

# Projet SWiNG – Rapport final de l'évaluation

## Management Summary

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

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

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

*Simon Wieser, Rafael Plessow et Urs Brügger*

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

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

Zurich, le 11.7.2011



Universität  
Zürich  
UZH

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Promotion Santé  
Suisse

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw**  
School of  
Management

ASA | SVV

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

## Management Summary

**L'évaluation montre que dans les huit entreprises pilotes qui ont participé au projet SWiNG les mesures de prévention du stress mises en œuvre ont eu, pour 25% des effectifs en moyenne, un impact sur la santé et la performance au travail. Les investissements sont également rentables sur le plan économique au plus tard cinq ans après le début du projet.**

Le projet «SWiNG – Management du stress, effets et bénéfice de la promotion de la santé en entreprise» a été lancé par Promotion Santé Suisse (PSCH) et l'Association Suisse d'Assurances (ASA).<sup>1</sup> Ce projet contribue à la santé de la population active et permet d'améliorer dans la foulée la base de données sur le travail et la santé en Suisse. Un programme de prévention du stress et de promotion de la santé en entreprise (PSE) a été mis en œuvre entre 2008 et 2011 dans huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs.

La présente évaluation a étudié l'impact du projet SWiNG sur la réduction des conséquences négatives du stress et sur le bénéfice économique. Dans ce contexte, elle a évalué globalement le succès des interventions réalisées dans toutes les entreprises participantes ainsi que les conditions cadres qui ont permis ou empêché leur succès. Contrairement aux études sur les interventions à court terme conçues pour des groupes à risque spécifiques, les mesures de prévention du stress prévues par SWiNG sont orientées vers l'ensemble du personnel d'une entreprise et à long terme. Les résultats que montre l'évaluation sont donc valables pour l'effectif global de grandes entreprises.

Le projet SWiNG a été lancé sous la forme d'une intervention exogène de grande ampleur. Il comporte trois parties, à savoir une phase de lancement avec la direction suivie d'une phase d'analyse. L'analyse globale de l'entreprise a été basée sur S-Tool, un instrument d'enquête assisté par ordinateur ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)). S-Tool comprend un système de feedback avec feux de signalisation pour le niveau individuel et le niveau organisationnel. La troisième phase d'intervention a consisté à mettre sur pied des *cours destinés à la direction* et à organiser des *ateliers communs de recherche de solutions dans les équipes*. Les *cours de management du stress* étaient obligatoires pour les unités ou les équipes où les charges étaient élevées. SWiNG s'est ainsi développé en un processus dynamique au sein des entreprises concernées, processus auquel ont activement participé le management, les cadres ainsi que les collaborateurs. En moyenne 62% des collaborateurs ont participé aux enquêtes S-Tool, 34% aux ateliers de recherche de solutions et 19% aux cours de management du stress. Quant aux cours destinés à la direction, quelque 88% des cadres les ont fréquentés.

L'évaluation a analysé la situation globale de ces entreprises au moyen d'un modèle d'organisation, de critères de processus et d'indicateurs. Les grandes entreprises examinées sont des systèmes sociaux complexes comprenant des routines, des règles et des conditions cadres spécifiques. L'évaluation a permis de montrer comment se façonnaient le processus de mise en œuvre et les structures de l'entreprise, comment les charges de travail et les ressources se modifiaient et, par voie de conséquence, comment évoluaient la santé et la performance des personnes qui y travaillent. Grâce à SWiNG, 25% de l'effectif, en moyenne, ont pu maintenir ou améliorer leur situation en matière de ressources et de charges. Selon les conditions cadres organisationnelles et les ressources, ce pourcentage pouvait s'élever jusqu'à 30%. Le résultat est éloquent: *la santé et la performance se sont améliorées et la durée des absences des collaborateurs surchargés au départ a diminué.*

L'évaluation a montré à quel point un *bon rapport entre les ressources et les charges* était primordial pour la santé des collaborateurs. De nombreuses charges ne peuvent être diminuées et dépendent de facteurs externes, comme par exemple la situation des mandats, les décisions politiques générales, mais aussi les changements internes au niveau du management et la stratégie de l'entreprise et/ou du holding. On comprend dès lors pourquoi on se focalise souvent sur les ressources de travail, domaine où les

<sup>1</sup> En 2005, Promotion Santé Suisse a élaboré le rapport de pointe «Santé psychique – Stress» comme base de sa nouvelle stratégie à long terme, qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2007; la Fondation a également défini le stress sur le lieu de travail comme l'un de ses trois thèmes prioritaires. La conception d'un projet dont le but est de mettre en œuvre la prévention du stress et l'évaluation du bénéfice économique s'inscrit dans le cadre de cette nouvelle orientation stratégique adoptée par Promotion Santé Suisse. Cette dernière s'est attaché la collaboration de l'ASA dès les premières réflexions sur la structure du projet. En effet, l'établissement d'instruments dûment validés du point de vue scientifique et destinés à réduire les conséquences négatives du stress est également un but stratégique des assureurs privés et des assureurs maladie.

*rapports interpersonnels* sont de toute première importance. Le *soutien, l'équité et l'estime de la part des cadres et des collègues de travail* sont primordiaux dans ce contexte. Viennent s'y ajouter une *planification et un discours communs dans les groupes de réflexion et des actions ad hoc*.

L'évaluation économique a pu dresser pour la première fois, pour la PSE, un tableau réaliste des dépenses totales induites par un tel processus. Elle montre *que ces dépenses sont rentables à long terme*. Les investissements dans les mises en œuvre de SWiNG développent leurs effets positifs au plus tard après cinq ans.

SWiNG a montré que des interventions sur le stress en entreprise étaient tout à fait possibles. Un facteur de réussite important dans le processus de mise en œuvre est *l'engagement du management et la volonté des cadres*. Il incombe en effet à ces derniers de garantir les conditions cadres organisationnelles. Cela signifie, par exemple, faire en sorte que les objectifs soient transparents, mettre à disposition les ressources et permettre une certaine marge de manœuvre pour la mise en œuvre des mesures. Lorsque les collaborateurs sont *impliqués* et que la motivation personnelle concorde avec la culture d'entreprise, on a clairement constaté des effets positifs. Afin d'obtenir une bonne *concordance* entre ces facteurs, il est impératif que le thème de la PSE s'inscrive dans le cadre du développement de la structure, de la stratégie et de la culture de l'entreprise.

SWiNG a apporté progressivement de petits changements à «l'ensemble de l'édifice entreprise». La PSE n'a en principe pas pour objet de provoquer des bouleversements profonds. Les changements induits par SWiNG sont en effet efficaces à long terme et pour un grand nombre de collaborateurs s'ils s'intègrent dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. SWiNG repose donc sur un développement continu et durable et une auto-optimisation de l'entreprise. Il est donc nécessaire de recourir à des formes et des techniques de conseil flexibles, qui sont adaptées à l'entreprise.

Si l'on entend obtenir un bon rapport entre les ressources et les charges au sein de l'effectif du personnel pris dans son ensemble, les entreprises doivent être disposées à *investir à long terme*. Des actions à court terme ne peuvent toucher que des groupes à risque bien définis au préalable. Le développement d'une structure, d'une stratégie et d'une culture d'entreprise favorables à la santé implique en revanche un engagement durable et donc un horizon de temps étendu.

L'évaluation discute la manière dont la mise en œuvre de SWiNG permettrait de faire des économies, sans que l'impact des mesures n'en soit pour autant altéré. Il convient pour ce faire de réduire l'étendue et la fréquence des analyses, de planifier avec les collaborateurs eux-mêmes la participation aux cours de management du stress, ainsi que d'intégrer dans le quotidien professionnel des cours, des groupes de travail et des plateformes de discussion. Enfin, pour les futures mises en œuvre de SWiNG, la période qui s'écoule jusqu'à ce que les investissements deviennent rentables devrait diminuer.

**SWiNG a pour effet de promouvoir la santé.** Grâce à SWiNG, 25% de l'effectif ont pu optimiser leurs ressources et leurs charges et maintenir ou améliorer leur santé. Un résultat que l'on enregistre également dans des périodes économiquement difficiles.

**SWiNG génère un bénéfice économique.** Les collaborateurs qui tirent profit de SWiNG sont plus productifs, en meilleure santé et moins enclins à l'absentéisme.

**SWiNG doit s'inscrire dans un cadre spécifique.** La motivation, la volonté de changement, ainsi que la structure, la stratégie et la culture d'entreprise sont des conditions pour une mise en œuvre réussie.

**SWiNG ne fonctionne que si tous y participent.** Il est indispensable que tous s'engagent et que le management et les cadres soutiennent sans réserve le projet. SWiNG propose des plateformes et des méthodes pour améliorer les relations interpersonnelles, agir ensemble contre le stress et diminuer ainsi les charges induites par le travail.

**SWiNG fait partie du quotidien.** SWiNG est un investissement à long terme en faveur de la santé et a pour but le développement dans les entreprises d'un bon rapport charges/ressources.