



## L'essentiel en bref

La GSE: qu'est-ce que ça apporte? – Les bonnes activités pour atteindre le succès souhaité

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise  
Mercredi 22 août 2018 | Université de Zurich



## DES CHIFFRES AUX HUMAINS: CONTRÔLE DE L'IMPACT DE LA GSE

« Bien contrôler l'impact passe aussi par le récit – avec des mots, des images et des exemples. Car nous avons besoin de plus de récits relatant l'impact positif dans les entreprises. »

Dr.sc.ETH Gregor Jenny, Centre de Salutogenèse, Université de Zurich EBPI POH



- « Il est préférable d'avoir un regard un peu flou sur les points importants que de regarder à la loupe sur les choses insignifiantes. » – pour bien contrôler l'impact, il est nécessaire de combiner l'évaluation de la mise en œuvre de la GSE (processus et résultat) et le contexte de la GSE.
- La GSE ne consiste pas seulement à mesurer des faits concrets mais aussi des émotions – ce type de récit narratif est une nécessité aujourd'hui.
- Pour raconter la GSE au sein de l'entreprise, on peut utiliser la métaphore éloquente de la « rivière ». Tout est en mouvement – la vie en entreprise est comme une rivière sur laquelle on place des bouées. La GSE examine ces bouées et intervient à temps en cas de turbulences.
- La GSE utilise aussi le big data, sous la forme de « People Analytics » et différents fournisseurs tels que HUMANYZE ou des applications comme Ergo-Scan, qui mesurent les interactions mais aussi les attitudes et les émotions. Les données sont comprimées et fournissent une image des membres du personnel. Avec le temps, les systèmes nous (re)connaîtront-ils mieux que nous-mêmes? Ou la personne est-elle plus que la somme de différentes séries de données?

## ORGANISATION AUTONOME CHEZ LIIP SA: ÉVALUER L'IMPACT POSITIF

« Notre culture d'entreprise est simple à définir: nous voulons des collaborateurs heureux, des clients enchantés et des finances saines. »

Gerhard Andrey, cofondateur et partenaire de Liip, Fribourg



- L'entreprise Liip préfère le modèle fortement participatif de l'holocratie aux structures hiérarchiques autocratiques: il n'y a plus de direction, le pouvoir est délégué à une constitution et l'autorité est décentralisée.
- Toutes les collaboratrices et collaborateurs doivent pouvoir assumer leurs différentes fonctions de manière optimale selon leurs besoins et leurs aptitudes. Les carrières de cadre classiques sont supprimées, mais il est à tout moment possible de suivre des carrières spécialisées.
- La flexibilité dans l'organisation du travail et en particulier la conciliation entre travail et famille sont des éléments clés. Chez Liip, 60 % du personnel travaille à temps partiel et les pères disposent d'un congé de paternité de quatre semaines.
- Avec moins de bureaucratie et l'absence de rondes budgétaires, Liip enregistre une diminution des plaintes et une hausse de la liberté de décision des collaboratrices et collaborateurs.

# Contenus clés des intervenant·e·s



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## LA QUESTION DE L'IMPACT DE LA GSE: EXEMPLE PRATIQUE DES CFF

« Si nous voulons que la GSE soit un succès, nous devons parler la langue du Management. Nous obtiendrons alors des effets durables. »

Dr. sc. nat. **ETH Urban Studer**, Responsable Stratégie, pilotage et développement, CFF SA, Berne



- Une GSE efficace repose sur un ensemble de facteurs d'influence. Il n'existe pas de valeur de mesure absolue. Il s'avère bien plus judicieux de combiner différents indicateurs clés (KPI) et de les interpréter dans un contexte plus large et sur plusieurs années. Des sondages avant/après fournissent des informations supplémentaires.
- Prenons l'exemple de l'interprétation des jours d'absence. En 2017, les CFF ont enregistré 13,5 jours d'absences par équivalents plein temps. Ce KPI doit toujours être mis en relation avec le facteur âge. 40 % des jours d'absence aux CFF concernent des personnes de plus de 50 ans.
- Concernant les absences de longue durée, le constat est le même (2017: 5,7% du personnel): elles sont également corrélées à l'âge et à la structure du personnel. En 2017, 46 % des jours d'absence concernent des absences de longue durée. Les professions éprouvantes physiquement comme dans le secteur de la construction ferroviaire influencent le type et la longueur des absences du personnel plus âgé.
- Grâce à une stratégie de la santé intégrée pour le groupe d'âge des plus de 60 ans, les CFF ont réussi à réduire de 25% les jours d'absence par équivalents plein temps. Il en va de même pour les coûts par absence de longue durée terminée. Elles ont pu être réduites de 55 % grâce à une identification précoce, un Case Management et des modèles de départ en retraite modernes.

## QUESTIONS CLÉS

**Cette formule a été mise en œuvre pour la première fois cette année. Sur huit stands, des expert·e·s répondent en direct et immédiatement à des questions concrètes. Voici quelques extraits.**

### TRAVAIL FLEXIBLE ET MOBILE

Que faut-il entreprendre avec les dirigeant·e·s lorsque certaines règles, comme celles concernant le temps de travail, ne sont plus appliquées? – Il faut instituer de nouvelles règles, élaborées sur place en équipe (« charte d'équipe »). On peut par exemple mieux définir les rencontres informelles ou la joignabilité: « On se réunit le mercredi pour déjeuner ensemble. » « On ne consulte pas ses e-mails le week-end. »

### IMPACT SUR LA SANTÉ

Comment se détendre de manière positive en dehors du lieu de travail? – les activités « high effort » comme le sport sont les plus efficaces pour évacuer son stress et faire une coupure mentale avec le travail. – les activités « low effort » comme le yoga ou la méditation sont également efficaces. En revanche, l'alcool, les jeux vidéo et le surf sur Internet ne présentent aucun intérêt véritable en termes de détente.

### BALANCED SCORECARD

Qu'indique une Balanced Scorecard (BSC) sur les taux d'absence et spécifiquement sur chacun d'eux par équivalents plein temps? – une BSC généralisée avec des KPI n'existe pas. L'objectif est d'obtenir une BSC vivante, qui englobe une vingtaine de KPI, ni trop ni trop peu.

### ASPECTS DE LA GSE RELEVANT DE LA STRATÉGIE

Comment ancrer la GSE dans la stratégie d'entreprise? – Il est nécessaire de disposer d'une carte stratégique globale dans laquelle les éléments performance et santé des collaboratrices et collaborateurs jouent un rôle clé.

### PROCESSUS GSE ET CONTROLLING GSE

Quel rôle la GSE joue-t-elle dans les processus de changement? – En période de mutation, la GSE n'est pas un luxe mais une absolue nécessité. Les ateliers pour les cadres sont très utiles. Désormais, la loi exige même d'enregistrer les risques psychosociaux.



**« J'ai trouvé les discussions très ouvertes et intéressantes. Pour une prochaine fois, j'apprécierais un intitulé plus percutant des ateliers donnant une idée claire du thème traité. »**

Dr. sc. ETH Rebecca Brauchli, Université de Zurich

## FLEXIBILISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Deux projets suscitent des discussions passionnées, et pas seulement au sein du Parlement. Ces deux projets concernent la flexibilisation des conditions de travail ainsi que les exceptions pour la saisie du temps de travail des cadres et de certains groupes professionnels. Les avis sont partagés quant aux conséquences pour la GSE, dans le débat politique également.

« Une organisation flexible du temps de travail répond aux besoins de bon nombre de collaboratrices et de collaborateurs dans le monde du travail numérique actuel. La loi sur le travail, qui date de l'époque industrielle d'il y a plus de 50 ans, ne prend pas en compte ces besoins. Pour les cadres et le personnel technique hautement qualifié – et seulement pour ces personnes – je souhaite une simplification de la législation. »

**Erich Ettlin, conseiller aux États** PDC / OW

« La flexibilisation a plutôt des répercussions positives sur le bien-être, à condition que le personnel bénéficie effectivement de plus de marge de manœuvre pour définir son temps de travail et que les objectifs professionnels restent réalistes et négociables. Un droit à la saisie du temps de travail est souhaitable. »

**Prof. Dr. Andreas Krause**, chargé de cours en psychologie appliquée, Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest, Olten

« La question n'est pas celle de la flexibilisation mais celle de la hausse insidieuse du temps de travail et, partant, de la réduction indirecte des salaires. Cela constitue un précédent: ce qui reposait sur une base volontaire devient subitement et implicitement une contrainte. »

**Prof. Katharina Prelicz-Huber**, Présidente du Syndicat suisse des services publics, Zurich

« Il s'agit d'une initiative unilatérale qui ne bénéficie qu'aux employeurs. Nous avons davantage besoin d'interventions qui soulagent le personnel et atténuent la pression de la numérisation sur le travail rémunéré. »

**Gerhard Andrey**, cofondateur de Liip, vice-président du parti suisse Les Verts, Fribourg



# En conclusion



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## LA GSE – QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE?

Il peut arriver qu'un·e chef·fe d'entreprise s'interroge sur l'intérêt de la GSE ou pense qu'il s'agit d'un phénomène de mode. Mais ces personnes sont heureusement de plus en plus rares. D'autres se demandent où mettre en œuvre la GSE afin qu'elle soit porteuse de sens. Le monde économique a depuis longtemps reconnu l'intérêt d'une approche intégrée de la GSE pour la conduite durable de l'entreprise.

## LA GSE – QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE ET À QUI?

Si l'on adopte une perspective plus différenciée, la GSE est bénéfique à plusieurs niveaux. Celui du personnel, en termes de prévention et de gestion du stress, celui de l'entreprise dans son ensemble en termes de réputation et d'image, et celui des spécialistes RH en termes de recrutement. La GSE comporte également une composante éthique. Ces effets sont toutefois difficiles à illustrer sous forme de chiffres.

## LA GSE – QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE À CHACUN?

Dans les entreprises, le personnel bénéficie de la GSE de multiples façons: directement, grâce aux activités sportives, à la restauration saine et aux postes de travail ergonomiques; indirectement, grâce à l'impact de la GSE à l'échelon structurel, dans la mesure où les processus de travail sont organisés globalement sous cet angle.

**«Lorsque l'on parvient à définir des normes de GSE à plus grande échelle, la promotion de la santé contribue à une économie plus humaine. Et c'est toute la société qui en bénéficie – notamment les familles et les enfants. La prochaine génération nous en sera reconnaissante.»**

**Prof. Dr Thomas Mattig,**  
Directeur de Promotion Santé Suisse, Berne



**«Les personnes étaient très attentives, ça m'a beaucoup plu. En revanche, compte tenu de la présence d'un grand nombre de spécialistes de haut vol, il aurait fallu intégrer davantage d'expert·e·s aux débats politiques que, du reste, j'ai trouvé très intéressants.»**

**Petra Kielmann,** BGMnetzwerk.ch



**«Avec ce nouveau déroulement, j'ai trouvé le congrès très dynamique et passionnant. D'ailleurs, dans la grande salle de conférence, le public était très nombreux jusqu'à la dernière minute.»**

**Lence Stojanova,** La Poste Suisse SA

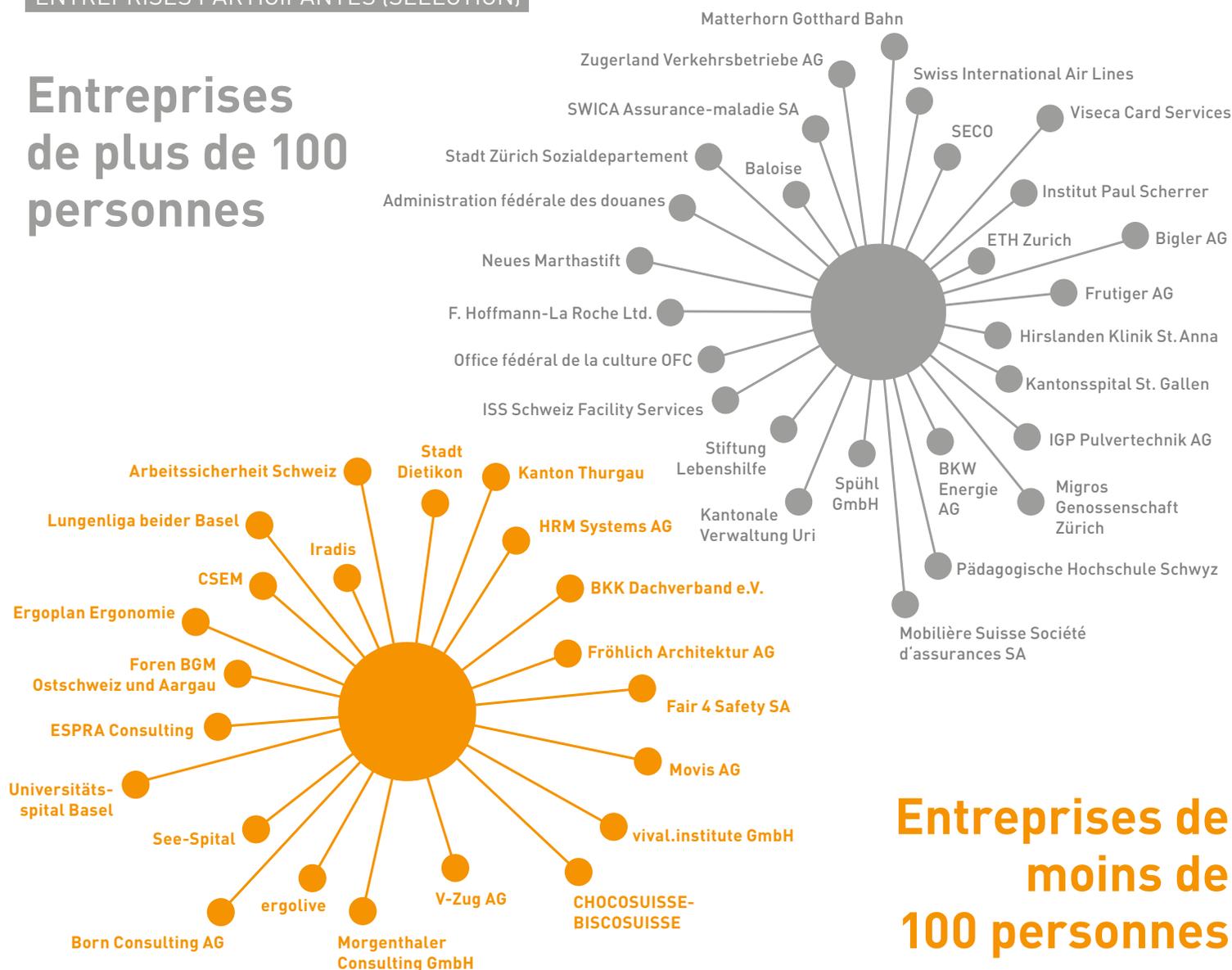
# Quelques faits et chiffres



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## ENTREPRISES PARTICIPANTES (SÉLECTION)

Entreprises  
de plus de 100  
personnes



**609**  
Participant·e·s  
de toute la Suisse

**35%**  
Issu-e-s  
d'entreprises  
de moins de  
100 personnes

**65%**  
Issu-e-s  
d'entreprises  
de plus de  
100 personnes

**93%**  
germanophones

**7%**  
francophones

Entreprises de  
moins de  
100 personnes

# Retour des participant·e·s



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## ÉVALUATION DES PARTICIPANT·E·S

Les pourcentages montrent la part des participant·e·s ayant choisi les catégories bien et très bien.

### THÈME DU CONGRÈS



### QUALITÉ DES EXPOSÉS



### CONTENU DÉBAT POLITIQUE



### TEMPS POUR LES ÉCHANGES



### ORGANISATION DU CONGRÈS SUR PLACE



« Le travail fait partie de la vie. Aussi, les entreprises devraient par conséquent prendre toutes les dispositions nécessaires pour protéger et préserver la santé de leurs collaborateurs sur le long terme. Il me semble important qu'aussi bien les organes dirigeants, les cadres que les collaborateurs en prennent davantage conscience. »

Patricia Elias, Chargée de missions, État de Neuchâtel



« Je suis ta grippe du lundi. Le Management m'a envoyée parce que tes jours d'absence sont trop peu nombreux. »

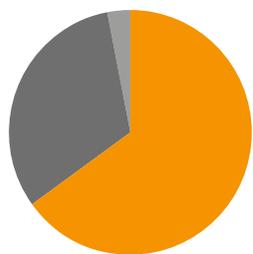
Théâtre «anundpfirsich», Zurich

# C'est comme ça que ça marche de mon point de vue



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

## LA GSE EST-ELLE EFFICACE DANS VOTRE ENTREPRISE?



**65%** L'impact de la GSE est très grand  
**32%** L'impact de la GSE est grand  
**3%** L'impact de la GSE est insuffisant

83% des participant·e·s pensent qu'il est possible de vérifier l'impact de la GSE dans leurs entreprises à des coûts raisonnables.

67% des participant·e·s disposent de nouvelles informations sur l'efficacité de la GSE qu'ils peuvent utiliser dans leur travail au quotidien après le congrès.

Taux de réponse: 40%

« Nous devons nous aussi travailler avec des histoires et des émotions – c'est devenu très clair pour moi aujourd'hui. Nous négligeons cet aspect dans les organisations, qui mettent l'accent sur le formel. Mais je souhaite opérer ce changement, petit à petit. »

Stephan Wechlin, Canton d'Argovie



« J'aime énormément la formule 'Ask-the-Experts'. Je suis même allée à une séance d'experts à laquelle je ne m'étais pas inscrite. Cela devrait toujours être possible de choisir en temps réel en fonction des thèmes qui nous plaisent. »

Gabriela Jegge, Département des affaires sociales, canton de Zurich



« Le congrès me prouve que je ne suis pas seul. Nous devons tous, PME, communes ou Confédération, relever les mêmes défis. Aujourd'hui, j'ai reçu un grand nombre d'informations – et surtout découvert de nouvelles questions. »

Roberto Marcacci, Meier Tobler AG



# Partenaires et sponsors du congrès



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

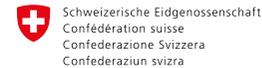
Nous remercions chaleureusement nos partenaires et sponsors pour leur précieuse contribution au congrès!

## PARTENAIRE DE COOPÉRATION

**suva**

Mehr als eine Versicherung  
Mieux qu'une assurance  
Più che un'assicurazione

## SPONSORS



Département fédéral de l'économie DFE  
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



## SPONSORS PRINCIPAUX



Commission fédérale de coordination  
pour la sécurité au travail CFST



**OBERWAID**  
KURHOTEL & PRIVATKLINIK

## AUTRES SPONSORS

«5 par jour»

Aproz sources minérales SA

B2Run Schweizer Firmenlauf

bpa – Bureau de prévention des accidents

BGMnetzwerk.ch – Réseau Suisse pour la Gestion de la Santé en Entreprise

brainLight CH – Entspannung auf Knopfdruck – Mit viel BGM-Erfahrung.

citizen@work swiss

Farmy AG

Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Fröhlich Architektur AG

HUG AG

ICAS

profawo

RELIEF Stressprävention by SCHEELLEN®

Schweizerische Gesellschaft für Ernährung SGE

Université de Zurich, Centre de Salutogénèse, EBPI

Verein Lunge Zurich

Vicario Consulting SA

## PARTENAIRE MÉDIA

**HR Today**  
Know-how for tomorrow