité au travail et protection de la santé, enquêtes auprès du personnel par la gestion de la qualité, traitement des indicateurs RH par le service du personnel, soutien aux collaborateur-trice-s par des conseiller-ère-s RH dans les situations difficiles, consultation sociale comme dispositif de soutien en cas de problèmes psychiques.

Les **ressources pour le pilotage** concernent principalement l'analyse (critère 3), l'organisation (critère 5) et la communication (critère 6), par exemple :

- Taux d'activité pour l'organisation GSE ou les responsables GSE et ressources temporelles pour la collaboration au sein des comités GSE
- Temps et budget pour les responsables sécurité au travail et protection de la santé
- Temps et budget pour les mesures de communication
- Moyens pour le bilan et l'interprétation réguliers de la situation actuelle (monitoring des chiffres clés, enquêtes auprès du personnel, etc.) et pour le processus de déduction de mesures

Entre également dans le pilotage le temps consacré par les décideur-euse-s à l'évaluation de la GSE (discussions, réflexions) et à sa progression (cf. [critère 2, Contribution au succès de l'entreprise](#)).

Pour la **mise en œuvre de la GSE** et des projets de grande envergure, il faut également discuter des ressources temporelles et du budget nécessaires pour concevoir l'organisation du travail, la collaboration, les processus et les offres de manière à promouvoir la santé. Certaines entreprises disposent d'un budget GSE intégré dans le processus budgétaire, avec des postes budgétaires fixes ou variables d'une année à l'autre. D'autres réalisent une grande partie des mesures via des centres de coûts connexes ou demandent les montants nécessaires de manière ponctuelle. Il est essentiel que les ressources soient globalement suffisantes pour faire avancer, au sens large, la mise en œuvre de la GSE de manière ciblée et conformément aux besoins.

Exemples de mesures liées à la santé pouvant être financées à la fois par le budget GSE et par un autre budget:

- Ressources temporelles et financières pour la participation à des formations et à des formations continues
- Utilisation d'un logiciel spécifique pour la gestion des absences de courte et de longue durée
- Systèmes de gestion des talents
- Acquisition d'outils ou de mobilier ergonomiques
- Récompenses des bonnes idées dans le cadre de la gestion des idées/suggestions
- Budget financier et temporel pour les manifestations d'équipe ou les primes spontanées

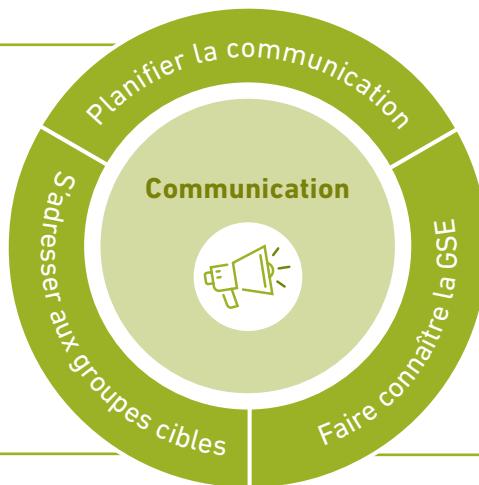
6 Organisation et communication Communication



Les projets, les offres et les dispositifs de soutien ainsi que les résultats de la GSE sont communiqués au moyen de canaux appropriés.

Les **processus et responsabilités** ayant trait à la communication de la GSE sont définis.

La communication aux groupes cibles se fait au travers de **canaux adéquats**.



La **diffusion** des projets, offres, dispositifs de soutien est **encouragée**, tout comme la communication des résultats de la GSE.

Une communication efficace est un facteur de succès important de la GSE. Elle garantit la visibilité des projets, offres et résultats de la GSE et les rend accessibles.

L'objectif est de transmettre les bonnes informations au bon moment via les canaux de communication appropriés afin d'en favoriser la compréhension, l'acceptation et la portée, et de renforcer ainsi la participation. Une approche centrée sur le groupe cible en termes de contenu et de canaux de communication permet de tenir compte des besoins spécifiques. L'implication des collaborateur-trice-s en tant qu'ambassadeur-drice-s de la santé ou multiplicateur-trice-s peut contribuer ici à promouvoir l'engagement et la participation. Une intégration cohérente de la communication dans les processus existants tels que l'accueil des nouveaux-elles collaborateur-trice-s, contribue à l'efficacité de la GSE et à favoriser

une culture d'entreprise saine. La communication représente également le moyen de rendre compte des succès et des échecs de la GSE en toute transparence, ce qui favorise la confiance et l'amélioration continue.

Il est utile d'intégrer la communication des activités, des objectifs et des résultats de la GSE dès la phase de planification (p.ex. dans le cadre de la planification annuelle de la GSE) et de la consigner sous la forme d'un plan de communication. Il est également judicieux d'utiliser différents canaux de communication. La communication orale présente notamment des avantages indéniables pour les sujets sensibles tels que les réorganisations. Afin de s'assurer que les messages sont bien reçus et compris, il faut régulièrement évaluer et questionner le niveau d'information du personnel.

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.

Les **processus et responsabilités** ayant trait à la communication de la GSE sont définis.

La transmission d'informations sur la GSE et les mesures concrètes prises dans ce domaine constitue un élément essentiel de la GSE. La manière optimale de procéder varie fortement d'une entreprise à l'autre. Pour garantir un niveau d'information adéquat et adapté au personnel, les processus appropriés doivent être définis et les responsabilités, clarifiées.

Dans la plupart des cas, la personne responsable de la GSE (cf. [critère 5, Organisation](#)) est également chargée de la communication dans ce domaine. Dans les grandes entreprises, le service de communication soutient le/la responsable GSE dans l'élaboration des contenus thématiques et peut également participer à leur médiatisation dans le cadre de la communication d'entreprise.

Par la transmission des informations à leurs équipes, les managers garantissent que l'ensemble des collaborateur-trice-s connaissent les projets pertinents en matière de GSE.

Les processus de communication doivent être clairement définis et les mesures de communication destinées aux collaborateur-trice-s, planifiées à l'avance. Cela favorise la transparence, la confiance et l'ancre systématique de la communication relative à la GSE dans le quotidien de l'entreprise. Pour garantir la continuité et la pérennité des messages, il convient de définir les activités régulières de communication en matière de GSE (quoi communiquer et à quelle fréquence) ainsi que les étapes clés. Le calendrier des informations à communiquer doit être défini dans un plan de communication annuel (généralement intégré à un plan de mesures). Dans les grandes entreprises ou celles réparties sur plusieurs sites, il peut être utile de définir les objectifs, les groupes cibles, les messages et les canaux dans un concept de communication, qui peut être intégré au concept GSE global.



La **diffusion** des projets, offres et dispositifs de soutien est **encouragée**, tout comme la communication des résultats de la GSE.

La variété des canaux de communication utilisés (cf. aspect suivant) et des mesures de communication mises en place accroît la visibilité des projets, des offres et des dispositifs de soutien et, partant, l'intérêt qu'ils suscitent. Une partie de la communication devrait cibler les dispositifs de soutien existants, dédiés par exemple à la protection de l'intégrité personnelle (harcèlement moral, harcèlement sexuel, addictions, etc.; **tableau 6**). Il est ainsi possible d'apporter une aide rapide et efficace aux personnes concernées, et l'employeur peut remplir son devoir de sollicitude.

La publication des résultats et succès obtenus par la GSE renforce sa crédibilité aux yeux des collaborateur-trice-s et démontre sa plus-value et sa contribution au succès de l'entreprise (cf. **critère 2, Contribution au succès de l'entreprise**). Lorsque les **objectifs et résultats** de la GSE sont diffusés, cela permet de mieux s'orienter et favorise la transparence. Par ailleurs, l'engagement d'une entreprise dans la GSE sert à améliorer la marque employeur et peut être mis à profit lors des processus de recrutement.

Exemples de mesures de communication des objectifs et des résultats de la GSE au sein de l'entreprise:

- Publication d'un rapport GSE avec les données actuelles en matière de santé des collaborateur-trice-s (évolution des indicateurs clés, résultats de sondages, chiffres d'utilisation et informations concernant l'atteinte des objectifs fixés)
- Infographies, présentations ou vidéos sur les principaux jalons de la GSE et les objectifs atteints
- Témoignages : brefs entretiens ou rapports de collaborateur-trice-s ayant amélioré leur situation professionnelle et leur santé grâce à des mesures de promotion de la santé
- Information régulière aux managers sur les progrès réalisés dans le cadre de la GSE
- Célébration des résultats obtenus (p. ex. labellisation « Friendly Work Space »)

TABLEAU 6

Mesures visant à accroître la notoriété et la visibilité des projets, des offres et des résultats de la GSE

Mesures de communication	Description	Objectif/impact
Logo et/ou slogan GSE	Élaboration d'un logo et/ou d'un slogan pour la GSE spécifique à l'entreprise	Faciliter l'identification et l'attribution à la GSE et instaurer un climat de confiance
Matériel d'information	Conception d'affiches, de flyers ou d'affichages numériques disposés à des endroits fréquentés de l'entreprise	Améliorer la visibilité des projets, des offres et des dispositifs de soutien
Événements interactifs	Organisation de journées de la santé ou de séances d'information	Rendre les sujets plus concrets, favoriser l'échange et lancer les débats à l'intérieur
Managers en tant qu'ambassadeur-trice-s ou multiplicateur-trice-s de la GSE	Implication des managers en tant qu'ambassadeur-trice-s ou multiplicateur-trice-s de la GSE	Transmettre les informations en fonction des groupes cibles, convaincre de l'utilité de la GSE et en faire la promotion



La communication aux groupes cibles se fait au travers de **canaux adéquats**.

Une communication spécifique aux groupes cibles au travers de canaux adéquats tient compte des différents besoins et préférences des collaborateur-trice-s et augmente ainsi la probabilité que les informations soient reçues et utilisées. Si le personnel administratif est facilement joignable par e-mail, pour le personnel de production qui ne dispose pas d'un ordinateur portable, le tableau d'affichage s'avère souvent plus efficace. Le choix du canal adéquat influence considérablement la qualité de la réception des informations et le taux de participation aux mesures GSE. Une communication différenciée garantit que l'ensemble des collaborateur-trice-s sont atteint-e-s, que ce soit au bureau, à la production, en déplacement, en télétravail ou en travail de nuit, et se sentent concerné-e-s. Cela implique également un langage adapté au groupe cible et inclusif ainsi que des contenus multilingues si nécessaire. De nombreuses activités favorables à la santé au sein de l'entreprise ne sont pas explicitement communiquées sous l'égide de la GSE. Ainsi, les ressources humaines peuvent contribuer significativement à la GSE en intégrant la perspective de la santé dans leur stratégie ou les priorités existantes, même si cette démarche n'est pas directement qualifiée de mesure GSE. Visibiliser ces efforts dans le cadre de la communication GSE (cf. aspect précédent) favorise une compréhension plus globale de ce qu'est un développement organisationnel sain.

Exemples de canaux de communication (spécifiques aux groupes cibles):

Canaux verbaux:

- Séance d'information à l'ensemble du personnel de type town hall (réunion interne qui regroupe tou-te-s les collaborateur-trice-s, en présentiel, en ligne ou hybride, organisée par la direction) ou réunion des collaborateur-trice-s avec un créneau horaire réservé à la GSE
- Séances d'équipe/de service avec un point régulier sur la GSE à l'ordre du jour
- Pointages matinaux, passages de témoin entre équipes, brèves séances debout (daily standup meeting)
- Événements en ligne (webinaires, avec ou sans enregistrement)
- Formations, cours
- Journées au vert
- Journées de la santé, stands d'information sur la GSE
- Entretiens avec les collaborateur-trice-s intégrant la GSE

Canaux écrits:

- E-mails, newsletter électronique
- Intranet avec rubrique dédiée et actualités sur le thème de la promotion de la santé en entreprise / la GSE
- Articles de blog
- Écrans d'information / grand écran (vidéos)
- Applis de communication
- Réseaux sociaux
- Tableau d'affichage (affiches)
- Flyers, brochures, etc.
- Journal interne ou journal des collaborateur-trice-s
- Internet (site de l'entreprise)
- Newsletter externe
- Informations jointes à la fiche de salaire

Mise en œuvre

Organisation du travail et collaboration

Un aménagement du travail humain signifie que les tâches sont systématiquement planifiées et organisées de sorte à créer des conditions de travail favorables à la santé, à la performance et au développement personnel des collaborateur-trice-s. Il comprend une conception de l'environnement de travail favorable à la santé, une organisation du travail et des activités professionnelles axée sur les ressources, un style de management soucieux de la santé, un mode de collaboration sain ainsi que de réelles possibilités de participation et de codécision. Les mesures prises dans le cadre des critères relatifs à la catégorie «Organisation du travail et collaboration» visent en premier lieu les équipes ou les groupes de collaborateur-trice-s.

Environnement de travail

L'environnement de travail est conçu de manière à promouvoir la santé.



7

Organisation du travail

L'organisation du travail et la définition des tâches participent à la promotion de la santé.



8

Leadership et collaboration

Les modes de leadership et de collaboration intègrent les aspects pertinents pour la santé.



9

Participation

Les collaborateur-trice-s participent activement à la mise en œuvre des décisions stratégiques ayant un impact sur la santé ainsi qu'à l'organisation du travail au quotidien.



10

Développement et soutien

La catégorie «Développement et soutien» a trait à la conception de processus et d'offres favorables à la santé au sein de l'entreprise. On s'assure ainsi qu'une attention suffisante est portée à la santé psychique, physique et sociale des collaborateur-trice-s dans le quotidien professionnel et sur toute la durée de l'engagement. Les processus, procédures et offres y relatifs portent généralement sur l'ensemble du personnel afin de réglementer par exemple la gestion des absences ou le développement des compétences. L'application effective des critères relatifs au développement et au soutien concerne souvent des collaborateur-trice-s individuel-le-s et tient compte de leurs besoins et situations personnels.



11

Adéquation au poste

L'adéquation entre les exigences du poste et les prédispositions individuelles est continuellement recherchée.



12

Développement des compétences

Les compétences et les aptitudes professionnelles des collaborateur-trice-s sont promues et développées.



13

Comportement favorable à la santé

Les collaborateur-trice-s sont sensibilisé-e-s à des thèmes de santé physique, psychique et sociale et encouragé-e-s à adopter un comportement favorable à la santé.



14

Détection précoce et retour au travail

Les processus de détection précoce des signaux d'alerte, de gestion des absences, de suivi individuel et d'accompagnement au retour sont mis en pratique.

7 Organisation du travail et collaboration Environnement de travail



L'environnement de travail est conçu de manière à promouvoir la santé.

L'aménagement des **postes de travail**, des **outils mis à disposition** et de l'**environnement de travail** tient compte des exigences ergonomiques et des besoins des utilisateur-trice-s.

Des espaces et infrastructures sont dédiés spécifiquement au **repos** et à la **récupération**.



Les collaborateur-trice-s sont encouragé-e-s à **utiliser** les infrastructures et outils existants dans le respect de leur propre santé.

L'environnement de travail comprend tous les aspects spatiaux, techniques, organisationnels et sociaux dans lesquels s'exercent les activités professionnelles : place de travail (partagée ou individuelle), espace créatif, bureau à domicile, halle logistique, voiture de fonction, chantier, espace extérieur, etc. L'environnement de travail comprend le poste et les équipements de travail ainsi que les facteurs environnementaux. En plus des espaces de travail, il inclut également des locaux annexes tels que les salles de pause ou de repos. L'environnement de travail exerce une influence directe sur les collaborateur-trice-s et détermine, dans une large mesure, le niveau d'efficacité dans l'accomplissement des tâches, le bien-être au travail et l'état de santé. Chaque activité comporte des exigences physiques et mentales (cognitives) spécifiques. Ces exigences, tout comme les besoins et les conditions de santé propres aux collaborateur-trice-s doivent être considérés dans une égale mesure lors de la conception des postes de travail, des outils de travail et des facteurs environnementaux.

Il est essentiel de trouver le meilleur équilibre possible entre les exigences liées à l'activité elle-même et les besoins et conditions de santé de la personne qui l'exerce.

Informations complémentaires

Secrétariat d'État à l'économie (SECO):

- [Commentaire de l'ordonnance 3 de 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)
- [Brochure sur l'ergonomie](#)
- [Travail sur écran](#)

Promotion Santé Suisse:

- [New Work, champ d'action: Lieu de travail](#)
- Environnements de bureaux favorables à la santé. [Rapport 4 \(2014\)](#)
- Influence de l'environnement de bureau et du processus de changement connexe sur la santé psychique. Résultats du projet de recherche « Offices, Change & Health ». [Feuille d'information 31](#)
- Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – [guide](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



L'aménagement des **postes de travail**, des **outils mis à disposition** et de l'**environnement de travail** tient compte des exigences ergonomiques et des besoins des utilisateur-trice-s.

Toute activité professionnelle génère un besoin en termes de poste, d'outils et d'environnement de travail. Ainsi, un travail de motricité fine, tel que l'assemblage horloger, générera des exigences élevées en matière d'éclairage (luminosité, uniformité, absence d'éblouissement). Les besoins et spécificités des utilisateur-trice-s influencent également les exigences en matière de poste, d'outils et d'environnement de travail. Ces spécificités découlent, d'une part, de la morphologie et des mensurations des utilisateur-trice-s et, d'autre part, de leurs capacités et aptitudes cognitives. Ainsi, la hauteur du bureau doit être adaptée à la taille de l'utilisateur-trice et au type de travail (p.ex. au moyen de tables réglables en hauteur).

Les exigences liées à l'activité et à la personne ont des implications concrètes sur l'aménagement des postes de travail, des outils mis à disposition et de l'environnement de travail (figure 6). Les conséquences typiques d'un aménagement inadéquat sont le travail dans une posture forcée (p.ex. au-dessus de la hauteur des épaules, en position accroupie), les activités impliquant des mouvements répétitifs des épaules, des bras et des mains ou la manipulation de charges. En garantissant une utilisation régulière, aisée et intuitive des infrastructures et outils à disposition (p.ex. bureaux assis/debout, appareils de levage, logiciels), on atteint un haut degré d'ergonomie (usability).

FIGURE 6

Exigences liées à l'activité et à la personne et leurs implications pour l'aménagement du poste de travail, des outils mis à disposition et de l'environnement de travail

Exigences liées à l'activité	Poste, outils et environnement de travail	Besoins individuels
<p>Exigences liées à l'activité, par exemple:</p> <p>Cognitives/mentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences élevées en matière de concentration • Tâches monotones • Bruit et nuisances sonores <p>Physiques/corporelles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités brèves et répétitives (cf. norme EN 1005-5: manutention répétitive à fréquence élevée) • Travail de motricité fine (p.ex. vue) • Manutention et port de charges lourdes • Position debout/assise prolongée, autres postures forcées • Vibrations 	<p>Aménagement du poste, des outils et de l'environnement de travail, par exemple:</p> <p>Poste de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionnement, espace disponible • Hauteur de travail et d'assise, mobilier • Surfaces de travail et espaces de préhension • Distances/angles de vision <p>Outils de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils (manuels) (p.ex. visseuse sans fil, clavier) • Aides (p.ex. aides pour soulever et porter) • Machines • Outils techniques (p.ex. écran, logiciel, robot, IA) <p>Environnement de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éclairage (cf. norme EN 12464-1 : Éclairage des lieux de travail intérieurs) • Atmosphère (p.ex. température, courants d'air, qualité de l'air) • Acoustique (volume et fréquence sonores, bruit) 	<p>Besoins des utilisateur-trice-s, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensurations (anthropométrie, cf. norme EN 33402-1: Ergonomie – Dimensions du corps de l'homme) • Conditions physiologiques (p.ex. âge, sexe, condition physique) • Biomécanique (p.ex. posture, séquence des mouvements, effort physique) • Formation et expérience • Capacités et aptitudes cognitives • Conditions psychologiques • Besoins particuliers: personnes souffrant d'un handicap physique, personnes en formation, femmes enceintes, etc.



Les collaborateur-trice-s sont encouragé-e-s à **utiliser** les infrastructures et outils existants dans le respect de leur propre santé.

Même les meilleurs postes de travail n'ont un effet positif sur la santé que s'ils sont utilisés correctement. Il est donc essentiel de donner aux collaborateur-trice-s les moyens d'utiliser l'infrastructure et les équipements disponibles (manipulation) de sorte à préserver leur santé et de leur permettre d'acquérir des compétences favorisant un comportement sain sur le lieu de travail (cf. [critère 12, Développement des compétences](#)). Cela permet d'éviter des problèmes de santé tels que les tensions, les signes d'usure, voire les troubles chroniques, qui résultent de mauvaises postures prolongées, d'une sollicitation unilatérale ou excessive, d'un portage ou d'une manipulation des charges non ergonomiques ou d'une utilisation ou d'un réglage inadéquats des outils de travail.

Les mesures suivantes contribuent à la promotion de pratiques et de comportements favorables à la santé des collaborateur-trice-s:

- Formation et sensibilisation:
 - Acquisition de compétences dans le cadre de formations ou d'ateliers (p.ex. formation sur la protection de la santé, journées de la sécurité)
 - Sensibilisation lors de rencontres informelles à la pause de midi (p.ex. lunch and learn ou brownbag meeting)
 - Approfondissement du sujet dans le cadre d'un webinaire / d'une formation en ligne
 - Introduction à l'utilisation correcte du mobilier et des outils de travail (y c. logiciels) lors de la journée d'accueil des nouveaux-elles collaborateur-trice-s ou en cas de nouveau matériel
- Informations sur le thème de l'ergonomie:
 - Mise à disposition de conseils ergonomiques, check-lists, brèves vidéos
 - Liens vers des sites internet consacrés à la sécurité au travail, à la protection de la santé et à l'ergonomie:
Sécurité et santé au bureau, p.ex. [box CFST](#)
Contraintes physiques et ergonomie, p.ex. Suva, [«Contraintes physiques et ergonomie»](#)
- Nomination d'un-e responsable de l'ergonomie (p.ex. en tant que tâche supplémentaire pour le/la responsable de la sécurité ou le/la facility manager, avec acquisition des compétences nécessaires p.ex. au travers d'une formation ou d'un programme train the trainer):
 - en tant que personne de contact pour les questions ergonomiques,
 - pour des visites sur le lieu de travail ou un premier conseil aux collaborateur-trice-s.



Des espaces et infrastructures sont dédiés spécifiquement au **repos** et à la **récupération**.

Outre les postes de travail et autres lieux de production ou de travail à l'extérieur dédiés à l'exécution des tâches à proprement parler, les collaborateur-trice-s disposent d'espaces et d'infrastructures supplémentaires destinés à d'autres usages, tels que les échanges informels (salles de pause, espaces restauration/lounge) ou la détente (salles de repos).

Leur aménagement repose sur les mêmes principes que pour les postes, les outils et l'environnement de travail (cf. aspects précédents). Il convient de souligner en particulier les mesures d'aménagement suivantes, qui intègrent la perspective de la santé :

- Mobilier : p.ex. chaises et tables multifonctions dans les salles de pause et les espaces lounge, sièges de relaxation / fauteuils de massage dans les zones de repos
- Esthétique : p.ex. concepts de couleurs, d'éclairage et de végétalisation bien pensés
- Lumière : p.ex. espaces avec lumière du jour et vue sur l'extérieur
- Bruit : p.ex. insonorisation (solutions acoustiques) ou cloisons pour réduire la pollution sonore dans les espaces communs
- Technique : p.ex. Wi-Fi, stations de recharge dans les salles de pause

Pour encourager l'utilisation de ces espaces supplémentaires, ils doivent occuper un emplacement central et disposer d'un aménagement agréable et confortable. Un équipement adapté renforce également leur attractivité (salle de pause avec distributeur de café, coin cuisine, microondes, distributeur automatique de boissons et d'en-cas, réfrigérateur, équipements de loisirs tels que table de ping-pong ou baby-foot).

Une culture d'entreprise qui encourage activement les pauses et les échanges informels constitue un autre facteur de motivation pour l'utilisation de ces espaces.

8 Organisation du travail et collaboration

Organisation du travail



L'organisation du travail et la définition des tâches participent à la promotion de la santé.



Avoir un travail est, en soi, bénéfique pour la santé: cela garantit une sécurité financière, structure le quotidien, renforce le sentiment d'appartenance sociale, confère une identité, offre des possibilités d'apprentissage et peut donner un sens à la vie. Il est toutefois essentiel que les tâches et l'organisation du travail soient adaptées aux besoins des collaborateur-trice-s, favorisent leur santé et épanouissement personnel et leur permettent de concilier vie professionnelle et vie privée. De cette manière, la motivation et le bien-être sont renforcés à long terme et les risques liés à l'organisation du travail et à l'activité professionnelle sont abordés de manière proactive, tout en évitant la surcharge ou la sous-sollicitation tant quantitative que qualitative.

Informations complémentaires

Secrétariat d'État à l'économie (SECO):

- [Commentaire de l'ordonnance 3 de la loi sur le travail](#) (article 2 : Principe)
- [Détection précoce de l'épuisement – Éviter le burnout](#)
- [Manuel PME « Travail et famille »](#)

Bureau UND

Promotion Santé Suisse:

- [Modèles de travail hybrides – Comment réussir leur introduction ?](#)
- [HR-Toolbox Modèles de travail flexibles](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Le travail est organisé et les tâches sont définies de manière à favoriser la santé et la motivation.

Une grande partie du temps de travail est dédiée à la réalisation des tâches. Il est donc d'autant plus important que l'activité professionnelle soit aménagée et organisée de sorte à promouvoir la santé. Une bonne manière d'y parvenir est de donner aux collaborateur-trice-s la possibilité de participer activement à l'aménagement de leur travail, de pouvoir exécuter des tâches de A à Z et de disposer de suffisamment d'autonomie pour le faire.

Les différentes options d'organisation et d'aménagement du travail influencent la manière dont les tâches sont accomplies. Elles peuvent revêtir une importance variable selon l'entreprise, mais devraient toutefois être systématiquement examinées et prises en compte dans la mesure du possible.

Le [tableau 7](#) présente une liste non exhaustive des principales options d'organisation et d'aménagement favorables à l'individu et à la santé² ainsi que différents moyens de les mettre en œuvre dans le quotidien professionnel.

L'interaction sociale ainsi que les possibilités d'apprentissage et de développement dans l'accomplissement des tâches présentent davantage d'options d'organisation du travail. Les besoins en matière d'interaction sociale et de collaboration ainsi que le soutien perçu dans ce domaine sont traités au [critère 9, Leadership et collaboration](#). L'acquisition de nouvelles compétences et les opportunités de développement offertes par l'activité professionnelle sont abordées au [critère 12, Développement des compétences](#).

TABLEAU 7

Options d'organisation et d'aménagement et possibilités de mise en œuvre dans le quotidien professionnel

Options d'organisation	Exemples de mise en œuvre favorable à la santé et à la motivation
Tâches de A à Z (planification, exécution, contrôle du travail, retour sur les résultats)	Ne pas considérer la tâche de manière isolée, mais la replacer dans son contexte global; si possible, l'exécuter de A à Z; p.ex. superviser un projet ou un processus du début à la fin, assurer la prise en charge globale des patient-e-s
Défis variés (exigences variées en termes de qualifications et de fonctions afin d'éviter la monotonie)	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation des postes (job rotation): travailler à différents postes jusqu'à ce que tou-te-s les collaborateur-trice-s aient changé de poste dans tous les domaines d'activité • Extension des tâches (job enlargement): ajout de tâches similaires dans leur exécution • Enrichissement des tâches (job enrichment): extension des activités existantes à des tâches plus exigeantes
Autonomie et marge de manœuvre (tâches de A à Z avec possibilités d'aménagement, de participation et de décision)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation autonome du travail: possibilité pour les collaborateur-trice-s de définir quand effectuer quelles tâches pour atteindre les objectifs fixés (choix de la méthode) • Conception du poste (job crafting): modelage et personnalisation du travail en fonction de la motivation intrinsèque
Flexibilisation du temps de travail et possibilités d'organiser librement le travail (marge de manœuvre dans les délais impartis, temps libre)	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'aménager ses tâches de manière flexible en termes de temps et de rythme de travail • Possibilité de faire régulièrement de courtes pauses et les respecter, organisation autonome des pauses • Marge de manœuvre pour absorber les tâches imprévues
Sens (importance et sens donnés à la tâche)	<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur la contribution individuelle à la réussite globale et mise en valeur des résultats/avantages • Reconnaissance et retour sur l'importance et l'impact du travail individuel • Organisation des tâches en fonction des forces et des valeurs individuelles (cf. critère 11, Adéquation au poste)

² D'après Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*.

Les collaborateur-trice-s doivent être encouragé-e-s à tirer profit des marges de manœuvre offertes (p.ex. horaires et lieu de travail flexibles, organisation autonome du travail) et, si nécessaire, être soutenus par leurs managers dans l'application concrète. Des formations ciblées peuvent également s'avérer utiles. Au début, les collaborateur-trice-s peuvent avoir besoin de plus de temps.



Les conditions d'engagement et de travail favorisent l'**équilibre** entre vie privée et vie professionnelle.

Les priorités et les exigences dans les différents domaines de la vie changent tout au long de l'existence. Il faut donc en permanence trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée et adapter la situation professionnelle aux exigences actuelles. Les entreprises ont le pouvoir de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée par des mesures concrètes qui touchent aux conditions d'emploi et de travail.

Pour que ces mesures soient efficaces, elles doivent s'inscrire dans une culture d'entreprise qui encourage la recherche d'un équilibre sain entre les différents domaines de la vie.

La mise en œuvre concrète de ces mesures varie considérablement selon l'entreprise, le domaine d'activité et les conditions-cadres.

Mesures de promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (sélection) :

- Modèles de temps et de lieu de travail flexibles
 - Modèles de temps de travail flexibles : travail à temps partiel, temps partiel possible pour tous les postes mis au concours (80-100%), modèles d'horaires variables ou annualisés
 - Travail en équipe favorisant la conciliation, p.ex. possibilité de choisir un jour de congé fixe chaque semaine
 - Planification à long terme des missions
 - Autonomie (dans les horaires et le lieu de travail)
 - Possibilité de s'arranger au sein de l'équipe
 - Lieu de travail flexible (télétravail, bureau mobile)
 - Possibilité de congés sans solde et de congés sabbatiques
- Offres de soutien
 - Prestations de garde d'enfants (à l'interne ou tarif préférentiel à l'externe, p.ex. dans des crèches)
 - Soutien dans le soin aux proches (orientation vers des dispositifs de soutien ou de conseil, jours de congé généreux pour s'occuper de proches dans le besoin, etc.)
- Promotion de la carrière en fonction du sexe ou de la situation de vie
 - Modèles de retraite flexibles
 - Carrières en arc (réduction des responsabilités et de la charge de travail à partir d'un certain âge)
 - Partage de poste (job sharing) et de la fonction managériale (top sharing)
 - Congés familiaux et retour au travail après un congé familial
 - Aménagement de la formation continue en fonction des besoins familiaux et de la situation de vie, p.ex. formation à temps partiel ou sur une durée prolongée
 - Gestion de la diversité (formats de formation continue adaptés aux groupes cibles et soutien actif des minorités dans le développement professionnel, p.ex. par le biais de programmes de mentorat)
- Culture d'entreprise favorable à la famille
 - Engagement pour la conciliation des différents domaines de la vie et positionnement en tant qu'entreprise favorable à la famille
 - Politique RH qui permet de concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale
 - Diffusion des bonnes pratiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée



Les **risques** liés à l'organisation du travail et à l'activité professionnelle sont gérés de façon **proactive**.

La réalité professionnelle, avec ses différentes activités (p.ex. mouvements répétitifs) et formes d'organisation (p.ex. travail de nuit), comporte des risques spécifiques pour la santé. Les effets négatifs d'une organisation du travail défavorable, d'une activité pénible ou d'un environnement social conflictuel peuvent entraîner des troubles physiques (p.ex. maladies cardiovasculaires, maux de dos ou troubles du sommeil) ou psychiques (p.ex. épuisement émotionnel, burnout) et réduire la capacité et la volonté de travailler. Les contraintes liées aux différentes activités professionnelles doivent être identifiées et monitorées attentivement afin de pouvoir prévenir les potentiels risques et effets négatifs à l'aide de mesures concrètes. Les différents risques pour la santé peuvent être classés selon leurs causes en risques psychosociaux, physiques et organisationnels:

- Risques psychosociaux
 - Surcharge (p.ex. heures supplémentaires, forte pression de performance, stress, mise en danger volontaire, surcharge quantitative ou qualitative)
 - Sous-sollicitation (p.ex. monotonie, tâches peu exigeantes)
 - Atteinte à l'intégrité personnelle (p.ex. harcèlement moral, harcèlement sexuel)
 - Manque de reconnaissance et de soutien (p.ex. gestion de la clientèle difficile)
- Risques physiques
 - Efforts physiques unilatéraux, p.ex. mouvements répétitifs, postures inconfortables, port de charges lourdes, station debout prolongée (cf. [critère 7, Environnement de travail](#))
 - Facteurs environnementaux tels que températures extrêmes, bruit (cf. [critère 7, Environnement de travail](#))
 - Exposition (substances nocives, contact avec des agents pathogènes)
- Risques organisationnels
 - Travail de nuit, travail en équipe, manque de possibilités de repos
 - Déplacements professionnels (p.ex. voyages d'affaires longs ou fréquents)
 - Gestion du changement/digitalisation (p.ex. adaptation à de nouvelles technologies ou à de nouveaux processus de travail)

Mesures d'organisation du travail et des tâches pour prévenir les effets négatifs des risques psychosociaux ou organisationnels :

- Système de parrainage/marrainage pour les nouveaux-elles collaborateur-trice-s afin de faciliter la période intensive d'intégration
- Mise à disposition de données sur le temps de travail, les horaires annualisés, les heures supplémentaires et les absences afin de pouvoir réagir rapidement en cas de signaux d'alerte (cf. [critère 14, Détection précoce et retour au travail](#))
- Possibilités de partage de poste et de codirection, définition de remplacements afin de répartir les responsabilités et les tâches entre plusieurs personnes et de favoriser la déconnexion pendant le temps libre
- Rotation des postes, élargissement ou enrichissement des tâches afin de réduire les sollicitations unilatérales
- Règles claires et définition des attentes mutuelles en matière de joignabilité pour délimiter la disponibilité, possibilités de phases de repos et plages bloquées pour le travail à haute concentration
- Prise en compte des questions de santé dans toutes les phases des projets de digitalisation (conception, lancement, mise en œuvre) afin de lutter contre l'incertitude et le surmenage

9 Organisation du travail et collaboration Leadership et collaboration



Les modes de leadership et de collaboration intègrent les aspects pertinents pour la santé.



Le comportement des personnes occupant des fonctions managériales influence significativement la santé (psychique) et la satisfaction au travail des collaborateur-trice-s et devrait donc être au cœur des préoccupations de la GSE. Les collaborateur-trice-s qui ont une opinion positive de leur manager sont plus satisfait-e-s, moins épuisé-e-s, travaillent plus efficacement et font état de moins de troubles psychosomatiques. En fonction des structures d'entreprise, le leadership peut prendre différentes formes. Dans les organisations agiles ou disposant de processus décisionnels décentralisés, les tâches managériales usuelles sont souvent réparties entre différentes fonctions.

Dans le cadre du présent critère, le terme « manager » désigne toute personne assumant des tâches de leadership, quelle que soit la structure de l'entreprise.

Le travail d'équipe est une forme de travail efficace pour répondre aux exigences actuelles, gérer le stress et rester en bonne santé. La perception du cli-

mat social est également déterminante dans l'évaluation de l'attractivité d'un poste. L'équipe, la collaboration et l'ambiance de travail comptent donc parmi les principaux facteurs de santé des collaborateur-trice-s et d'attractivité de l'employeur.

Le leadership et la collaboration sont ainsi des leviers essentiels dans la GSE. Ils doivent être développés activement en tenant compte des besoins humains fondamentaux tels que le sentiment d'appartenance, l'autonomie et l'expérience de sa propre compétence. Ces éléments doivent être présents tant dans la relation hiérarchique qu'avec les collègues. Si les besoins fondamentaux sont négligés ou bafoués, cela peut entraîner des vexations, une démotivation et du mécontentement. Lorsque le leadership et la collaboration sont axés sur ces besoins fondamentaux, la satisfaction au travail augmente et le risque de burnout et de troubles psychosomatiques en général diminue. Un autre facteur de réussite réside dans la capacité de toutes les personnes impliquées à assumer des responsabilités et des tâches conformes à leur rôle et

fonction. En encourageant une culture du dialogue et de l'erreur, les collaborateur-trice-s bénéficient d'une plus grande sécurité psychologique et se sentent suffisamment en confiance pour s'exprimer ouvertement, librement et sans crainte de conséquences négatives. Ce qui favorise à son tour une meilleure collaboration.

Informations complémentaires

Promotion Santé Suisse:

- [Rapport 7](#), Gestion de la santé en entreprise. Principes de base et tendances, chapitre 5.3 Conduite/culture d'entreprise et santé
- [Leadership-Kit](#)
- [Feuille de route pour un leadership sain](#) (HR-Toolbox)
- [Test de leadership](#) (HR-Toolbox)
- [New Work, champ d'action Leadership](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les **managers** agissent de façon **favorable à la santé**.

Le comportement des managers va influencer l'expérience de collaboration, le sentiment d'être soutenu-e ainsi que la perception du climat de travail des collaborateur-trice-s et joue donc un rôle décisif dans le maintien et la promotion de la santé. Les organisations à hiérarchie horizontale ont tout intérêt à clarifier la répartition des tâches (p.ex. signaler les premiers signes de surmenage) et les responsabilités en matière de promotion de la santé et de la motivation.

Il est prouvé qu'un comportement managérial qui répond de manière ciblée aux besoins humains fondamentaux que sont le sentiment d'appartenance, l'autonomie et l'expérience de sa propre compétence (voir ci-dessus) augmente la motivation, le bien-être et les performances des collaborateur-trice-s. Le comportement des managers peut agir à différents niveaux. La santé et le bien-être des collaborateur-trice-s peuvent ainsi être influencés par des facteurs **directs** comme **indirects**. Ces deux ap-

Paramètres importants d'un leadership axé sur la santé – influence directe:

- Reconnaissance, estime, feedback – voir dans la reconnaissance une ressource centrale, témoigner de l'estime à la personne, reconnaître la performance, donner un feedback sur les résultats et le comportement social
- Intérêt, attention, contact – considérer les collaborateur-trice-s dans leur globalité, remarquer les changements et rester en contact régulier
- Transparence, ouverture, accompagnement – informer de manière transparente, montrer la direction et donner du sens, même en cas d'incertitude
- Individualisation, équité – tenir compte autant que possible de la diversité et de l'individualité ainsi que des points forts de chacune et de chacun.

- Implication, participation – impliquer les collaborateur-trice-s dans l'organisation du travail quotidien et la définition des objectifs (cf. [critère 10, Participation](#))
- Conduite des entretiens, communication, échange – faire preuve d'empathie et adopter une communication ouverte pour créer un lien de confiance
- Détection précoce et gestion des signaux d'alerte – déceler qu'une personne ne va pas bien et partager ses observations avec elle (cf. [critère 14, Détection précoce et retour au travail](#))
- Rôle de modèle, gestion de sa propre santé, auto-gestion – accorder une grande importance à sa propre santé (self-care) et montrer l'exemple en adoptant un comportement favorable à la santé

proches (directe et indirecte) doivent être combinées pour instaurer à long terme une culture axée sur la santé.

Les facteurs exerçant une influence **directe** se rapportent au comportement des managers envers leurs collaborateur-trice-s et aux interactions entre ces deux groupes de personnes. Ils peuvent s'exprimer à travers différentes actions axées sur la santé. Les facteurs d'influence **indirects** concernent l'aménagement de l'environnement de travail et l'organisation du travail. Des indications concrètes à ce sujet figurent dans les critères de mise en œuvre correspondants (p.ex. critères 7 à 11).

Afin d'exploiter le plein potentiel d'un leadership favorable à la santé, les entreprises doivent prendre des mesures ciblées pour ancrer le comportement souhaité (facteurs d'influence directs et indirects) dans le quotidien professionnel et créer ainsi une culture axée sur la santé. Pour cela, il s'agit de confier aux managers la tâche de leadership favorable à la santé et leur donner les moyens de l'assumer.

Pistes pour promouvoir un comportement favorable à la santé chez les managers:

- Ancrage des exigences en matière de comportement managérial favorable à la santé et des tâches correspondantes dans les principes de leadership (ou autre) de l'entreprise et vérification de la mise en œuvre (cf. [critère 1, Valeurs](#))
- Prise en compte de ces exigences et des compétences managériales y relatives dans le processus de recrutement et de promotion des managers
- Développement des compétences managériales (p.ex. par des formations et ateliers ; cf. [critère 12, Développement des compétences](#)) en vue de pratiquer un leadership axé sur la santé et sur les facteurs sociaux et de santé (staff-care) et la gestion des groupes vulnérables
- Coaching et programmes de mentorat
- Intégration du leadership axé sur la santé comme thème récurrent dans les réunions des managers ou dans des contextes similaires (p.ex. sortie des managers)
- Soutien aux managers dans la gestion des collaborateur-trice-s difficiles, de l'incertitude/l'imprévisibilité ou des conflits
- Promotion et renforcement de la santé psychique des managers et de leur capacité à prendre soin de leur propre santé (self-care)



Les facteurs d'une **bonne collaboration** sont promus activement dans le travail au quotidien.

C'est au quotidien que la collaboration avec les collègues direct-e-s prend tout son sens. Les équipes qui travaillent bien ensemble gèrent mieux les situations de stress au travail et restent en meilleure santé. Une culture du dialogue ouvert et une culture de l'erreur constituent la base de la sécurité psychologique, qui améliore à son tour les performances, la collaboration et le niveau de bien-être. La sécurité psychologique signifie se sentir suffisamment en confiance pour oser parler ouvertement de ses incertitudes, exprimer son opinion et admettre ses erreurs sans craindre de conséquences négatives. La diversité des points de vue est encouragée, les feedbacks sont donnés et reçus et les échanges sont respectueux. Une communication ouverte et transparente tout comme la certitude que les sujets difficiles peuvent être abordés contribuent à prévenir les conflits.

La qualité de la collaboration dépend de différents facteurs ([tableau 8](#)) qui peuvent être regroupés en trois catégories (normes de l'équipe, relations, objectifs communs). L'importance de ces facteurs varie en fonction du type d'entreprise, du secteur d'activité et de la composition d'une équipe. La promotion des facteurs pertinents doit être activement et sciemment abordée. Certaines stratégies bien précises, particulièrement respectueuses de la santé, s'avèrent très efficaces pour favoriser une bonne collaboration³.

Outre la collaboration au sein d'une équipe, d'un service ou d'un groupe de projet, la coopération interdisciplinaire inter-équipes ou inter-fonctions ainsi que les interactions entre différents niveaux hiérarchiques jouent également un rôle important.

Des conseils et des outils pour le développement d'équipe sont disponibles dans la [HR-Toolbox](#) et dans le [Leadership-Kit](#) de Promotion Santé Suisse.

³ Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10 (3-4), 169-200.

TABLEAU 8

Facteurs pertinents pour une bonne collaboration et mesures de promotion de la collaboration et du climat de travail (sélection)

	Normes de l'équipe/règles de collaboration	Relations	Objectifs communs
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Culture du dialogue et des réunions (p.ex. donner la parole à tout le monde, ne pas interrompre) • Définition et répartition claires des rôles • Définition des processus décisionnels et de recherche de solutions (p.ex. consensus/consentement) • Explication des décisions, transparence • Prise de responsabilité (engagement pour l'équipe) • Communication claire (y c. détermination précise des canaux de communication) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien mutuel • Gestion des divergences d'opinion, des tensions et des conflits • Feedback constructif • Sentiment d'appartenance à l'équipe • Confiance, ouverture d'esprit (sécurité psychologique) • Estime, respect, tolérance • Gestion des différences (diversité, intergénérationnalité, inclusion) • Équité, égalité de traitement 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté quant à la mission et aux objectifs communs • Priorités claires • Vision, mission • Schéma des objectifs
Mesures de promotion de la collaboration et du climat de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions régulières • Code de conduite et charte d'équipe, définition de règles de jeu • Clarification des attentes mutuelles • Rétrospectives régulières en équipe pour réfléchir à la collaboration, à la confiance et à la gestion de l'incertitude • Règles de feedback • Règles pour la prise de décision • Règles de comportement • Gestion du non-respect des règles établies 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps et canaux pour les rencontres informelles, culture des pauses communes • Réunions d'équipe régulières • Sorties d'équipe/d'entreprise avec ressources (financières, temporelles) correspondantes • Temps passé ensemble sur place, jours de présence • Personne/groupe responsable de l'organisation des sorties • Travail sur des projets (interdisciplinaires) dans différentes configurations • Rotations de poste, découverte d'autres services • Formations aux compétences sociales, p.ex. en matière de communication (cf. critère 12, Développement des compétences) • Bref tour de table (p.ex. baromètre de l'humeur) au début des réunions • Infrastructure pour les pauses et les réunions informelles ou les activités communes pendant les pauses (p.ex. baby-foot) • Mesures de gestion de la diversité/de l'inclusion et de l'intergénérationnalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord • Ateliers de définition des objectifs • Pointages réguliers, suivi des objectifs • Célébration des succès et des étapes importantes • Utilisation d'outils de collaboration (tableau Kanban, etc.) • Définition régulière et en commun des priorités

Analyse de la situation de l'équipe, développement de l'équipe, ateliers de réflexion d'équipe (rétrécitives)



Les collaborateur-trice-s s'engagent pour un **climat de travail positif**.

Un climat de travail positif nécessite un engagement important et continu et ne peut être uniquement le fruit d'une approche top-down ou d'une décision émanant des échelons supérieurs. Il est essentiel que toutes les personnes concernées soient encouragées à s'engager en faveur d'une bonne collaboration et entente. Il s'agit de sensibiliser les managers et les collaborateur-trice-s à l'importance et à la plus-value d'un bon climat de travail et de leur donner les moyens d'y contribuer.

L'engagement pour un climat de travail positif peut notamment être encouragé par les mesures suivantes:

- Intégration d'aspects relatifs à la collaboration / à la contribution au climat de travail dans l'évaluation des performances (p.ex. échange sur la contribution individuelle dans le cadre d'un entretien bilatéral ou annuel)
- Ancrage de l'importance donnée à un bon climat de travail / une bonne collaboration dans les valeurs de l'entreprise (cf. [critère 1, Valeurs](#))
- Intégration des exigences en matière d'engagement en faveur d'un bon climat de travail dans les principes managériaux ou comportementaux de l'entreprise
- Possibilités de récompenser spontanément l'engagement d'un-e collaborateur-trice (p.ex. primes pour prestations/contributions exceptionnelles en faveur du climat dans l'équipe)
- Sensibilisation à l'importance des facteurs déterminants pour une bonne collaboration et à la valeur ajoutée d'un climat de travail positif
- Développement des compétences sociales (cf. [critère 12, Développement des compétences](#))
- Usage des réunions (d'équipe/de projet) pour réfléchir à la collaboration et l'optimiser

Pourtant, tous les efforts préventifs visant à instaurer une bonne entente et une collaboration basée sur la confiance ne pourront empêcher l'émergence de malentendus, d'incompatibilités ou de tensions. L'important est d'instaurer une gestion des conflits ciblée, qui comprend non seulement la prévention, mais aussi la gestion constructive des tensions. Des outils concrets et des dispositifs de soutien appropriés aident à réagir de manière rapide et adéquate en cas de conflits.

Éléments de gestion des conflits (sélection):

- Promotion d'une culture du dialogue ouvert et d'une culture de l'erreur (voir ci-dessus)
- Définition claire des tâches / domaines de compétences, p.ex. dans le cahier des charges
- Formation du personnel à la prévention, à la détection précoce et à la gestion des conflits ou du harcèlement moral (cf. [critère 12, Développement des compétences](#))
- Formation de personnes chargées de la gestion des conflits pour offrir rapidement un premier soutien (p.ex. médiateur-trice-s internes) et communication des coordonnées
- Dispositifs de soutien (conseil RH, personne de confiance interne ou externe, coaching, médiation, ombudsman, etc.)
- Déclaration de principe concernant l'engagement en faveur de la protection de l'intégrité personnelle (harcèlement sexuel, harcèlement moral et discrimination) des collaborateur-trice-s et la tolérance zéro envers de tels actes
- Directive écrite et information aux collaborateur-trice-s sur les mesures et les règles de prévention des conflits. Un [modèle de directive du SECO](#) est disponible dans la HR-Toolbox.

La [HR-Toolbox](#) de Promotion Santé Suisse contient des outils concrets de prévention et de gestion des conflits, y compris un canevas pour les entretiens de médiation en cas de conflits.

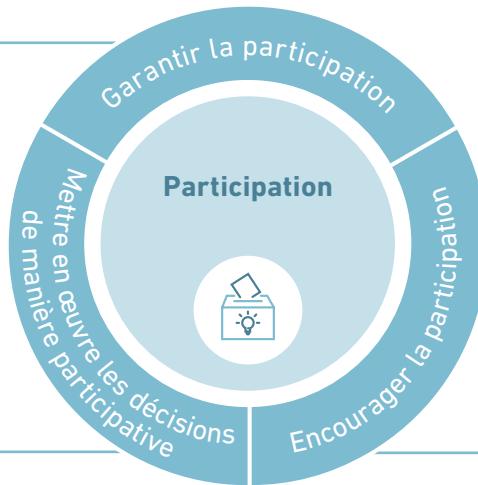
Organisation du travail et collaboration Participation



Les collaborateur-trice-s participent activement à la mise en œuvre des décisions stratégiques ayant un impact sur la santé ainsi qu'à l'organisation du travail au quotidien.

Les **possibilités de participation** sont garanties par des **processus, canaux et moyens** appropriés.

Les groupes de personnes concernés sont activement impliqués dans la mise en œuvre des **décisions stratégiques ayant un impact sur la santé**.



La **participation** et la prise en compte des différents points de vue sont activement encouragées.

La participation, c'est-à-dire le fait de prendre part et de codécider, est, depuis le début, l'un des piliers du concept de la promotion de la santé en entreprise. Promouvoir la participation signifie donner la parole aux collaborateur-trice-s, tenir compte de leurs points de vue et les impliquer dans les processus décisionnels et l'élaboration de solutions. Grâce à la participation, les personnes concernées sont considérées comme des expert-e-s de leurs propres problèmes et solutions et en deviennent des acteur-trice-s à part entière.

La participation directe est étroitement liée à une augmentation de la satisfaction au travail, de la re-

connaissance perçue, de l'engagement et de l'innovation. Elle réduit également les intentions de démissionner. L'efficacité personnelle et le sentiment d'autonomie sont également renforcés. Enfin, l'innovation et le changement sont mieux acceptés lorsqu'ils résultent de solutions développées de manière participative.

La participation s'opère à différents niveaux et degrés et peut prendre des formes diverses (tableau 9).

Informations complémentaires

Secrétariat d'État à l'économie (SECO):

- [Feuillet d'information sur la participation](#)

TABLEAU 9

Formes, niveaux et degré de participation

Formes de participation	Niveaux de participation	Degré de participation
<p>La participation au sein de l'organisation peut s'opérer directement par les personnes concernées ou indirectement par l'intermédiaire d'organes de codécision (p.ex. commission du personnel, représentant-e-s des collaborateur-trice-s).</p>  <p>«Les possibilités de participation sont garanties par des processus, canaux et moyens appropriés.»</p>	<p>La participation commence par une simple consultation et peut s'intensifier pour aboutir à la codécision ou à l'autogestion.</p>  <p>« La participation et la prise en compte des différents points de vue sont activement encouragées.»</p>	<p>La participation peut être plus ou moins sollicitée en fonction de la portée des décisions à prendre. Ainsi, elle peut concerner aussi bien l'autonomie dans l'organisation de son propre travail (cf. critère 7, Environnement de travail) que l'application des décisions de la direction.</p>  <p>«Les groupes de personnes concernés sont intégrés aux décisions stratégiques ayant un impact sur la santé.»</p>

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.

Les **possibilités de participation** sont garanties par des **processus, canaux et moyens** appropriés.

Des procédures, structures ou outils doivent permettre aux collaborateur-trice-s de s'impliquer activement, de leur propre initiative ou sur demande. Une distinction peut être faite entre les possibilités de participation directe et indirecte.

La participation directe s'opère par l'influence individuelle ou collective des collaborateur-trice-s, sans qu'il n'y ait aucun intermédiaire. Dans le cas de la participation indirecte, l'influence s'exerce par l'intermédiaire de représentant-e-s ou d'organes.

Processus, canaux et outils qui permettent aux collaborateur-trice-s de participer:

- Possibilités de participation directe :
 - Outils en lien avec le processus d'amélioration continue (PAC), p.ex. gestion des suggestions, système de suggestions propre à l'entreprise
 - Ateliers ouverts à toutes et tous pour le développement de solutions ou la prise de décisions en commun, p.ex. à l'aide d'outils destinés aux échanges en grands groupes: world café, open space, etc.
 - Séances d'équipe ou entretiens bilatéraux comprenant un point à l'ordre du jour pour les suggestions et la codécision
 - Séances d'information pour les collaborateur-trice-s avec possibilité d'échanger activement les points de vue
 - Sondages/votes sur des thèmes spécifiques
 - Équipes autoorganisées/(partiellement) autonomes
 - Collaboration équitable entre les différentes parties prenantes dans la recherche de solutions (p.ex. cocréation, design thinking, scrum)
- Possibilités de participation indirectes :
 - Représentant-e-s des RH / des collaborateur-trice-s, commissions du personnel, commissions RH
 - Groupes de projet temporaires (p.ex. cercle de santé, taskforces) ou groupes de travail permanents (p.ex. cercle de qualité, comités) pour la cocréation ou l'optimisation des conditions de travail, processus, etc., ayant un impact sur la santé
 - Ambassadeur-drice-s, modèles de sponsoring
 - Organes paritaires (p.ex. comités avec parité des sexes, commissions avec un nombre égal de représentant-e-s de la direction et du personnel)



La **participation** et la prise en compte des différents points de vue sont activement encouragées.

Pour pouvoir participer activement, les collaborateur-trice-s doivent être informé-e-s des processus et des faits concernant l'entreprise ainsi que des changements et innovations à venir ([tableau 10](#)). Une communication exhaustive, continue et rapide est essentielle pour que la participation puisse avoir lieu au quotidien (cf. [critère 6, Communication](#)). Les possibilités de participation existantes doivent également être communiquées.

Il convient d'encourager de manière ciblée la motivation et la capacité à utiliser activement ces possibilités. Compter uniquement sur l'initiative personnelle des collaborateur-trice-s ne suffit souvent pas. Il s'agit de les impliquer systématiquement dans les processus de décision et d'optimisation.

Pour aboutir à une large participation, celle-ci doit s'appuyer sur les différents vécus et perspectives existant dans l'entreprise.

TABLEAU 10

Mesures de promotion de la participation

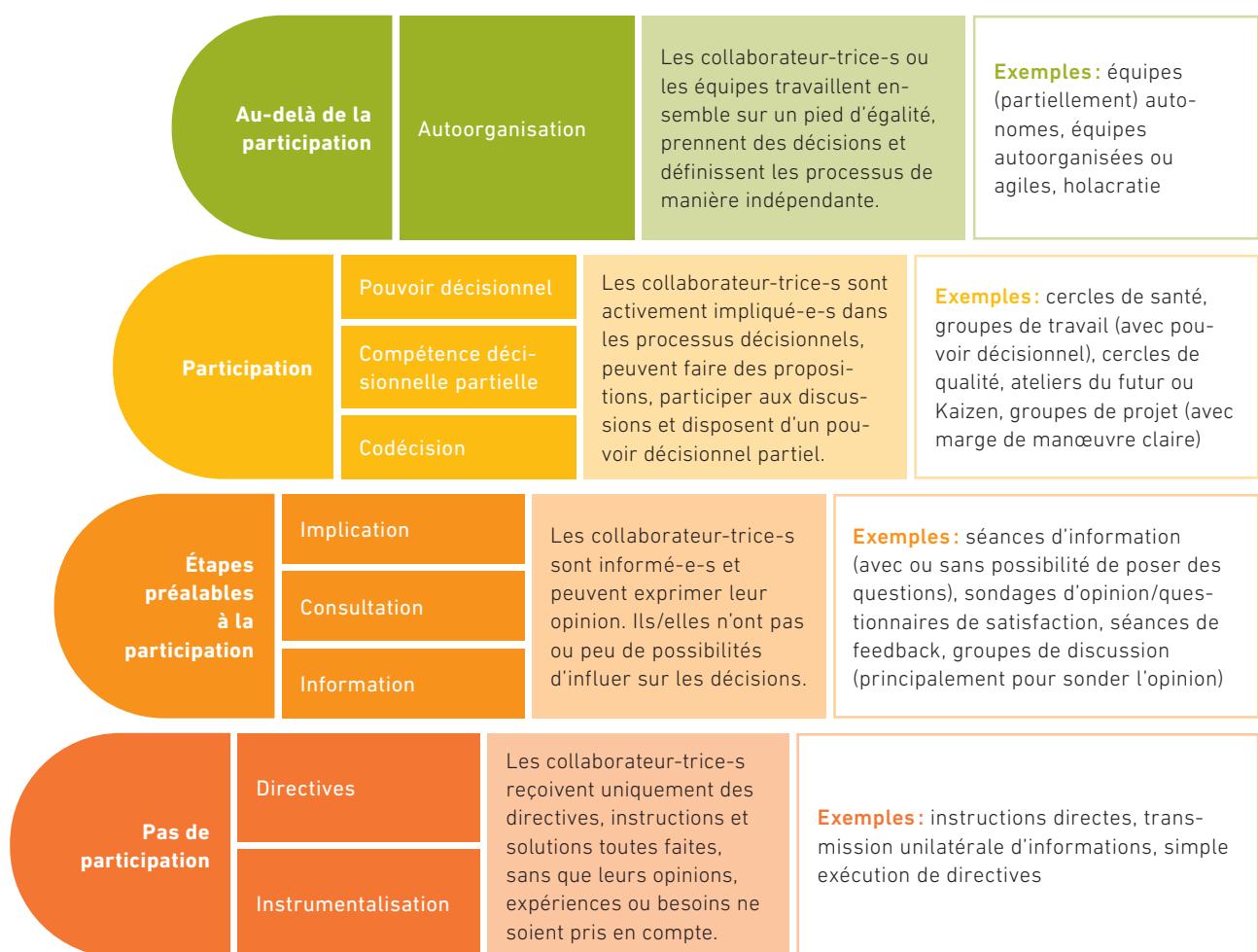
Communication et information sur les possibilités de participation	<ul style="list-style-type: none"> Information régulière sur les possibilités de participation et sur les changements et optimisations qui en résultent Diffusion des organes et canaux de participation
Sensibilisation et encouragement à l'utilisation active des options de participation offertes	<ul style="list-style-type: none"> Encouragement à la participation (p.ex. lancement d'un concours et récompense des bonnes idées) Voies de participation faciles d'accès, adaptées au quotidien de l'entreprise (p.ex. intranet interactif avec fonction commentaires, likes, fils de discussion, tableaux d'idées) Sensibilisation et formation des collaborateur-trice-s et des managers au thème «La participation comme ressource importante au travail» Promotion de la capacité de dialoguer au niveau individuel, collectif et organisationnel Mise en place d'un style de management axé sur la participation
Implication active des personnes concernées dans les changements ou les décisions à venir	<ul style="list-style-type: none"> Soutien aux projets par des groupes de travail / groupes d'accompagnement Consultation systématique des parties prenantes et acteur-trice-s concerné-e-s lors des prises de décision Implication d'organes participatifs tels que la commission du personnel dans les décisions importantes Usage de questions ouvertes dans les canaux existants (p.ex. entretiens bilatéraux, réunions d'équipe, réunions de projet, rétrospectives) pour recueillir des idées ou des commentaires sur des thèmes d'actualité
Prise en compte de la diversité des points de vue	<ul style="list-style-type: none"> Composition diversifiée des organes de participation, p.ex. commission du personnel Suppression des mécanismes d'exclusion ou des obstacles internes (p.ex. communication sous forme sonore/visuelle et écrite, possibilité de recourir à des services de traduction, choix du moment et du lieu des réunions/rencontres en fonction du groupe cible, soumission de propositions d'amélioration via image/photo) Soutien actif aux réseaux de collaborateur-trice-s qui facilitent l'accès de groupes tendant à être marginalisés aux processus de participation/conception (réseaux pour les parents, communauté LGBTIQ+, etc.) Mesures de sensibilisation pour promouvoir la compréhension de la diversité
Intensification de la codécision par un degré de participation plus élevé (figure 7)	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation (ponctuelle) des niveaux de participation Structure organisationnelle avec des équipes autonomes et autoorganisées, etc.

La prise en compte de la diversité favorise des décisions plus équitables et inclusives. Grâce aux différents points de vue, opinions et parcours des personnes concernées, des solutions plus innovantes et plus viables peuvent être élaborées. Il convient de veiller à ne pas toujours interroger les mêmes personnes et à ce que les possibilités de participation puissent être exploitées indépendamment des connaissances linguistiques ou informatiques, de la culture, du niveau de formation, des horaires de travail, etc.

Les niveaux de participation décrivent dans quelle mesure ou jusqu'à quel degré les collaborateur-trice-s sont impliqué-e-s dans les processus de décision (figure 7): de la simple consultation à la prise de décision autonome et à la responsabilisation individuelle. Plus les personnes concernées peuvent décider elles-mêmes, plus le degré de participation est élevé.

FIGURE 7

Niveaux de participation en fonction du degré de participation



Source: d'après Wright et al. (2007). *Stufen der Partizipation*.



Les groupes de personnes concernés sont activement impliqués dans la mise en œuvre des décisions stratégiques ayant un impact sur la santé.

L'implication active des groupes concernés peut porter sur différents domaines et thèmes, qui ont des portées variables. Le degré de participation dépend donc également des domaines dans lesquels les collaborateur-trice-s sont impliqué-e-s et de la manière dont leur participation active est encouragée. L'implication active dans la mise en œuvre de décisions importantes, ayant de grandes répercussions, entraîne un degré de participation élevé. Participer à la décision d'introduire un nouveau modèle de temps de travail n'est pas la même chose que de donner son avis sur une nouvelle marque de café.

Pour que les collaborateur-trice-s aient réellement le sentiment de participer au fonctionnement de l'entreprise, ils/elles doivent pouvoir s'impliquer dans toutes les décisions susceptibles d'exercer une influence sur la santé de certains groupes de personnes. Les personnes concernées sont ainsi impliquées de manière proactive dans la mise en œuvre des décisions et peuvent influencer leur application au quotidien.

Exemples d'implication active des personnes concernées dans la mise en œuvre de décisions stratégiques:

- Implication active dans le déménagement (d'une partie du personnel) dans de nouveaux locaux, dans l'aménagement des postes de travail ou dans l'acquisition de nouveaux outils de travail
- Échanges d'expérience brefs et réguliers en rapport avec l'automatisation de certains domaines de travail
- Groupe d'accompagnement lors de phases de transition vers de nouvelles prestations pour aider les collaborateur-trice-s à gérer les situations stressantes
- Mise en œuvre test suivie d'une évaluation lors de l'introduction de nouveaux modèles de temps de travail ou de nouveaux horaires de travail en équipe
- Consultation de l'équipe lors de l'embauche de nouveaux membres
- Élaboration participative d'une charte ([critère 1, Valeurs](#))

11

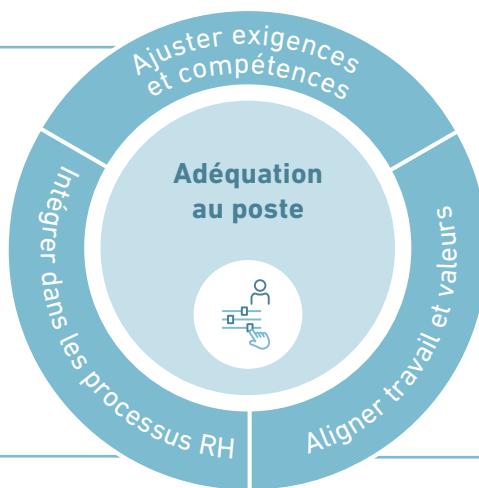
Développement et soutien Adéquation au poste



L'adéquation entre les exigences du poste et les prédispositions individuelles est continuellement recherchée.

L'adéquation entre les exigences du poste et les **compétences** et **aptitudes**, mais aussi les **conditions de santé** d'une personne est régulièrement abordée.

Des **mesures sont prises au niveau RH** pour promouvoir l'adéquation au poste.



L'adéquation entre les **exigences du poste** et les **valeurs et besoins individuels** est régulièrement abordée.

L'adéquation au poste, ou «person-job-fit», signifie que la personne et son activité professionnelle concordent. Les compétences, les conditions de santé, les valeurs et les souhaits de la personne doivent correspondre autant que possible aux exigences et aux tâches du poste (figure 8).

Une adéquation élevée entre les exigences du poste et les capacités et aptitudes individuelles procure le sentiment d'être compétent-e. Les collaborateur-trice-s se sentent moins surmené-e-s ou sous-sollicité-e-s et éprouvent donc moins de stress ou de frustration au travail. Ils/elles se sentent à la hauteur de la tâche.

Si le poste répond à ses attentes en termes de valeurs, une personne se sentira bien dans son travail. Une bonne adéquation entraîne une plus grande satisfaction au travail, une motivation accrue et de meilleures performances.

L'adéquation au poste constitue un défi permanent. Elle nécessite un ajustement régulier ainsi que des mesures pertinentes et s'étend sur l'ensemble du cycle de vie d'une personne au sein de l'entreprise, c'est-à-dire sur tout son parcours, des premières rencontres jusqu'au départ.

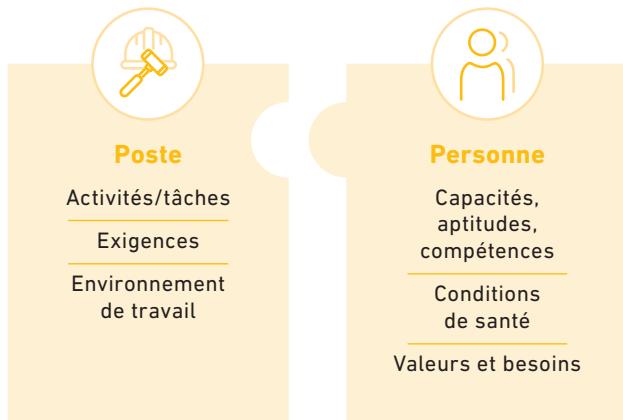
Informations complémentaires

Promotion Santé Suisse:

- Evénements de la vie: nouvelles approches pour une gestion du personnel individualisée et favorable à la santé ([document de travail 30](#), 2015)

FIGURE 8

Person-job-fit



Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



L'adéquation entre les exigences du poste et les **compétences** et **aptitudes**, mais aussi les **conditions de santé** d'une personne est régulièrement abordée.

Le monde du travail est en constante évolution. Les exigences professionnelles varient et les capacités, aptitudes et conditions de santé individuelles changent au cours de la vie et en fonction de la situation personnelle. L'adéquation entre le poste et le profil individuel doit faire l'objet d'une vérification régulière afin de garantir l'épanouissement des collaborateur-trice-s tout au long de leur carrière et d'assurer un niveau de sollicitation adapté, sans surcharge ni sous-sollicitation.

Il convient d'ouvrir le dialogue sur ces aspects et de garder en tête que les facteurs individuels comprennent non seulement les connaissances techniques et les compétences acquises, mais aussi la condition physique, la santé psychique, les compétences sociales et d'autogestion ainsi que la phase de vie dans laquelle une personne se situe à un moment donné. Dans la mesure du possible, il apparaît judicieux d'utiliser les canaux de communication existants pour aborder la question de la surcharge, de la sous-sollicitation ou du manque de défis sur le plan qualitatif et quantitatif.

Exemples de thèmes à aborder en entretien:

- Gestion des défis et contraintes actuels
- Évaluation de sa propre performance
- Bien-être au travail
- Succès obtenus
- Expérience d'être compétent-e
- Exigences qualitatives excessives ou insuffisantes
- Pression temporelle

Exemples de canaux à utiliser pour vérifier l'adéquation au poste:

- Entretiens de recrutement (adaptés au groupe cible)
- Entretiens réguliers entre les collaborateur-trice-s et les managers (entretiens bilatéraux, réunions de projet, réunions de travail, etc.)
- Entretiens annuels ou bisannuels, entretien de développement de carrière, entretien RH, entretien de fixation des objectifs
- Entretiens pour aborder les signaux d'alerte au niveau des indicateurs (p. ex. heures supplémentaires, solde des heures annualisées, solde de congés) ou du comportement (p. ex. variation de la performance, problèmes de santé, absences fréquentes ; cf. [critère 13, comportement favorable à la santé](#))

Exemples d'outils pour améliorer l'adéquation au poste:

- Modèles de compétences
- Profils de poste et des exigences
- Skills-grade-mix, matrice des compétences, job matching basé sur les compétences



L'adéquation entre les **exigences du poste** et les **valeurs et besoins individuels** est régulièrement abordée.

Pour que les collaborateur-trice-s puissent non seulement exercer leur emploi à long terme, mais aient également envie de l'exercer et restent motivé-e-s, l'adéquation avec les valeurs, besoins et convictions individuels est essentielle. À intervalles réguliers, il convient donc, comme pour la comparaison entre les exigences et les compétences, de vérifier si l'emploi correspond toujours aux valeurs et aux attentes des collaborateur-trice-s.

L'adéquation entre le poste et les valeurs et besoins individuels doit être vérifiée régulièrement et en parallèle à la discussion sur l'adéquation avec les capacités, les compétences et la condition de santé.

Des outils spécifiques permettent d'aborder concrètement l'adéquation entre le poste et les besoins, valeurs et caractéristiques individuels :

- Entretiens d'embauche basés sur les valeurs
- Discussion avec les collaborateur-trice-s sur l'adéquation avec les valeurs, par exemple lors de l'entretien annuel, avec l'outil « Contrôle des valeurs » du [Leadership-Kit](#)
- Utilisation d'une boussole des valeurs
- Implication de l'équipe dans le processus de recrutement afin d'assurer la compatibilité avec l'équipe



Des **mesures sont prises au niveau RH** pour promouvoir l'adéquation au poste.

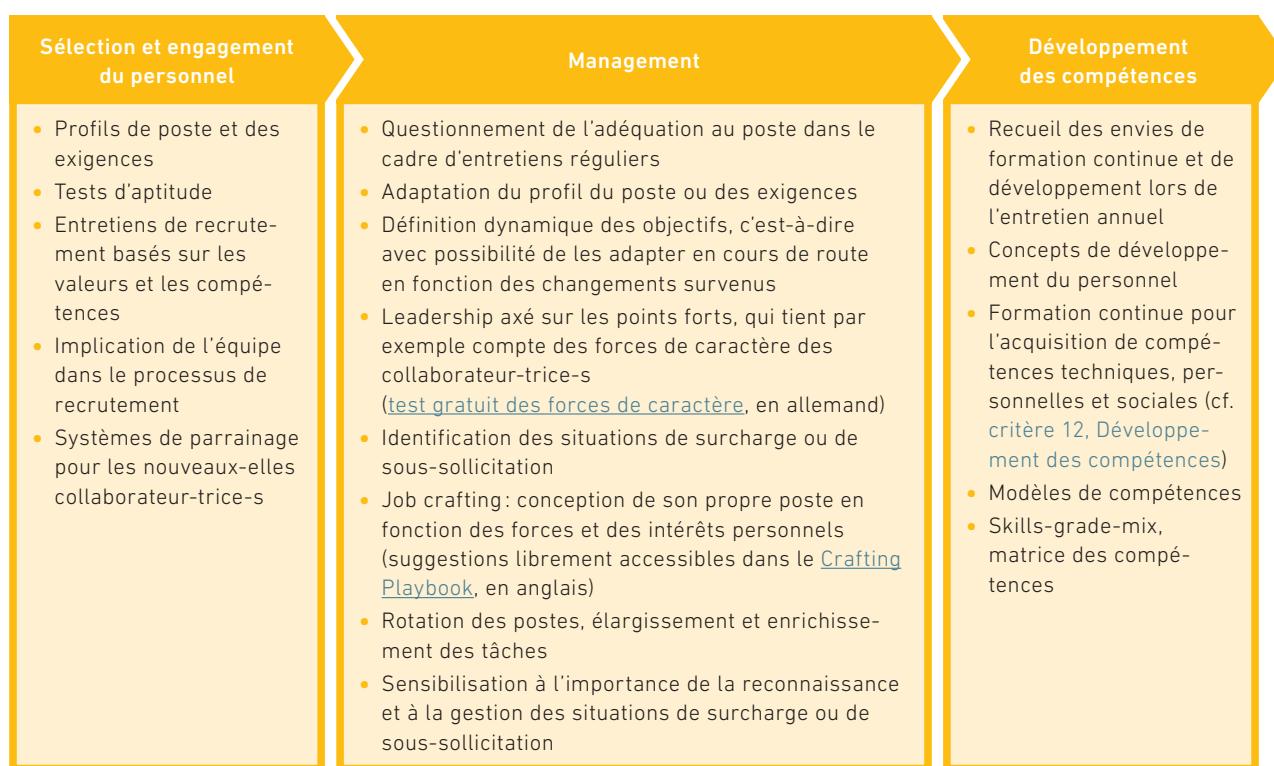
La vérification régulière de l'adéquation entre le poste et la personne (cf. aspects précédents) doit servir à définir, si nécessaire, des mesures concrètes visant à maintenir ou à améliorer cette adéquation. Ces mesures sont spécifiques à chaque collaborateur-trice et mises en œuvre en fonction des besoins individuels.

L'adéquation au poste doit être prise en compte tout au long des processus RH et intégrée dans les processus opérationnels existants.

Du recrutement à la sélection en passant par l'embauche et l'intégration au poste jusqu'au départ (p.ex. entretien de départ), il faut s'assurer que le poste et le/la collaborateur-trice sont en congruence. Les mesures dans les domaines de la sélection du personnel, du management et du développement des compétences prennent ici tout leur sens. La [figure 9](#) montre des exemples de mesures visant à améliorer l'adéquation au poste et comment celles-ci s'intègrent aux processus RH.

FIGURE 9

Mesures de promotion de l'adéquation au poste tout au long des processus RH

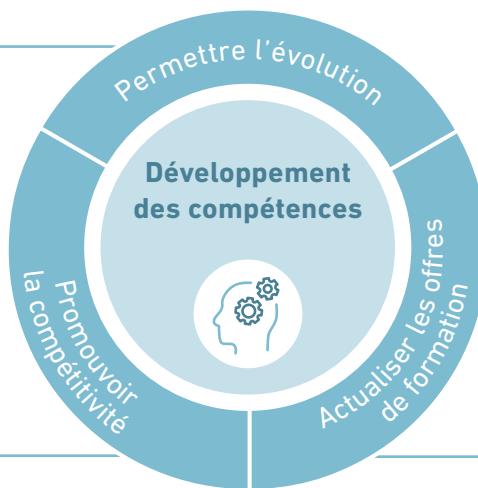


12

Développement et soutien**Développement des compétences**

Les compétences et les aptitudes professionnelles des collaborateur-trice-s sont promues et développées.

Les **possibilités d'évolution** dans l'entreprise sont **définies**.



Les compétences des collaborateur-trice-s et leur compétitivité sur le marché de l'emploi sont **développées**.

Les **offres de formation et de formation continue** incluent les **compétences clés** et sont **continuellement actualisées**.

Pouvoir évoluer dans son travail, acquérir de nouvelles compétences ou développer celles que l'on possède déjà répond à un besoin humain primaire. Le développement des compétences se réfère au soutien apporté aux collaborateur-trice-s dans le développement ciblé de celles-ci. Si ce domaine concerne principalement les compétences ayant une

pertinence stratégique pour l'entreprise, il peut également être élargi à l'ensemble des compétences recherchées sur le marché du travail.

Le développement systématique des compétences (figure 10) augmente la satisfaction et la motivation des collaborateur-trice-s, leur fidélité à l'entreprise ainsi que l'attractivité employeur. L'entreprise amé-

FIGURE 10

Opportunités de développement des compétences

Opportunités de développement	
Développement des compétences techniques sur le terrain Les compétences et aptitudes personnelles sont développées dans l'exercice des activités quotidiennes grâce à des mesures d'organisation du travail (p.ex. job crafting, job enlargement, job enrichment; pour d'autres exemples, cf. critère 11, Adéquation au poste) et à des tâches stimulantes et favorables au développement personnel (cf. critère 8, Organisation du travail).	
Planification de la carrière au sein de l'entreprise Carrières de spécialiste ou de manager, possibilités d'évolution et de carrière au sein de l'organisation (exemples ci-dessous) «Les possibilités d'évolution dans l'entreprise sont définies.»	
Offres de formation et de formation continue Offres de formation pour acquérir des connaissances, des aptitudes et des compétences spécifiques Offres de formation et de formation continue (explications et exemples ci-dessous) «Les offres de formation et de formation continue incluent les compétences clés et sont continuellement actualisées.»	

liore à long terme sa position concurrentielle sur le marché grâce à une force d'innovation, efficacité et productivité accrues.

Les compétences utiles à l'entreprise et les compétences recherchées sur le marché du travail peuvent être développées de différentes manières : d'une part, au travers de possibilités d'évolution au sein de l'entreprise (on the job) et de la planification de carrière et, d'autre part, via des offres de formation et de formation continue en dehors ou en marge de l'entreprise (off the job ou near the job) consacrées au développement des compétences spécifiques au poste.

Informations complémentaires

SECO :

- [Portail PME du SECO « Développement du personnel »](#)

Promotion Santé Suisse :

- [Nouveaux environnements de travail: développement de compétences visant à réduire le stress \(document de travail 36\)](#)
- [HR-Toolbox Développement des compétences](#)
- [New Work, champ d'action Compétences](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les **possibilités d'évolution** dans l'entreprise sont **définies**.

Par possibilités d'évolution on entend toutes les perspectives de développement et de progression à moyen et à long terme au sein de l'entreprise. Celles-ci sont généralement consignées dans un concept de développement du personnel et doivent être transparentes et connues des collaborateur-trice-s.

Une grande partie du développement des compétences professionnelles se fait directement par l'expérience acquise sur le lieu de travail, par exemple en acceptant des tâches stimulantes, en essayant de nouvelles choses ou en allant chercher des connaissances spécifiques auprès d'expert-e-s ou sur internet. Selon le modèle « 70-20-10 », l'apprentissage basé sur l'expérience représente environ 70% du développement des compétences. Les entreprises peuvent encourager de manière ciblée cet apprentissage par la pratique en veillant à confier aux collaborateur-trice-s des tâches stimulantes, en favorisant le développement personnel (cf. [critère 8, Organisation du travail](#)) et en s'assurant que les possibilités d'élargissement des tâches sont connues de toutes et tous (cf. [critère 11, Adéquation au poste](#)). Les 20% restants relèvent de l'échange avec les collègues et les managers, du feedback ou du coaching. La formation et la formation continue, décrites plus en détails ci-après, contribuent plus modestement au développement des compétences (environ 10%).

Des exemples de possibilités de développement sur le lieu de travail, tels que la conception du poste ou l'enrichissement des tâches, sont décrits au [critère 11, Adéquation au poste](#). Vous trouverez ci-après des idées de carrières de spécialiste ou de manager ou d'autres trajectoires professionnelles.

Exemples de trajectoires professionnelles et de carrières de spécialiste ou de manager :

- Possibilités d'évolution et de carrière au sein de l'entreprise avec des exigences transparentes (p.ex. promotions, prise de fonction managériale, rôle dans la gestion de projet)
- Offres d'emploi internes / marché du travail
- Carrières de spécialiste (carrières horizontales) avec des conditions et des bénéfices clairs
- Possibilités de rotation de poste, p.ex. changement (temporaire) de service ou de domaine d'activité
- Parcours/niveaux de développement
- Programmes de stages
- Carrières en arc (réduction des responsabilités et de la charge de travail à partir d'un certain âge)



Les **offres de formation et de formation continue** incluent les **compétences clés** et sont **continuellement actualisées**.

La formation et la formation continue constituent la partie formelle du développement des compétences. Les connaissances, aptitudes et compétences pertinentes sont transmises dans le cadre de formations traditionnelles.

L'offre de formation et de formation continue doit s'inscrire dans les objectifs et la stratégie de l'entreprise afin de garantir la disponibilité à long terme des compétences nécessaires. Elle doit en outre répondre aux besoins actuels des différents groupes cibles (spécifiques à la profession et à la fonction) et inclure non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences psychosociales (soft skills). L'offre de formation et de formation continue doit donc s'adapter à des défis en constante évolution, ce qui suppose que les compétences clés sont connues et qu'une adaptation constante est effectuée.

L'**actualisation permanente** de l'offre de formation et de formation continue peut se faire de différentes manières :

- Alignement sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise / des RH
- Évaluation des souhaits de formation continue exprimés lors des entretiens annuels
- Enquête sur les besoins en matière de développement des compétences auprès des managers, des responsables de projet et du personnel
- Groupe de travail interne chargé de la mise à jour et du développement de l'offre de formation et de formation continue
- Évaluation des retours sur les formations et formations continues existantes et des statistiques d'utilisation

Les **contenus de formation** proposés aux différents groupes cibles doivent couvrir non seulement des sujets techniques, mais aussi des questions liées à la santé (cf. également critère 13, Comportement favorable à la santé).

Exemples de contenus de formation présentant un lien avec la santé:

- Offres spécifiques à une fonction ou à un poste visant à développer les compétences techniques (relation avec des client-e-s, patient-e-s ou résident-e-s exigeant-e-s, gestion du temps et des interruptions, etc.)
- Promotion des compétences de base nécessaires à l'évolution professionnelle / l'employabilité (notamment lire, écrire et s'exprimer dans une langue nationale et utiliser les technologies de l'information et de la communication)
- Résilience, gestion du stress, autogestion
- Pleine conscience
- Équilibre entre les différents domaines de la vie
- Santé psychique (cf. également critère 14, Détection précoce et retour au travail)
- Particularités des différents groupes d'âge (p.ex. adolescent-e-s, collaborateur-trice-s plus âgé-e-s)
- Ergonomie dans l'exécution des tâches

Les **managers et les responsables du bien-être des collaborateur-trice-s** (notamment les conseiller-e-s RH ou les partenaires RH, les formateur-trice-s professionnel-le-s) peuvent constituer un groupe cible important. Par leur rôle, ils/elles contribuent significativement à la santé des collaborateur-trice-s et à la création de la culture d'entreprise. Pour assumer leurs responsabilités respectives, ils/elles ont besoin de compétences et de qualifications spécifiques, qui peuvent notamment s'acquérir au travers de formations et de formations continues sur la santé au travail. Ils/elles ont besoin d'offres spécifiques, intégrées si possible dans le cursus de formation de base (p.ex. formation des managers).

Offres spécifiques pour les managers et les responsables du bien-être des collaborateur-trice-s:

- Leadership axé sur la santé / les collaborateur-trice-s
- Compétences sociales
- Techniques d'entretien
- Détection précoce des signaux d'alerte et des changements (négatifs)
- Ressources sociales (reconnaissance, équité, climat de travail, soutien social, feedback)
- Promotion de la santé psychique des apprenti-e-s ([Apprentice](#))
- Communication
- Prévention et gestion des conflits
- Rôle de modèle, exemplarité
- Renforcement de la capacité à prendre soin de sa propre santé (self-care)
- Promotion des facteurs relationnels et contextuels favorables à la santé (staff-care)
- Gestion de l'intergénérationnalité

Selon l'entreprise, les formations et formations continues sont proposées à l'interne ou alors les collaborateur-trice-s participent à des cours à l'externe. Les formats vont de brèves séances de sensibilisation (cf. [critère 13, Comportement favorable à la santé](#)) à des formations, des ateliers ou des stages visant à développer des compétences spécifiques (p.ex. séminaires sur place, apprentissage mixte ou en ligne [e-learning, cours en ligne], participation à des salons professionnels ou à des échanges d'expériences) et pouvant aller jusqu'à l'obtention d'un titre officiel (p.ex. CAS en coopération avec une haute école spécialisée, coach agile, scrum master, gestion de projet, certificats professionnels ou diplômes).



Les compétences des collaborateur-trice-s et leur compétitivité sur le marché de l'emploi sont **développées**.

Pour atteindre les objectifs de développement des compétences, il convient non seulement de privilégier les possibilités d'évolution internes (voir ci-dessus), mais aussi de renforcer les compétences individuelles par la participation régulière à des formations et à des formations continues. Pour permettre la participation des collaborateur-trice-s à de telles offres, il faut que la formation et le développement continu soient ancrés dans les valeurs de l'entreprise et valorisés tant par l'entreprise que par les managers. Lorsque le développement continu est ancré dans la culture d'entreprise, les collaborateur-trice-s sont plus motivé-e-s à développer leurs compétences en participant aux offres de formation. Il convient en outre de veiller à ce que tous les groupes cibles (p.ex. en termes de fonction, profession, tranche d'âge, genre, origine) puissent profiter des offres et ainsi maintenir ou améliorer leur capacité de travail et leur employabilité.

La communication sur les possibilités de développement peut se faire de différentes manières (cf. [critère 6, Communication](#)) et vise à faire connaître toutes les offres existantes à l'ensemble du personnel. Cette communication doit avoir lieu le plus tôt possible, c'est-à-dire dès l'accueil des nouveaux-elles collaborateur-trice-s.

Afin de promouvoir activement le développement des compétences et l'employabilité des collaborateur-trice-s par la **participation régulière aux offres de formation et de formation continue**, différents canaux et mesures peuvent s'avérer utiles (conditions de réussite):

- Intégration de thèmes liés à la santé dans le catalogue de formation (p.ex. formation sur la sécurité, formation des managers, programmes d'intégration au poste)
- Allocation de ressources temporelles et financières à la formation et à la formation continue (p.ex. contingents individuels prévus dans le règlement du personnel ou dans les conditions d'engagement)
- Accords et concepts de formation continue
- Discussion des besoins en formation continue et encouragement à la participation concrète dans le cadre des entretiens annuels

- Communication adaptée aux groupes cibles des offres pertinentes par l'intermédiaire de la hiérarchie
- Exemple donné par les cadres grâce à leur propre participation
- Publication de témoignages positifs des participant-e-s
- Aperçu de l'utilisation des différentes offres (par tous les groupes cibles)
- Aperçu des formations et formations continues individuelles suivies par personne (p.ex. documentation des formations continues individuelles dans le dossier personnel)
- Événements obligatoires visant à promouvoir des compétences stratégiquement pertinentes

Exemples de communication interne sur les possibilités de développement:

- Offres d'emploi internes
- Partage de trajectoires individuelles à l'interne sous forme d'exemples de bonnes pratiques
- Sensibilisation des managers aux possibilités de développement sur le terrain
- Appel à candidatures pour des programmes de mentorat
- Encouragement à la participation à des groupes de projet / de travail ou à l'acceptation de nouveaux rôles

Exemples de mesures pour identifier les besoins individuels:

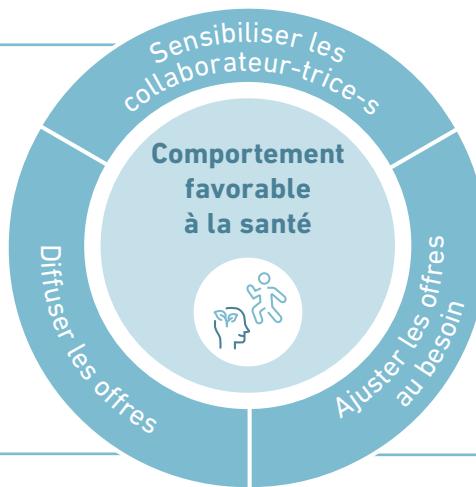
- Le développement des compétences est intégré aux entretiens annuels ou à d'autres entretiens réguliers
- Plans de développement individuels
- Concept de développement des compétences du personnel
- Analyses de potentiel, identification des potentiels de développement par les managers
- Programmes de soutien
- Gestion des talents, pools de talents, identification des potentiels élevés, monitoring des potentiels
- Planification de la relève

Développement et soutien**13 Comportement favorable à la santé**

Les collaborateur-trice-s sont sensibilisé-e-s à des thèmes de santé physique, psychique et sociale et encouragé-e-s à adopter un comportement favorable à la santé.

Les collaborateur-trice-s sont **sensibilisé-e-s** à des **thèmes** de santé physique, psychique et sociale.

Les offres sont rendues **accessibles** à tous les groupes de personnes pertinents et leur **utilisation** est activement encouragée.



Des **offres** de promotion de la santé physique, psychique et sociale sont ajustées au besoin et mises à disposition.

Un comportement favorable à la santé vise à renforcer les facteurs de protection personnels et à développer les compétences individuelles en matière de santé. Il permet aux collaborateur-trice-s de préserver et d'améliorer leur santé de manière responsable. L'entreprise peut encourager ces comportements en mettant à disposition les infrastructures adaptées et en développant les compétences en matière de santé des collaborateur-trice-s par une sensibilisation ciblée et des offres spécifiques.

La sensibilisation des collaborateur-trice-s aux questions de santé physique, psychique et sociale favorise une prise de conscience générale de l'importance de ces thèmes et motive à adopter divers comportements préventifs. Des offres de promotion de la santé ciblées et accessibles à tous les groupes concernés garantissent la prise en compte des besoins spécifiques du personnel. Leur utilisation doit être encouragée activement pour augmenter le taux de participation et maximiser ainsi les effets positifs sur la santé du personnel et sur le niveau de performance dans l'entreprise. De cette manière, les collaborateur-trice-s bénéficient d'une meilleure qualité de vie, tandis que les entreprises peuvent compter sur un personnel en meilleure santé, plus motivé et plus performant.

Informations complémentaires

Secrétariat d'État à l'économie (SECO):

- [Mobbing et autres formes de harcèlement – Protection de l'intégrité personnelle au travail](#)
- [Liste de contrôle Harcèlement sexuel sur le lieu de travail](#)
- [Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail \(Art. 2: Principe\)](#)

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes:

- [Prévenir le harcèlement sexuel sur le lieu de travail](#)

Office fédéral de la santé publique (OFSP):

- [Mode de vie sédentaire – Se lever](#) (fiche d'information)
- [Prévention du tabagisme](#)

Informations sur les addictions:

- [Addiction Suisse](#)
- [Dépendance au jeu – Radix](#) (en allemand)
- [Safezone](#)
- [Campagne de prévention du tabagisme menée par la Confédération, les cantons et des ONG](#)
- [Association suisse pour la prévention du tabagisme](#)

Informations sur le sommeil:

- [Test du sommeil du Réseau Sommeil](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les collaborateur-trice-s sont **sensibilisé-e-s** à des **thèmes** de santé physique, psychique et sociale.

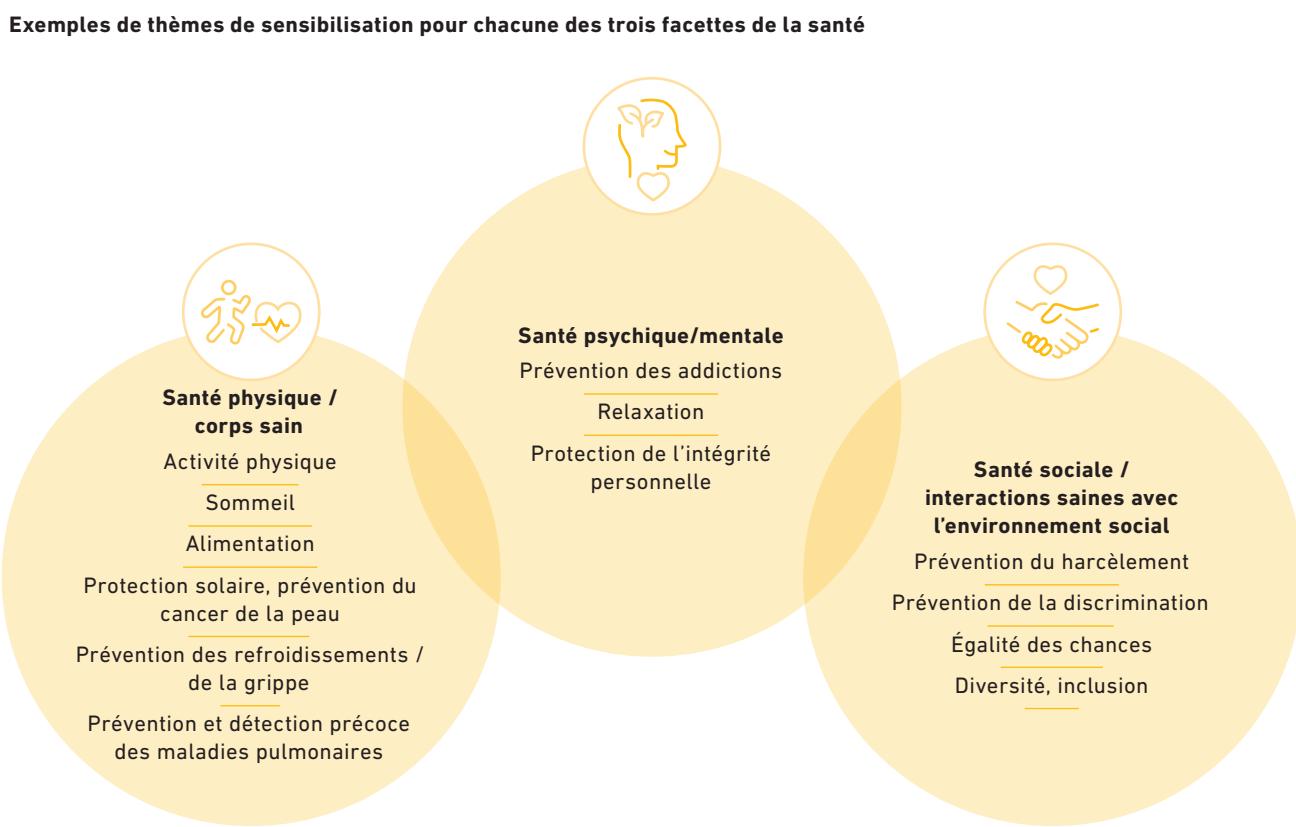
Pour adopter un comportement favorable à la santé, il faut les connaissances et la motivation nécessaires, tout comme les bonnes opportunités. Les connaissances et la motivation peuvent être encouragées par des mesures de sensibilisation ciblées (p.ex. campagnes d'information, thème de l'année). Le choix d'un thème adapté (voir ci-dessous) rendra les mesures de sensibilisation plus accessibles. La sensibilisation poursuit plusieurs objectifs: faire prendre conscience de l'influence que chacun-e a sur sa propre santé, mettre en lumière l'importance d'un mode de vie sain, transmettre les connaissances nécessaires et encourager les collabora-

teur-trice-s à modifier leur comportement pour le mieux ([figure 11](#)).

La santé doit ici être comprise au sens large, conformément à la définition officielle de l'OMS⁴. La santé physique (corporelle), psychique (mentale) et sociale (interaction avec l'environnement, sentiment d'appartenance) sont toutes mises en avant de manière égale ou pondérées en fonction du groupe cible ([figure 11](#)).

Ces trois facettes de la santé sont parfois difficiles à distinguer clairement. Les mesures et les actions de sensibilisation abordent donc souvent plusieurs aspects à la fois.

FIGURE 11



⁴ La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. (OMS, 1986)



Des **offres** de promotion de la santé physique, psychique et sociale sont ajustées au besoin et mises à disposition.

La conception et le thème des mesures de promotion d'un comportement favorable à la santé doivent répondre aux besoins des collaborateur-trice-s.

Pour s'assurer d'avoir bien identifié ces besoins, il est recommandé d'impliquer les collaborateur-trice-s ou des représentant-e-s du personnel dans la conception des mesures, par exemple au travers des canaux suivants:

- Service GSE (cf. [critère 5, Organisation](#))
- Sondages d'opinion
- Boîtes à idées ou tout autre système de recueil de propositions (cf. [critère 10, Participation](#))

- Évaluation des offres existantes (statistiques d'utilisation, qualité, etc.)
- Intégration des remarques spontanées
- Bilan de la situation actuelle (cf. [critère 3, Analyse](#))

Une planification adaptée aux besoins et, surtout, l'implication des collaborateur-trice-s dans la conception augmentent l'acceptation des mesures et leur utilisation.

TABLEAU 11

Exemples de mesures concrètes (infrastructure, offres, information)

 Santé physique / corps sain	 Santé psychique/ mentale	 Santé sociale / interactions saines avec l'environnement social
<ul style="list-style-type: none"> • Pauses actives • Participation à des programmes de promotion de l'activité physique • Salle de fitness ou réductions dans les centres de fitness • Possibilité de prendre une douche • Offres pour une alimentation saine, bons et réduction sur les repas, mise à disposition de fours à micro-ondes • Bilan de santé • Contrôle de la peau, protection solaire • Vaccinations sur place ou tarifs préférentiels à l'extérieur • Offres de soutien pour l'arrêt du tabac 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de promotion de la santé psychique • Salles de repos • Salles de pause, directives sur les pauses • Conférences pendant la pause de midi (brown bag, webinaire, etc.) sur des thèmes liés à la santé psychique (p.ex. relaxation, pleine conscience) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zones pour les rencontres informelles • Pauses communes • Sensibilisation à la prévention des conflits, à la discrimination et au harcèlement moral et sexuel • Campagnes sur le respect et la gestion de la diversité



Les offres sont rendues **accessibles** à tous les groupes de personnes pertinents et leur **utilisation** est activement encouragée.

L'accès aux offres de promotion de la santé doit être aussi simple et universel que possible. Tout doit être mis en œuvre pour que ces offres soient disponibles pour les personnes qui souhaitent en profiter ou qui en ont besoin. Garantir un accès pour toutes et tous favorise l'égalité des chances et l'inclusion, ce qui permet d'exploiter le plein potentiel des offres de promotion de la santé. Différentes offres sont parfois nécessaires pour couvrir un même thème (p. ex. restaurant du personnel au siège de l'entreprise et food trucks dans les succursales; événements de sensibilisation à divers moments de la journée et de la soirée).

Différents facteurs spécifiques à l'entreprise influencent l'accessibilité et doivent être pris en compte, par exemple:

- Organisation décentralisée avec plusieurs sites
- Connaissances linguistiques (orales, écrites)
- Modèles de temps de travail (travail en équipes, temps partiel)
- Accès à un ordinateur (à un poste de travail)

Afin que les offres de promotion de la santé mises à disposition soient utilisées, les collaborateur-trice-s doivent en être informé-e-s régulièrement et au travers de différents canaux (cf. [critère 6, Communication](#)). Bien que nécessaire, la diffusion d'informations via l'intranet, des applis de communication, des affiches, des flyers, des mailings, des événements, dans le cadre du processus d'intégration, etc., est souvent insuffisante pour garantir une participation satisfaisante.

Des mesures supplémentaires peuvent s'avérer efficaces pour motiver les collaborateur-trice-s à utiliser activement ces offres facultatives. Il peut s'agir d'une aide financière ou de réductions, mais aussi de la mise à disposition de ressources temporelles, de l'implication active du personnel ou d'adaptations dans la planification du travail (p. ex. prise en compte du temps de travail ou du travail en équipes).

Exemples de mesures qui encouragent l'utilisation des offres et donc les comportements favorables à la santé:

- Bons d'achat, cadeaux
- Concours
- Conception participative des offres (p. ex. mise en œuvre de suggestions issues de la boîte à idées, réaménagement de la salle de pause par les collaborateur-trice-s)
- Nomination d'ambassadeur-drice-s pour certains thèmes/offres
- Offres élaborées par les collaborateur-trice-s pour les collaborateur-trice-s (mise à profit des connaissances et compétences internes)
- Possibilité de commenter les offres ou de publier des témoignages (p. ex. dans l'intranet)

Développement et soutien

14

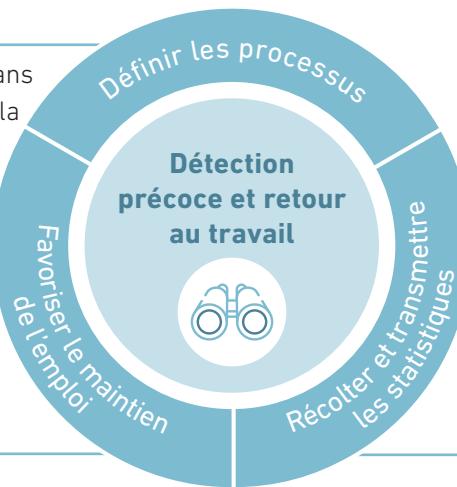
Détection précoce et retour au travail



Les processus de détection des signaux d'alerte, de gestion des absences, de suivi individuel et d'accompagnement au retour sont mis en pratique.

Les processus et responsabilités dans la **détection** des signaux d'alerte et la gestion des **absences** sont définis, communiqués et mis en œuvre.

Dans la mesure du possible, des options de maintien de l'emploi ou des solutions individuelles sont recherchées pour les personnes ayant une **capacité de gain et de travail réduite**.



Les **statistiques d'absence** sont récoltées, analysées de manière différenciée et mises à disposition en fonction des besoins.

La détection précoce et le retour au travail sont des concepts importants dans le domaine de la gestion de la santé en entreprise. Ces deux approches visent à préserver ou à rétablir la santé et la capacité de travail des collaborateur-trice-s.

La détection précoce et l'intervention précoce consistent à réagir le plus tôt possible aux premiers signaux d'alerte ou de changement de comportement et à prendre les mesures de soutien appropriées. La formation des managers et des collaborateur-trice-s joue un rôle clé à cet égard (cf. [critère 12, Développement des compétences](#)). En particulier les managers direct-e-s et les people leads doivent être aptes à détecter rapidement les changements et les signaux d'alerte et à réagir de manière appropriée.

Le retour au travail désigne le processus qui consiste à réintégrer progressivement les collaborateur-trice-s à leur poste après une absence prolongée pour cause de maladie ou d'accident ([figure 12](#)). Ce processus par étapes permet de renforcer les ressources personnelles et les compétences opérationnelles tout en exerçant une influence positive sur le bien-être.

Des processus structurés de gestion des absences de courte et de longue durée garantissent un traitement uniforme de toutes les situations. Ils favorisent par ailleurs un retour au travail efficace et peuvent ainsi réduire la durée des absences.

La saisie et l'évaluation différencierées des statistiques d'absence permettent d'identifier rapidement

FIGURE 12

Déroulement de la prévention jusqu'au retour au travail



les situations problématiques et de prendre des mesures ciblées pour rétablir la santé.

Un processus de détection précoce des signaux d'alerte clairement défini permet d'identifier à temps les problématiques individuelles potentielles et de les traiter de manière proactive. Cela permet d'éviter les absences de longue durée et de promouvoir durablement la santé des collaborateur-trice-s.

La création de postes adaptés aux personnes ayant une capacité de travail réduite favorise l'inclusion, permet de conserver un savoir-faire précieux et s'inscrit dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

Des mesures de détection précoce et de retour au travail adaptées contribuent à réduire la durée et la fréquence des absences et, par conséquent, les coûts liés à l'absentéisme. Elles permettent également de réduire les retards de production et de livraison ainsi que la charge de travail supplémentaire que doivent endosser les managers et les collègues.

Informations complémentaires

Compasso:

- [Maintien de l'emploi et intégration professionnelle – Portail d'information pour les employeurs](#)

[Réseau du case management suisse](#) (en allemand)

Promotion Santé Suisse:

- [HR-Toolbox Absences et maladie](#)

Suva:

- [Mise en place d'une gestion professionnelle des absences](#)

Les trois aspects ci-après décrivent la mise en œuvre du critère.



Les processus et responsabilités dans la **détection** des signaux d'alerte et la gestion des **absences** sont définis, communiqués et mis en œuvre.

Une procédure systématique de détection précoce permet à une entreprise d'être attentive aux signaux d'alerte et d'y réagir de manière proactive, ainsi que d'offrir un soutien en temps utile afin d'éviter des absences (prolongées) ou des incapacités de travail. À cette fin, il est nécessaire de définir les responsabilités respectives et d'intégrer le thème de la détection précoce dans la gestion des absences de courte durée répétées (voir ci-dessous).

La **détection précoce** consiste non seulement à suivre les absences répétées (voir ci-dessous), mais également et surtout à identifier et à aborder de manière proactive les signaux d'alerte et les changements dans le comportement et les performances des collaborateur-trice-s. Ces variations dans le comportement habituel des collaborateur-trice-s (performance et comportement au travail, comportement social, santé, apparence physique, etc.) peuvent indiquer une augmentation du niveau de stress probablement dû à des problèmes au travail et/ou dans la vie privée.

Les personnes compétentes (managers, spécialistes RH, formateur-trice-s professionnel-le-s, responsables de la formation professionnelle, collègues) doivent être en mesure de reconnaître les signaux d'alerte et d'y réagir. Voici quelques pistes allant dans ce sens :

- Détection précoce des péjorations ou du stress (signaux d'alerte) et création d'un climat de confiance dans la gestion des changements de comportement observés et la manière de les aborder avec les collaborateur-trice-s
- Protection contre les risques psychosociaux sur le lieu de travail (addiction, harcèlement moral, harcèlement sexuel, discrimination; cf. [critère 13, Comportement favorable à la santé](#))
- Sites internet proposant une aide précieuse sur le thème de la santé psychique :
 - [«Comment vas-tu?»](#)
 - [pro mente sana](#) (en allemand, italien et anglais)
 - [Etwastun?!](#)
 - Pour les responsables de la formation professionnelle : [Apprentice](#)

- Identification des situations où un-e collaborateur-trice est prêt-e, volontairement ou sous la pression des conditions de travail, à mettre sa propre santé en danger pour répondre aux exigences professionnelles ou conserver sa position dans l'entreprise
- Identification des situations de présentisme (présence au travail malgré des problèmes de santé ou autres qui justifieraient une absence)

Dans certains cas, les signaux d'alerte peuvent indiquer des problèmes graves, tels qu'un trouble psychique, une addiction ou une atteinte à l'intégrité personnelle (harcèlement moral, harcèlement sexuel, etc.). Un processus de détection précoce contribue à la protection des **risques psychosociaux sur le lieu de travail** (cf. [critère 8, Organisation du travail](#)). Pour définir un tel processus, une entreprise peut collaborer avec des services spécialisés pour recevoir de l'aide en cas de besoin.

Il existe différents **dispositifs de soutien**, internes ou externes, que l'entreprise peut mettre à la disposition de ses collaborateur-trice-s (p. ex. service social de l'entreprise, service de consultation en matière de dépendance, dispositif de personne de confiance en cas de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et de discrimination, service de médiation, commission du personnel). Les dispositifs de soutien et les procédures à suivre doivent être communiqués aux collaborateur-trice-s (p. ex. dépliants distribués lors de la journée d'accueil ou via la hiérarchie, information via l'intranet ou une autre appli de communication; cf. [critère 6, Communication](#)). En cas de problèmes professionnels ou privés, les collaborateur-trice-s peuvent s'adresser anonymement aux services compétents et bénéficier d'un soutien.

Liens vers des dispositifs de soutien

- www.fachstelle-mobbing.ch (en allemand)
- www.addictionsuisse.ch
- www.alcoolautravail.ch
- www.spielsucht-radix.ch/de (en allemand)
- www.safezone.ch
- www.stop-tabac.ch

La gestion des **absences de courte et de longue durée** doit être systématique et uniforme dans toute l'entreprise. Elle est souvent illustrée sous forme de processus afin de favoriser la transparence et d'assurer une mise en œuvre à tous les niveaux.

Le **processus** pour la gestion des **absences de courte durée** illustre le déroulement depuis l'annonce par la personne d'une absence pour maladie ou accident jusqu'aux différents entretiens qui seront déclenchés selon des critères définis (souvent en fonction du nombre d'absences au cours d'une période donnée, éventuellement en combinaison avec une durée d'absence déterminée). Idéalement, ce processus comprend également la détection précoce (voir ci-dessus). En plus des étapes de gestion des absences de courte durée, le processus définit aussi les responsabilités/compétences et se réfère aux outils disponibles (statistiques d'absence, check-list pour la détection précoce, canevas d'entretien, etc.).

Le **processus** pour la gestion des **absences de longue durée** est souvent défini en collaboration avec l'assurance perte de gain ou un-e prestataire externe indépendant-e et montre comment accompagner les collaborateur-trice-s (potentiellement) absent-e-s pour une durée prolongée (processus de case management et gestion des cas à l'interne). Il englobe le suivi individuel et la réintégration progressive au poste (après une période de maladie ou d'absence prolongée, les collaborateur-trice-s reprennent peu à peu le travail avec un horaire ou une charge de travail réduits, qui augmentent ensuite selon le plan de reprise défini).

Les processus de gestion des absences sont communiqués au sein de l'entreprise (p.ex. lors de la journée d'accueil) et peuvent être consultés librement par les collaborateur-trice-s (p.ex. sur l'intranet ou dans un fichier partagé).

Les managers jouent un rôle important dans la gestion des absences et des cas. Outre à la détection précoce (voir ci-dessus), ils/elles doivent être formé-e-s à la gestion des absences répétées ou de longue durée et au rôle à endosser dans ce contexte (cf. [critère 12, Développement des compétences](#)). Une telle formation comprend souvent les éléments suivants :

- Processus de gestion des absences de courte/longue durée, y compris les entretiens prévus (entretien de santé, entretien de retour au travail, entretien de soutien, entretien de suivi)
- Conduite des entretiens
- Pistes d'action et mesures de soutien
- Dispositifs de soutien

Pour que la détection précoce et la gestion des absences (de courte durée) soient efficaces à long terme, elles doivent être intégrées dans la culture d'entreprise et compatibles avec les valeurs des collaborateur-trice-s. Des mesures peuvent être prises pour faciliter durablement la mise en œuvre de ces processus, telles qu'un coaching, des échanges réguliers sur les expériences faites et les cas en cours entre managers et RH, des cours de perfectionnement et de remise à niveau ainsi qu'un point fixe à l'ordre du jour de la séance de direction.



Les **statistiques d'absence** sont récoltées, analysées de manière différenciée et mises à disposition en fonction des besoins.

La saisie et l'analyse systématique des statistiques d'absence constituent la base d'une gestion des absences efficace. Les données collectées de manière régulière et exhaustive permettent aux entreprises d'identifier des schémas et des tendances en matière d'absences et d'en déterminer les causes potentielles. Autant de données essentielles pour pouvoir développer des mesures ciblées visant à réduire les absences.

La saisie et l'analyse concernent les informations suivantes:

- Type d'absence: maladie, accident professionnel, accident non professionnel (sans prise en compte des autres types d'absences tels que service militaire/civil, protection civile, formation continue, maternité/paternité, déménagement)
- Durée de l'absence:
 - Jours d'absence moyens par collaborateur-trice (somme des jours d'absence divisée par le nombre total de collaborateur-trice-s)
 - Taux d'absentéisme (temps d'absence annuel en pourcentage du temps de travail planifié)
 - Granulométrie: jours d'absence par catégorie d'absence, p. ex. absences de courte durée (1 à 3 jours), absences de moyenne durée (4 à 30 jours) et absences de longue durée (à partir de 31 jours); pour encore plus de précision, d'autres différentiations sont utiles: absences de courte et de moyenne durée de 4 à 10 jours et absences de moyenne durée de 11 à 30 jours
- Fréquence des absences:
 - Nombre de cas d'absence au cours d'une période définie
 - Nombre de cas d'absence par collaborateur-trice (somme des cas d'absence divisée par le nombre de collaborateur-trice-s)
- Niveau d'évaluation: p. ex. régions, sites, unités organisationnelles, métiers/fonctions

Ces différents indicateurs d'absence doivent être mis à disposition des personnes qui en ont besoin pour la réalisation de leurs tâches (p. ex. décideur-euse-s/managers, conseiller-ère-s RH, responsables GSE). Les managers ont besoin d'informations plus détaillées sur leurs équipes, tandis que les décideur-euse-s ou la direction sont plutôt intéressé-e-s par des indicateurs généraux. Un tableau des absences ou un tableau de bord interactif des indicateurs / cockpit RH offre une vue d'ensemble rapide et facilite l'identification des tendances et des schémas.

Exemples de solutions/d'outils digitaux pour la saisie, l'analyse et l'illustration des statistiques d'absence:

- Tableurs (option rentable pour les petites entreprises)
- Modules complémentaires ajoutés au système de saisie du temps de travail existant (add-ons)
- Logiciels spécialisés (connectés au système de saisie du temps de travail) dotés des fonctionnalités suivantes:
 - Possibilité d'afficher un tableau des absences (consultable par les managers)
 - Tableau de bord interactif des indicateurs clés / cockpit RH
 - Solutions logicielles spécialisées pour la gestion des absences et des cas
- Statistiques d'absence anonymisées (absences de longue durée) via les assurances-maladie ou assurances-accidents ou les courtier-ère-s en assurance



Dans la mesure du possible, des options de maintien de l'emploi ou des solutions individuelles sont recherchées pour les personnes ayant une **capacité de gain et de travail réduite**.

L'entreprise crée des postes pour les personnes dont la capacité de gain ou de travail est réduite. Elle (ré)-intègre ces personnes en faisant preuve de flexibilité et en leur apportant un soutien adapté à leurs limitations (de santé) individuelles. La disponibilité de ressources financières (p.ex. centre de coûts séparé, cofinancement par l'AI ou l'ORP) augmente les chances de trouver des solutions à l'interne pour les personnes à capacité de travail réduite.

Toutes les entreprises ne sont pas en mesure ou n'ont pas intérêt à engager des personnes dont la capacité de gain ou de travail est réduite (p.ex. lorsque l'encaissement ne peut être assuré ou qu'il n'y a pas de tâches appropriées à leur confier). Dans ce cas, les personnes concernées peuvent être accompagnées dans la recherche d'un emploi à l'externe ([tableau 12](#)). Dans le cadre de leur responsabilité sociale, de nombreuses entreprises proposent également des essais de travail aux personnes en recherche d'emploi présentant une capacité de gain ou de travail réduite, souvent en collaboration avec des organisations compétentes (p.ex. AI, ORP). Les possibilités d'emploi peuvent également être encouragées par l'attribution de mandats externes (p.ex. production de cadeaux pour la clientèle) à des institutions sociales. Les employeurs trouveront de plus amples informations sur l'insertion professionnelle sur la plateforme internet [Compasso](#).

Exemples de possibilités de réintégration et solutions individuelles pour les collaborateur-trice-s ayant une capacité de gain ou de travail réduite:

- Emploi à temps partiel (limitation fixe des heures de travail hebdomadaires)
- Adaptation des postes de travail existants (adaptation du poste de travail aux besoins individuels de la personne, p.ex. mobilier ergonomique, outils techniques spécifiques ou réduction du port de charges)
- Adaptation des prestations (réévaluation et adaptation des tâches et responsabilités de la personne concernée)
- Télétravail et horaires flexibles (possibilité de travailler à domicile ou d'aménager ses horaires de travail de manière flexible)
- Coaching professionnel (des coachs spécialisés-aident les personnes concernées à s'intégrer dans leur environnement de travail et à développer leurs capacités de travail et leurs performances)
- Création de nouveaux emplois pour les collaborateur-trice-s à capacité de travail réduite
- Emploi dans un environnement protégé
- Postes réservés aux personnes à capacité de travail réduite
- Reconversion et formation continue

TABLEAU 12

Possibilités d'emploi internes et externes pour les collaborateur-trice-s et les personnes en recherche d'emploi

	Possibilités d'emploi à l'interne	Possibilités d'emploi à l'externe
Collaborateur-trice-s avec une capacité de gain ou de travail réduite	Réinsertion, le cas échéant avec le soutien de l'AI (entraînement au travail et à la reprise d'une activité), rente partielle	Aide à la recherche d'emploi
Personnes en recherche d'emploi avec une capacité de gain ou de travail réduite	Entraînement au travail et à la reprise d'une activité (via l'AI), essais de travail (p.ex. via l'AI)	Mandats à des institutions sociales

3 Structure de la matrice d'évaluation et conseils d'utilisation

La matrice d'évaluation permet de déterminer le niveau de maturité de la GSE d'une entreprise. Elle sert de base à l'évaluation des critères GSE, que ce soit dans le cadre du self-assessment préliminaire ou de l'assessment pour l'obtention du label « Friendly Work Space ».

3.1 Système d'évaluation

Pour chacun des 14 critères, la matrice d'évaluation comprend le nom du critère, une brève description de celui-ci ainsi que les trois aspects correspondants sous-tendant sa mise en œuvre concrète. Les 14 critères sont évalués à l'aide d'une échelle à 5 niveaux. Les niveaux « non rempli », « partiellement rempli » ou « rempli » sont attribués à un critère en fonction du niveau de mise en œuvre dans l'entreprise des trois aspects spécifiques au critère. La question centrale est la suivante: « Les aspects du critère sont-ils

mis en œuvre dans l'entreprise? » Si la mise en œuvre des trois aspects peut être démontrée, le critère est considéré comme rempli. Lorsque seulement certains aspects du critère sont mis en œuvre de manière démontrable, le critère est considéré comme partiellement rempli. Les trois niveaux d'évaluation sont expliqués en détail dans la [figure 13](#).

Les niveaux « vérifié » ou « optimisé » sont attribués à un critère si sa mise en œuvre est régulièrement vérifiée au sein de l'entreprise et que des optimisations sont ensuite amorcées. Pour ces deux niveaux, la question centrale est: « La mise en œuvre du critère est-elle vérifiée et optimisée? » Il s'agit de procéder ici à une évaluation globale de la vérification et de l'optimisation d'un critère. Grâce à l'application cohérente du processus d'amélioration continue (PAC) (cf. matrice d'évaluation, niveaux 4 et 5), les mesures GSE sont systématiquement contrôlées et adaptées si nécessaire. Ces deux niveaux d'évaluation sont présentés plus en détail dans la [figure 13](#).

FIGURE 13

La matrice d'évaluation et son système de notation

Niveaux d'évaluation	1 = non rempli	2 = partiellement rempli	3 = rempli	4 = vérifié	5 = optimisé
Définition du niveau d'évaluation	Aspects			Critère	
	non rempli	partiellement rempli	rempli	vérifiées	optimisées
	Aucun aspect du critère n'est mis en œuvre.	La mise en œuvre des aspects est partiellement réalisée.	Les trois aspects du critère sont mis en œuvre de manière démontrable.	La mise en œuvre du critère est régulièrement contrôlée et évaluée.	La mise en œuvre du critère a été confirmée ou optimisée après vérification et évaluation.

Les niveaux 4 « vérifié » et 5 « optimisé » garantissent que le développement des critères est compris et ancré dans l'entreprise en tant que processus cyclique et durable dans le sens d'un processus d'amélioration continue (PAC). Le PAC assure l'efficacité des mesures GSE non seulement à court mais aussi à long terme. Les points faibles et les potentiels d'amélioration sont ainsi rapidement identifiés et gérés de manière ciblée. De plus, la vérification et l'optimisation régulières de la mise en œuvre des critères (et des mesures correspondantes) permettent d'améliorer continuellement la qualité de la GSE.

3.2 Niveau de maturité de la GSE pour l'obtention du label

Chaque critère est évalué sur une échelle de 1 à 5. Pour déterminer l'éligibilité au label, la moyenne des critères de la phase « Pilotage » et celle de la phase « Mise en œuvre » sont calculées et additionnées en vue d'obtenir ensuite la moyenne globale.

Si la moyenne globale « Pilotage » et « Mise en œuvre » est d'au moins 3,0, l'entreprise se voit décerner le label « Friendly Work Space ». Cela signifie que suffisamment de critères sont entièrement remplis et que l'on peut dès lors parler d'une GSE systématique. Si la moyenne globale se situe entre 2,0 et 2,99, l'entreprise reçoit la certification préliminaire « Committed to Friendly Work Space ».

4 Aperçu des étapes menant au label « Friendly Work Space »

Si une entreprise remplit les critères de qualité d'une GSE systématique, elle peut prétendre au label « Friendly Work Space ». Pour l'obtenir, elle doit passer par les étapes suivantes :

Self-assessment

Une auto-évaluation permet aux entreprises de faire un premier état des lieux détaillé de leur GSE et de se préparer à l'assessment pour l'obtention du label. L'outil de [self-assessment en ligne](#) sert à recenser facilement toutes les mesures pertinentes pour la GSE et à évaluer leur état d'avancement et qualité selon les critères GSE.

Le self-assessment doit être transmis via l'outil en ligne au plus tard six semaines avant l'assessment pour le label.

Assessment pour le label

Deux assesseur-euse-s externes se rendent dans l'entreprise pour vérifier la mise en œuvre des 14 critères par le biais d'entretiens individuels et d'analyses de documents pertinents. Si la moyenne globale « Pilotage » et « Mise en œuvre » est d'au moins 3.0, l'entreprise obtient le label « Friendly Work Space ». Si elle se situe entre 2.0 et 2.99, l'entreprise reçoit la certification préliminaire « Committed to Friendly Work Space ».

Re-assessment

Les entreprises sont réévaluées tous les trois ans. Lors de ce re-assessment, deux assesseur-euse-s externes vérifient si l'entreprise remplit toujours les critères. Pour ce faire, seule une partie des critères est prise en compte. Le re-assessment est donc nettement moins contraignant que le premier assessment.

Inscription et contact

L'inscription à l'assessment se fait via le [formulaire en ligne](#). L'assessment pour l'obtention du label peut avoir lieu au plus tôt trois mois après l'inscription. Pour toute question concernant le label « Friendly Work Space » et le processus d'assessment, veuillez vous adresser à hello@friendlyworkspace.ch.

5 Glossaire

Anthropométrie: science qui étudie les mesures du corps humain à l'aide de percentiles (p.ex. au 50^e percentile de la taille, la moitié des individus sont plus petits et l'autre moitié plus grands que la mesure étudiée).

Aptitudes: dispositions fondamentales d'une personne, généralement innées ou acquises sur une longue période. Exemples: raisonnement logique, empathie, résistance au stress.

Assurance-invalidité (AI): système social qui soutient les personnes ayant perdu leur capacité de gain à la suite d'une maladie, d'un accident ou d'un handicap. L'objectif de l'AI est d'assurer les moyens d'existence des personnes concernées par des mesures de réadaptation ou des rentes.

Balanced scorecard (BSC): tableau de bord progressif qui permet de traduire la stratégie d'entreprise en objectifs et indicateurs clés. Ce modèle s'appuie sur quatre perspectives assorties d'indicateurs, d'objectifs et de mesures spécifiques. Le but étant de simplifier la mise en œuvre de la stratégie et de la vision d'une entreprise au niveau opérationnel.

Boundary management: stratégie visant à délimiter clairement la vie professionnelle et la vie privée afin d'éviter les conflits, d'améliorer la productivité et de renforcer son propre bien-être.

Capacités: facultés concrètes qui peuvent être acquises par la pratique et l'apprentissage. Exemples: créer un tableau Excel, apprendre une langue, animer un atelier.

Case management (CM): accompagnement individuel des collaborateur-trice-s qui, pour des raisons de difficultés physiques, psychiques ou sociales, ont besoin de soutien pour rester dans la vie active ou pour y retourner. Un CM peut par exemple s'avérer nécessaire en cas de burnout, de dépression, de maladie chronique ou après un accident. L'objectif est de maintenir ou de rétablir la capacité de travail et de trouver une solution sur mesure à long terme.

Charte d'équipe: document qui définit les objectifs communs, le style de travail et les lignes directrices d'une équipe. La charte sert de base à la collaboration et aide à créer une compréhension commune des objectifs, des rôles, des responsabilités, des valeurs et des attentes au sein de l'équipe. Elle peut également contenir des informations sur le cadre temporel, les ressources et les canaux de communication de l'équipe et a pour but de promouvoir une collaboration constructive et efficace dans le travail quotidien.

Cocréation: processus collaboratif par lequel différent-e-s acteur-trice-s, par exemple des entreprises, des client-e-s, des parties prenantes ou des collaborateur-trice-s, participent ensemble au développement de produits ou de services. Il s'agit de combiner les connaissances et les expériences de divers groupes afin d'obtenir des résultats innovants.

Compétences: ensemble des aptitudes et capacités d'une personne qui lui permettent d'accomplir ses tâches avec succès. Les compétences se composent de connaissances techniques, d'aptitudes sociales et méthodologiques ainsi que de qualités personnelles requises dans le contexte professionnel et social.

Conception du poste (job crafting): remodelage du travail en fonction des forces et des intérêts personnels.

Consensus: processus décisionnel au sein d'un groupe où toutes les personnes impliquées doivent être d'accord. Les décisions prises par ce biais bénéficient d'un large soutien et sont particulièrement solides. Cependant, ce processus peut s'avérer très chronophage et la recherche d'unanimité peut conduire à des «compromis boiteux» qui, bien qu'acceptés par tout le monde, sont peu convaincants ou efficaces.

Consentement: processus décisionnel au sein d'un groupe où toutes les personnes impliquées acceptent une solution, même si elles ne sont pas entièrement d'accord avec celle-ci. Le plus important

est que personne ne rejette expressément la proposition. Il ne s'agit pas de trouver la meilleure solution, mais une solution appropriée, acceptable et réalisable pour toutes les personnes impliquées.

Cycle de vie des collaborateur-trice-s: toutes les étapes qu'une personne franchit au cours de son emploi dans une entreprise, du recrutement au départ. Le cycle de vie des collaborateur-trice-s est souvent divisé en six phases: 1. Attraction, 2. Recrutement, 3. Intégration, 4. Évolution, 5. Fidélisation, 6. Départ.

Design thinking: méthode de résolution de problèmes centrée sur l'humain permettant de générer des solutions innovantes. Le design thinking aide à repenser les modèles commerciaux et à développer les solutions les plus adéquates du point de vue des utilisateur-trice-s. Il favorise la collaboration créative au sein d'équipes interdisciplinaires, souvent avec des approches non conventionnelles.

Enrichissement des tâches (job enrichment): mesure d'organisation du travail consistant à confier aux collaborateur-trice-s des tâches supplémentaires plus exigeantes, assorties d'une plus grande responsabilité et marge de manœuvre. L'objectif est d'accroître la motivation, la satisfaction et la volonté de s'investir par un travail plus varié et riche de sens.

Entraînement à la reprise d'une activité: entraînement ciblé pour rétablir progressivement la capacité de travail au niveau physique et psychique après une maladie ou une crise, souvent en vue d'un retour à l'emploi.

Entraînement au travail: entraînement des compétences professionnelles de base telles que la résistance au stress, la concentration et le comportement social, généralement dans un cadre protégé, afin de préparer les personnes à l'entrée sur le marché du travail.

Essai de travail: expérience pratique temporaire sur le premier marché du travail afin de tester les capacités et compétences professionnelles hors contrat de travail régulier.

Extension des tâches (job enlargement): mesure d'organisation du travail consistant à confier aux collaborateur-trice-s des tâches supplémentaires qui

se situent au même niveau d'exigence que leurs tâches actuelles. Ce procédé permet d'élargir le champ d'activité sans augmenter de manière significative le niveau de responsabilité ou le degré de difficulté. L'objectif est de rendre le travail plus varié, de réduire la monotonie et d'accroître la motivation.

Forces de caractère: traits de personnalité positifs susceptibles d'influencer favorablement le comportement et les performances des collaborateur-trice-s sur le lieu de travail.

Gestion de la diversité (diversité, équité et inclusion): domaine de la gestion des ressources humaines qui désigne la promotion et l'intégration systématiques de la diversité. La gestion de la diversité se sert de mesures visant à reconnaître, à valoriser et à exploiter les différentes caractéristiques culturelles, sociales, ethniques, etc., des collaborateur-trice-s afin de créer un environnement de travail inclusif et d'accroître la performance organisationnelle.

Gestion des absences: saisie, analyse et contrôle systématiques des absences pour cause de maladie ou d'autres motifs dans l'entreprise. L'objectif est de comprendre les causes des absences, de développer des mesures de promotion de la santé et d'assurer à long terme tant la capacité de travail individuelle que la performance organisationnelle.

Gestion du changement: approche structurée pour planifier, déployer et contrôler le changement organisationnel en tenant compte des potentielles répercussions psychologiques sur les collaborateur-trice-s.

Global Reporting Initiative (GRI): organisation internationale qui élabore des normes au niveau mondial pour consigner la performance en matière de développement durable d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la transparence des impacts environnementaux, sociaux et économiques des activités des entreprises et de permettre la comparabilité des rapports.

Indicateur (subjectif et objectif): mesure spécifique pour la saisie, l'analyse et la comparaison systématique de situations, de changements ou de performances. Les paramètres objectifs reposent sur des données quantitatives vérifiables, telles que la fluctuation ou l'ancienneté. Les paramètres subjectifs

reposent sur des données qualitatives ou sur des perceptions individuelles, telles que les enquêtes auprès des collaborateur-trice-s.

Mise en danger volontaire: phénomène par lequel un-e collaborateur-trice est prêt-e, volontairement ou sous la pression des conditions de travail, à mettre sa propre santé en danger pour répondre aux exigences professionnelles ou conserver sa position dans l'entreprise.

Mission: sens et but ultimes d'une entreprise, au-delà des objectifs à court terme et de la réussite purement économique. Il s'agit de la raison d'être d'une entreprise, de ce qu'elle souhaite atteindre et de la contribution positive qu'elle veut apporter.

Near the job: formats de formation qui se déroulent en marge de l'environnement de travail, que ce soit en termes de lieu, de temps ou de contenu, mais qui n'ont pas lieu directement sur place. Ces formats combinent les méthodes «on the job» et «off the job» décrites plus bas.

Objectifs de développement durable (ODD): 17 objectifs des Nations Unies adoptés en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils visent à promouvoir le développement durable à l'échelle mondiale et englobent des aspects sociaux, écologiques et économiques, tels que la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités, la qualité de l'éducation, la protection du climat et le partenariat mondial.

Office régional de placement (ORP): institution étatique suisse qui aide les personnes sans emploi à trouver un travail. L'ORP propose des conseils, des offres d'emploi, l'accès à des formations continues et des mesures de réinsertion professionnelle. L'ORP est chargé d'exécuter la loi sur l'assurance-chômage et travaille en étroite collaboration avec les employeurs et d'autres institutions.

Off the job: formats de formation qui ont lieu en dehors de l'environnement de travail habituel. Les collaborateur-trice-s participent à des cours, séminaires ou ateliers à l'extérieur de l'entreprise afin d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

On the job: formats de formation dans lesquels les collaborateur-trice-s acquièrent de nouvelles compétences directement sur le lieu de travail. Cet ap-

rentissage par la pratique s'effectue souvent sous la supervision d'un-e mentor-e.

Open space: méthode de discussion ouverte et participative visant à développer des solutions et/ou à prendre des décisions en commun. Les participant-e-s proposent eux/elles-mêmes des thèmes et les traitent de manière autonome et collective.

Partage de la fonction managériale (top sharing): modèle de travail dans lequel deux personnes ou plus se partagent un même poste de direction avec un domaine de responsabilité commun. Chaque manager travaille à temps partiel et coordonne la répartition des tâches, des responsabilités et du temps de travail avec les autres. Il s'agit d'une forme de partage de poste à un niveau managérial.

Partage de poste (job sharing): modèle de travail dans lequel deux personnes ou plus se partagent un poste à plein temps. Ces personnes, toutes à temps partiel, coordonnent entre elles les tâches, horaires et responsabilités et assument conjointement la bonne exécution du cahier des charges.

Présentéisme: présence au travail malgré des problèmes de santé ou d'autres limitations qui justifient une absence.

Processus d'amélioration continue (PAC): approche systématique visant à optimiser en permanence les processus de travail, les produits ou les services. L'objectif est d'améliorer continuellement l'efficacité, la qualité et les processus de travail grâce à des ajustements et à de petits changements réguliers.

Risques psychosociaux: aspects de l'organisation du travail, des relations sociales et des conditions de travail susceptibles d'entraîner des contraintes psychiques ou sociales. Il s'agit par exemple d'une pression temporelle importante, d'une répartition des rôles floue, d'un manque de soutien, de harcèlement moral ou de la peur de perdre son emploi. Si ces contraintes persistent pendant une longue période, elles peuvent nuire à la santé, à la motivation et aux performances des collaborateur-trice-s.

Santé: état de complet bien-être physique, mental et social ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La santé (et la maladie) résulte de l'interaction dynamique entre les ressources

internes (physiques et psychiques) et externes (sociales et matérielles) et les contraintes.

Scrum: méthode de travail agile pour la gestion de projets complexes, qui découpe le travail en cycles définis de 1 à 4 semaines appelés sprints. Au début de chaque sprint, l'équipe planifie les tâches à accomplir lors d'une réunion de lancement. Pendant le sprint, une brève réunion quotidienne est organisée afin de discuter de l'avancement et d'identifier les obstacles éventuels. À la fin du sprint, les résultats sont présentés lors d'une réunion récapitulative et font l'objet d'une réflexion rétrospective. La méthode scrum a pour objectif la livraison rapide et régulière de résultats, la prise en compte des feedbacks et l'amélioration continue des processus de travail.

Sécurité au travail et protection de la santé: englobe toutes les mesures visant à prévenir les maladies et accidents professionnels, à supprimer les risques pour la santé sur le lieu de travail et à préserver et à promouvoir la santé physique et psychique des collaborateur-trice-s. La sécurité au travail comprend l'ensemble des dispositions prises pour prévenir les maladies et accidents professionnels, tandis que la protection de la santé a pour objectif de prévenir les problèmes de santé sur le lieu de travail et de promouvoir le bien-être.

Soft skills: compétences psychosociales qui influencent le comportement dans l'environnement de travail. Les soft skills comprennent notamment l'esprit d'équipe, la capacité à communiquer, la capacité à résoudre des problèmes, l'introspection et l'empathie. Elles complètent les compétences techniques (hard skills) et sont déterminantes pour la collaboration, le leadership et la réussite professionnelle.

Sous-sollicitation qualitative: tâches trop simples ou peu stimulantes, qui ne permettent pas aux collaborateur-trice-s d'exploiter pleinement leurs connaissances et compétences.

Sous-sollicitation quantitative: charge de travail trop faible, qui peut générer de l'ennui et le sentiment d'être inutile.

Surcharge qualitative: tâches trop difficiles en termes de contenu, pour lesquelles les collaborateur-trice-s ne disposent pas des connaissances, de l'expérience ou des compétences nécessaires.

Surcharge quantitative: les collaborateur-trice-s sont soumis-es à une charge de travail ou à un rythme de travail excessifs sur une durée prolongée.

Valeurs: convictions et principes fondamentaux qui guident les actions et les décisions et reflètent l'engagement et l'identité d'une entreprise. Les valeurs constituent des lignes directrices pour la gouvernance et l'orientation stratégique. Elles font partie intégrante de la culture d'entreprise. Les valeurs sont vécues tant à l'interne (dans la manière de traiter les collaborateur-trice-s) qu'à l'externe (vis-à-vis de la clientèle, des partenaires et de la société).

World café: format de discussion en petits groupes qui reproduit l'ambiance d'un café et favorise les échanges ouverts et créatifs. Les participant-e-s débattent d'une question ou d'un sujet en passant d'une table à l'autre pour apporter de nouvelles impulsions. L'objectif est de faire émerger les savoirs collectifs, d'acquérir de nouvelles perspectives et de développer des solutions en commun.