



SWiNG

Étude pilote sur la prévention du stress dans de grandes entreprises suisses

Mise en œuvre dans huit entreprises pilotes
Efficacité et bénéfice économique
Instruments et recommandations

Prévention du stress



LE STRESS – UN SUJET D'ACTUALITÉ

Un monde du travail en constante mutation, des délais systématiquement serrés, un personnel soumis à des exigences toujours croissantes sont des causes évidentes de stress et de surcharge. Deux tiers des personnes actives en Suisse se disent stressés ou sous pression. Les phénomènes de stress et de burn-out font aujourd'hui partie des plus gros postes de frais des entreprises helvétiques. Le coût économique du stress au travail est estimé à plus de quatre milliards de francs par année – tendance à la hausse. Et cela correspond souvent à une perte sensible de qualité de vie. Les entreprises sont conscientes du problème; mais il leur est difficile de cerner la meilleure manière de réduire le stress, de trouver par

elles-mêmes des mesures préventives à la fois efficaces et rentables.

Stress

Le stress est un déséquilibre subjectif entre les contraintes ou exigences subies par un individu et les possibilités (ressources) dont cette personne dispose pour les affronter. Cet état de déséquilibre est vécu comme pénible, comme une perte de bien-être.

Contraintes

Les charges sont des situations, des événements ou des conditions de travail auxquels beaucoup de gens réagissent par du stress. Exemples au poste de travail: échéances serrées, conflits, bruit ou monotonie.

Ressources

Les ressources sont facteurs de bien-être et de santé; elles atténuent les répercussions négatives des contraintes. Comptent comme ressources le soutien apporté par l'équipe ou l'estime témoignée par la hiérarchie, ainsi qu'une marge de manœuvre appropriée dans l'accomplissement de ses tâches.

Conséquences du stress

Si des circonstances stressantes se multiplient ou persistent un certain temps, elles deviennent un facteur de risque pour la santé et le bien-être. Leurs conséquences possibles: dépressions, troubles du sommeil, maladies cardiovasculaires, douleurs musculaires et dorsales. Quant aux répercussions comportementales, elles se traduisent par un manque de concentration, des erreurs, des oublis ou de la difficulté à prendre des décisions.

rechercher et encourager un équilibre entre les ressources et les contraintes.

Culture d'entreprise, ressources et réussite économique

On combat le stress d'une part en optimisant les conditions de travail (prévention contextuelle), d'autre part en développant les possibilités, les aptitudes et les stratégies de management du stress par les personnes directement concernées (prévention comportementale).

Une prévention durablement efficace du stress requiert la mise en place d'une culture d'entreprise à même de bien gérer cette problématique. Nombre de contraintes sont incompressibles et dépendent de facteurs externes – commandes à exécuter, décisions politiques générales, changements de cadres ou de stratégie au sein de l'entreprise. Les ressources dont on dispose au travail sont décisives à cet égard, tout particulièrement la qualité des relations interpersonnelles – soutien, équité et valorisation témoignés par les cadres et les collègues de travail. C'est là qu'intervient le projet SWiNG.

PRÉVENTION DU STRESS

Équilibre entre ressources et contraintes

Les contraintes ont des effets négatifs si les ressources nécessaires pour les surmonter font défaut. Prévenir le stress, c'est donc



«SWiNG nous sensibilise à la problématique du stress.»

Anders Stokholm, Chef de l'Office AVS et AI Thurgovie

Le projet SWiNG



SWiNG – ENSEMBLE CONTRE LE STRESS AU TRAVAIL

C'est en 2008 que Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances ont lancé ensemble le projet SWiNG (management du stress, effets et bénéfice de la promotion de la santé en entreprise).

Santé psychique et management du stress au sein de l'entreprise sont une priorité à long terme de Promotion Santé Suisse. Celle-ci – avec les assurances privées et les caisses-maladie – s'est donné pour but stratégique de mettre au point des outils scientifiquement éprouvés contre les répercussions négatives du stress.

Ces objectifs communs ont constitué le fondement d'une collaboration efficace.

Objectifs du projet

Les objectifs poursuivis par le projet SWiNG se situaient à trois niveaux:

- Mettre en évidence par des études ciblées les facteurs de stress et leurs effets nuisibles, et appliquer des mesures appropriées.
- Montrer le mode opératoire et l'utilité économique des programmes de prévention et des interventions contre le stress.
- Élaborer un programme de prévention du stress, des argumentaires et des recommandations pour les entreprises, les spécialistes et les décideurs.

STRUCTURE DU PROJET

Des mesures de prévention du stress ont été concrétisées et évaluées entre 2008 et 2011 au sein de huit entreprises suisses de renom dont les effectifs totalisaient plus de 5000 personnes. La mise en œuvre a reçu l'appui d'organismes de conseil spécialisés dans la promotion de la santé en entreprise. Et l'évaluation a été prise en charge par des instituts scientifiques reconnus.

Réalisation dans les entreprises

1. Phase préliminaire: atelier de sensibilisation des cadres dirigeants à la prévention du stress et à la promotion de la santé en entreprise.
2. Phase d'analyse: relevé de la situation initiale et planification des interventions.
3. Phase d'intervention: séquences de formation des cadres, réflexions en équipes (ateliers de recherche de solutions) et cours de management du stress.

Une analyse intermédiaire a eu lieu en 2009 et l'analyse finale, fin 2010. En cours de réalisation du projet, la crise économique et financière mondiale a entraîné un bouleversement

du marché et des conditions ambiantes pour quelques-unes des entreprises concernées.

Évaluation

Le processus de mise en œuvre, les effets obtenus et l'impact économique des interventions visant à promouvoir la santé en entreprise ont fait l'objet d'une évaluation scientifique. Celle-ci a pu s'appuyer en majeure partie sur les analyses effectuées par les sociétés prestataires.

Coordination et échange d'expériences

Afin d'assurer le pilotage du projet, des réunions mensuelles ont été mises sur pied pour toutes les parties concernées – notamment les prestataires, les responsables de l'évaluation et la direction générale de SWiNG.

A en outre été organisé un «congrès SWiNG» annuel auquel participaient les responsables du projet au sein des entreprises et le «groupe de pilotage SWiNG».



«SWiNG a stimulé la communication et le dialogue.»

Annick Calcagno-Wulf, Health Promotion Manager et responsable du projet SWiNG chez Nestlé Suisse S.A.

Éléments constitutifs du programme de prévention

Un ambitieux programme de prévention du stress a été mis en œuvre dans les entreprises pilotes du projet SWiNG. Tous les instruments développés dans ce cadre sont mis à la disposition des utilisateurs potentiels. Précisons, à cet égard, que les opérations de prévention du stress et de promotion de la santé en entreprise doivent systématiquement adapter leurs modalités aux spécificités et à la culture de l'entreprise considérée.

ANALYSES

Le stress se manifeste à plusieurs niveaux et doit être abordé sous divers angles. C'est pourquoi SWiNG utilise des instruments quantitatifs d'une part, qualitatifs d'autre part: outil d'analyse S-Tool; enquêtes auprès de la direction; interviews de personnes-clés; relevé d'indicateurs de l'entreprise; observation systématique des activités.

SWiNG – développement des instruments d'analyse et d'intervention

Ces instruments ont été élaborés en étroite collaboration avec les sociétés prestataires et les instituts scientifiques participant au projet, puis testés et optimisés dans le cadre de SWiNG.

Instruments et documents relatifs aux modules d'analyse et d'intervention peuvent être consultés sous: www.promotionsante.ch/swing

S-Tool – baromètre du stress dans l'entreprise

S-Tool est un questionnaire accessible en ligne, qui permet d'obtenir à peu de frais une bonne vue d'ensemble des facteurs de stress au sein d'une entreprise. L'évaluation subjective fournit des informations sur les ressources individuelles, sur les contraintes telles qu'elles sont vécues et sur l'état d'esprit du personnel.

S-Tool produit automatiquement des résultats intuitivement intelligibles, portant sur toute l'entreprise, sur des départements ou des équipes, ainsi que des feedback personnalisés pour chaque personne participante. Ses graphiques permettent de visualiser immédiatement où se situe une entreprise ou une personne par rapport à d'autres, quels sont les secteurs sujets à un stress considérable, dans quels cas les ressources internes parviennent à contrebalancer les facteurs de stress. S-Tool a été développé dans le cadre de SWiNG en étroite collaboration avec l'Institut de médecine du travail (ifa) et l'Institut de psychologie de l'Université de Berne (prof. Norbert Semmer).

Des sondages répétés, au moyen de S-Tool, procurent aux entreprises des données longitudinales qui leur permettent de suivre l'évolution des niveaux de stress et l'impact des mesures qui ont été prises.

Vous trouverez des renseignements concernant S-Tool sous www.promotionsante.ch/s-tool

INTERVENTIONS

On se base sur les résultats des analyses effectuées pour définir les grands axes des interventions nécessaires. Les modules SWiNG sont conçus de manière à pouvoir être utilisés avec l'aide d'un spécialiste.

Formation des cadres

Cette formation rend les cadres capables de déceler à temps le stress subi par eux-mêmes ou par leurs collaborateurs, et de développer avec leur équipe des mesures propres à gérer au mieux les situations de charge inhérentes au travail quotidien. Ils peuvent en outre échanger entre eux les résultats de leurs analyses, contribuant ainsi à l'élaboration de mesures utiles à la prévention du stress – tout en les motivant à réellement concrétiser ces mesures.

Réflexion en équipe

Réfléchir en équipe est le moyen de trouver et d'appliquer ensemble des solutions visant à réduire les contraintes et à mettre en valeur les ressources disponibles. L'idéal est de mener ce type de réflexion dans le cadre existant – par exemple lors de retraites annuelles ou de séances courantes –, afin d'intégrer cette problématique dans le quotidien de l'entreprise.



«Cette enquête est un investissement, pas une charge.»

Beat Kunz, chef RH chez ABB Turbo Systems AG

Cours de management du stress

Le personnel y apprend à reconnaître le stress dès les premiers symptômes, et à mieux gérer les situations de contrainte. On a pu constater lors de l'évaluation que l'efficacité de ces cours dépend d'une participation librement consentie. Il est donc recommandé d'en convenir les modalités entre les cadres et leurs subordonnés.

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Groupe SWiNG

Formé de personnes intéressées des divers secteurs et niveaux hiérarchiques, ce groupe appuie la direction interne du projet en y apportant le point de vue du personnel.

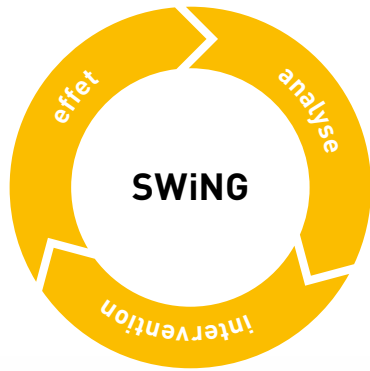
Communication interne

La direction et les cadres de l'entreprise informent régulièrement l'ensemble du personnel sur l'état momentané du projet et sur les résultats des analyses. Le but est de maintenir un bon niveau d'intérêt et de motivation chez tout un chacun.

Le projet SWiNG

RÉALISATION DANS UNE GRANDE ENTREPRISE

SWiNG est la souplesse même! Il ne s'agit pas d'appliquer une méthode universelle: les mesures à prendre seront adaptées à la situation et aux besoins de l'entreprise considérée. SWiNG ne fonctionne qu'ensemble! Il est essentiel que ce projet soit porté d'emblée et collectivement par la direction et le personnel.



Groupe de projet:
promoteurs, responsables de projet,
société de conseil et entreprise

Promoteurs:
Promotion Santé Suisse,
Association Suisse d'Assurances

1 PRÉSENTATION DIRECTION

Ateliers

But: sensibilisation à la promotion de la santé en entreprise et à la prévention du stress

2 ANALYSE GRAND ENTREPRISE

Questionnaire S-Tool à tout le personnel et autres méthodes (interviews, indicateurs, observation)

But: relevé de la situation initiale et planification des interventions

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Groupe SWiNG et communication interne



3 INTERVENTION

ÉQUIPE





Réflexion en équipes
(recherche de solutions)

DIRECTION

Formation des cadres

PERSONNEL

Cours de management individuel
du stress

-  Modules SWiNG
-  Promoteurs
-  Direction/cadres
-  Membres du personnel

Acteurs

Responsables du projet SWiNG

Groupe de pilotage

- Bettina Schulte-Abel, vice-directrice et cheffe Programmes, Promotion Santé Suisse
- Heinz Roth, chef Prévention, Association Suisse d'Assurances

Direction du projet

- Lukas Weber, direction générale du projet, Promotion Santé Suisse
- Silvia Heizmann, responsable Évaluation, Promotion Santé Suisse



Promotion Santé Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Les trois sociétés prestataires

- Institut de médecine du travail (ifa), Baden
- Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation (iafob), Zurich
- vivit santé sa, Lucerne

Les deux organes d'évaluation

- Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement; Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISPMZ), Université de Zurich, et Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, ETH, Zurich
- Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie (WIG), Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW), Winterthur

Les huit entreprises participantes, totalisant 5000 personnes:



ABB Schweiz AG, Centrale Funktionen

Baden; Division des prestations internes d'ABB Suisse; effectif 2010: 397 personnes



ABB Turbo Systems AG

Baden et Deitingen; production de turbocompresseurs pour moteurs diesel; effectif 2010: 1014 personnes



Alstom Field Service Centre Suisse

Turgi et Birr; montage et service de centrales électriques; effectif 2010: 501 personnes



Alstom fabrique de rotors sur le site de Birr

Birr; production de rotors pour centrales électriques; effectif 2010: 668 personnes



Hôpital Riviera

Blonay, Montreux et Vevey; Prestations médicales; effectif 2010: 1214 personnes



Administration cantonale thurgovienne

Frauenfeld; cinq offices, à savoir Office AVS-AI; Office de l'école publique, Service des automobiles, Service des bâtiments, Service des contributions; effectif 2010: 443 personnes



Klinik Barmelweid

Barmelweid; clinique spécialisée en pneumologie, réhabilitation médicale et cardiaque, médecine du sommeil et psychosomatique; effectif 2010: 364 personnes



Nestlé Suisse S.A.

Vevey; industrie agro-alimentaire; effectif 2010: 336 personnes



«Une culture d'entreprise saine est financièrement payante.»

Dr. med. Dieter Kissling, directeur de l'Institut de médecine du travail (ifa)



«L'estime réciproque a augmenté.»

Hillevi Zimmerli, Cheffe Service des soins et Responsable qualité Clinique Barmelweid

Résultats

PROCÉDURE D'ÉVALUATION

L'évaluation des effets obtenus par un travail de promotion de la santé au sein de huit grandes entreprises helvétiques constitue une étape clé pour la recherche scientifique dans ce domaine. Les évaluateurs se trouvaient confrontés à la tâche ardue d'apprécier globalement les nombreuses innovations instaurées par SWiNG dans les entreprises; car les grandes entités examinées représentent des systèmes sociaux complexes, à la fois hétérogènes et dynamiques.

Il a donc fallu recourir à plusieurs méthodes différentes. Pour la collecte des données on s'est basé en grande partie sur le questionnaire S-Tool que les prestataires ont fait remplir au début du projet, puis après une et deux ans. Cette évaluation s'est appuyée également sur d'autres données

des prestataires (interviews, observations, indicateurs, procès-verbaux) ou relevées par les évaluateurs eux-mêmes (discussions de groupes, visites d'entreprises, interviews, sondages).

Le modèle d'impact de SWiNG

L'analyse des effets produits par les interventions dans les entreprises se fonde sur un modèle d'impact développé à l'EPF/ Université de Zurich. Ce modèle part du principe que l'organisation (bleu) aussi bien que l'individu (orange) agissent sur les conditions de travail. Il est par conséquent centré sur les processus de travail et les interactions sociales (blanc) qui déterminent le rapport ressources/contraintes, donc le stress et l'état de santé. Les processus d'optimisation SWiNG (rouge) ont ainsi pour tâches essentielles de réduire les

contraintes de travail tout en accroissant les ressources correspondantes.

SANTÉ ET RENDEMENT

SWiNG prouve qu'un meilleur rapport entre contraintes et ressources se traduit par du personnel

- en meilleure santé
- plus productif (jusqu'à 10% d'amélioration du rendement)
- moins souvent absent (jusqu'à 2,6 jours de moins par an)

On constate en outre qu'un rapport ressources/contraintes défavorable va de pair avec douleurs dorsales, troubles du sommeil et épuisement, avec une consommation accrue de médicaments et de prestations médicales.

L'IMPACT DE SWiNG

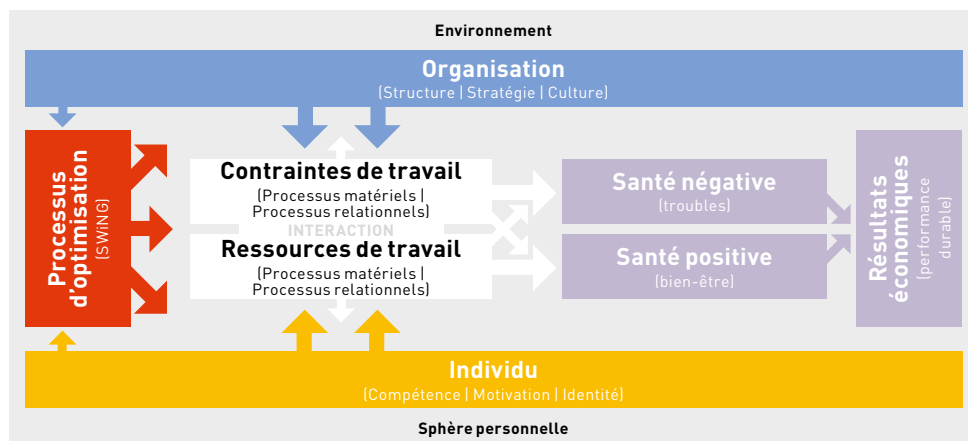
Il s'agissait d'estimer l'effet global du projet, c'est-à-dire de savoir si les changements observés au cours de celui-ci sont effectivement imputables aux mesures concrètes qui ont été prises dans le cadre de SWiNG. Des questions ciblées ont permis de déterminer à quel point le personnel avait été touché par ce projet et s'il en avait profité.

L'analyse de ces observations a montré que le rapport ressources/contraintes a marqué une évolution positive ou s'est maintenu à un niveau favorable chez 25% en moyenne des personnes ayant participé au projet SWiNG. Santé et rendement se sont améliorés chez ces bénéficiaires, parallèlement à une diminution des absences.

Grâce à SWiNG, personnel et cadres ont pu renforcer les ressources dont ils ont besoin au quotidien pour accomplir leur travail dans de bonnes conditions. La problématique des relations interpersonnelles s'est avérée un point crucial à cet égard.

Résultats de l'évaluation

Source de tous ces résultats:
«Projet SWiNG – rapport final de l'évaluation»,
publié sur www.promotionsante.ch/swing



«SWiNG doit s'inscrire dans un projet d'entreprise.»

Daniel Drainville, directeur RH, Hôpital Riviera

ÉVALUATION ÉCONOMIQUE

Cette évaluation consiste à calculer les coûts et les bénéfices pour l'entreprise des mesures prises dans le cadre de SWiNG.

Coûts

C'est la première fois que l'on a pu estimer le coût global d'un projet de prévention du stress pour aboutir à un ordre de grandeur réaliste. Ce calcul englobait d'une part les frais directs du programme, d'autre part les pertes de productivité (temps de travail du personnel concerné). Le coût des interventions réalisées dans le cadre de ce projet totalise 755 francs par personne, montant réparti sur deux ans et demi.

Bénéfices

On a calculé l'utilité économique de SWiNG en convertissant en gains de productivité l'impact avéré de ce projet, que ce soit sous forme d'améliorations du rendement ou de diminution des absences. Selon ce calcul, le gain financier des interventions SWiNG se chiffre en moyenne à 195 francs par année et par collaboratrice ou collaborateur.

Retour sur investissement (RSI)

Alors que les coûts en question ont un caractère ponctuel, on peut admettre que l'impact de SWiNG se fait sentir au-delà de la période du projet.

Dans l'hypothèse d'une utilité constante durant les années qui suivent la fin des interventions, SWiNG produit un RSI positif dès la cinquième année après le démarrage du projet. Le gain dépasse dès lors le coût de 755 francs par personne.

Relevons qu'il s'agit là d'une estimation plutôt prudente du RSI, qui ne prend en considération que des paramètres concrètement mesurables (absences, productivité).

RECOMMANDATIONS

Renforcer durablement les ressources de travail

«Les changements instaurés par SWiNG agiront longtemps pour nombre de collaboratrices et collaborateurs s'ils s'inscrivent dans la structure, dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise» (voir rapport d'évaluation). Les mesures de prévention du stress auront ainsi comme objectif fondamental d'atteindre un bon rapport ressources/contraintes pour l'ensemble du personnel.

Les entreprises doivent apprendre à examiner leurs conditions ambiantes en termes de santé, avec les changements possibles, les chances et les risques inhérents au processus de prévention, et à réagir en conséquence.

Créer les conditions d'une prévention durable du stress

- Examiner si les méthodes adoptées correspondent à la culture, aux structures et à la stratégie de l'entreprise, et si elles sont crédibles pour le personnel.
- S'assurer de l'adhésion des décideurs internes et de la volonté des cadres d'apporter du changement.
- Choisir le moment approprié pour réaliser les mesures prévues.
- Planifier cet investissement et l'engagement correspondant sur le long terme.

Recommandations pour la mise en œuvre

- Encourager un engagement commun de tous: direction, cadres, ensemble du personnel.
- Intégrer les processus prévus dans les activités quotidiennes.
- Communiquer régulièrement et de façon adéquate sur l'évolution du projet.

- Former à l'interne des personnes qui accompagneront le processus et en assureront la pérennité.
- Encourager le réseautage et les échanges entre équipes et départements ou secteurs.
- Recourir à des conseillers externes chargés de mettre en lumière les lacunes du système.

Écueils à éviter

- Vouloir plaquer des modules standard sur la réalité d'une entreprise.
- Se focaliser sur des interventions sans analyse sérieuse de la situation.
- Mauvaise communication et méfiance au sein de l'entreprise.
- Attitude désinvolte de l'entreprise et de ses cadres.
- Capacités et moyens insuffisants.
- Obligation de participer à des interventions (p. ex. cours sur le stress).
- Manque de participation.



«Ces expériences nous seront utiles à l'avenir.»

Hansruedi Stalder, Managing Director Alstom Field Service Centre Suisse

Autres projets et outils de GSE de Promotion Santé Suisse

PME-vital: boîte à outils éprouvée pour la promotion de la santé dans votre entreprise. www.promotionsante.ch/pme-vital

SWiNG: mesures de prévention du stress dans les grandes entreprises; témoignages d'efficacité et de rendement économique, recommandations. www.promotionsante.ch/swing

Friendly Work Space®: le label des entreprises qui pratiquent une gestion systématique et intégrée de la santé au travail. www.promotionsante.ch/label

Gestion des générations: maîtriser les défis démographiques par une gestion ciblée de l'âge. www.promotionsante.ch/generations

Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise: rencontre annuelle consacrée à la santé dans les entreprises. www.promotionsante.ch/congres

Vous trouverez d'autres renseignements concernant le projet SWiNG et les applications S-Tool sous:

www.promotionsante.ch/swing

www.promotionsante.ch/s-tool