



Portrait SWiNG: ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen

Situation initiale: un bon climat d'entreprise et des attentes élevées

Le domaine ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen – le prestataire de services central au sein d'ABB Schweiz – s'est engagé dans le projet SWiNG en nourrissant diverses attentes: il s'agissait d'une part de se pencher sur le comportement personnel face à la santé. Des thèmes comme le burnout et le stress devraient être abordés sans détours. Il fallait d'autre part également aborder la question du comportement de la direction et de ses structures. «On espérait, avant de lancer le projet, qu'il y aurait des effets perceptibles», dit Natasa Emmisberger, responsable du projet, à propos des attentes concernant SWiNG.

«Le projet a de toute façon été profitable. Suivre le développement et constater les changements, puis élaborer des solutions ciblées, tout cela a été très important pour l'ensemble du projet.»

Natasa Emmisberger, cheffe du projet SWiNG, ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen

La situation initiale était favorable pour un tel projet: les collaborateurs connaissaient les forces dans leur entreprise et savaient également les apprécier à leur juste valeur. Il régnait un climat globalement sain dans l'entreprise, avec une culture de dialogue ouvert et une bonne information des collaborateurs.

Réalisation: un processus qui nécessite du temps et de l'énergie

Les effets de la crise financière se sont également fait sentir dans le département Zentrale Funktionen.

Profil

Entreprise: ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen

Branche: Ressources humaines, Finances, Information Systems, Legal & Integrity, Communication, Call Center

Taille: grande entreprise (domaine partiel)

Nombre de collaborateurs: 397 (2010)

Siège principal: Baden

«Les buts de SWiNG et la situation économique actuelle se sont malheureusement télescopés», constate Natasa Emmisberger. Elle aurait souhaité un peu plus de flexibilité de la part de SWiNG concernant les besoins de l'entreprise, notamment pour choisir le moment de l'analyse. Quant au choix du groupe SWiNG, elle ferait encore plus attention à sa composition à l'avenir: «Il est important de vraiment convaincre des collaborateurs qui acceptent d'assumer un rôle de messenger actif.» On a constaté, vers la fin du projet, certaines manifestations de fatigue. La direction du projet a dû investir beaucoup de temps et d'énergie afin que SWiNG reste bien présent et de motiver les collaborateurs. Les conditions cadres changeantes – d'abord le boom, puis la crise – ont rendu difficile la mise en lien des changements avec le projet et de mettre en évidence le bénéfice.

La pression des coûts, certaines restructurations, ainsi qu'une charge de travail élevée ont en outre été perçues comme des contraintes supplémentaires.

«SWiNG a permis à l'entreprise de découvrir les points sensibles et de les traiter de manière ciblée. On a obtenu, aussi bien au niveau personnel qu'au niveau des équipes et des départements, des résultats qui ont donné une impulsion dans le sens du développement pour les individus, les équipes et les cadres.»

Simone Piller, ifa Institut de médecine du travail

Bilan: les idées tirées de SWiNG se perpétuent

Natasa Emmisberger n'en tire pas moins un bilan positif: «Grâce à SWiNG, nous avons pu traiter des thèmes délicats avec un soutien externe.» Le thème du stress et du burnout n'est plus tabou. Les ateliers et les conférences ont été très bien accueillis et ont eu

l'impact souhaité: «Globalement, SWiNG a entraîné à tous les niveaux hiérarchiques une augmentation sensible du savoir et un dialogue ouvert sur les thèmes du stress, des contraintes et du burnout.»

Les idées développées resteront sous une autre forme, même après la fin du projet. Certains thèmes abordés dans le cadre de SWiNG feront partie intégrante de la gestion de la santé en entreprise et des entretiens avec les collaborateurs. Des changements structurels, comme la création d'un espace de détente et de loisirs avec football de table, groupes de jogging durant la pause de midi ou l'introduction de «Power Naps» ont été suggérés par SWiNG.

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen: Michael Kalb, tél. 058 585 97 58, michael.kalb@ch.abb.com
- ifa Institut de médecine du travail: tél. 056 205 61 99, info@arbeitsmedizin.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

Institut de médecine du travail **ifa**



Portrait SWiNG: ABB Turbo Systems AG

Situation initiale: années de boom et chiffres d'affaires record

En 2008, le plus grand producteur de turbocompresseurs au monde enregistrait pour la quatrième fois consécutive un chiffre d'affaires record. L'augmentation constante du volume de travail exigeait beaucoup de tous les collaborateurs. Les contraintes et le stress augmentaient en conséquence. «Nous avons des collaborateurs qu'il fallait protéger contre eux-mêmes, car ils auraient continué à travailler sans arrêt», dit Beat Kunz, chef du personnel chez ABB Turbo Systems.

Les premiers cas de burnout possible apparurent alors. S'ils ne s'avérèrent finalement pas si graves, ils n'en ont pas moins été un signal. Le management a réagi en conséquence et inscrit les thèmes du stress et du burnout à l'ordre du jour. «Nous avons estimé qu'il était important de traiter ces questions sans tarder», explique encore Beat Kunz. «Le projet SWiNG est donc arrivé à point pour nous.»

«Il y a des gens qui peuvent passer des heures à critiquer ce qui ne leur convient pas ou se complaire dans les problèmes. Je considère l'heure que j'ai consacrée à remplir le questionnaire comme un investissement et non pas comme une dépense.»

Beat Kunz, chef du personnel, ABB Turbo Systems AG

Réalisation: confiance dans l'entreprise malgré la crise

La première enquête S-Tool a été réalisée en 2008, en pleine phase de croissance. Elle montrait alors que les

Profil

Entreprise: ABB Turbo Systems AG

Branche: industrie des machines

Taille: grande entreprise

Nombre de collaborateurs:
1014 (2010)

Siège principal: Baden

collaborateurs étaient remarquablement bien disposés à l'égard de leur entreprise. Les exigences élevées étaient perçues comme des défis à relever plutôt que comme des problèmes. Le comportement de la direction était considéré comme globalement positif et l'on insistait sur le bon climat qui régnait entre les cadres et les collaborateurs. «Tous les signaux étaient encore à la croissance à cette époque», se souvient Beat Kunz. «Nous savions que nous atteindrions un pic à moyen terme, puis que les choses se calmeraient.» Mais, il y a eu 2008 et la crise financière. «Toutes ces attentes que nous avons sont tombées pratiquement du jour au lendemain.» Les commandes ont diminué et nous avons dû enregistrer de nombreuses annulations. «Nous ne pouvions pas nous dire qu'il s'agissait seulement d'un creux, car c'était un véritable problème structurel», dit Beat Kunz.

En août 2009, l'entreprise s'est vue contrainte d'annoncer une réduction massive de l'effectif. La deuxième enquête S-Tool est arrivée peu après. Un test pour l'entreprise: comment, en effet, la crise allait-elle se refléter dans les réponses? «Nous avons été étonnés de voir que les résultats de la deuxième

enquête étaient positifs», souligne Beat Kunz. «Pour de nombreuses échelles de cette évaluation, nous nous en sommes en effet très bien tirés, comme par exemple pour ce qui est de la confiance dans l'entreprise.» Beat Kunz explique ces résultats par la communication ouverte et l'encadrement mis en place lors des licenciements. Sur chaque site, un centre pour le marché du travail a été mis en place pour les collaborateurs touchés par les restructurations, où ces derniers pouvaient se renseigner et demander de l'aide pour rechercher un emploi.

«Quant à savoir si les analyses et les interventions ont un impact durable, cela dépend si elles sont bien ajustées aux besoins et aux données de l'entreprise. Le projet pilote SWiNG l'a très bien montré: c'est là que réside la clé des succès, grands et petits, de la prévention du stress.»
Marco Bestetti, ifa Institut de médecine du travail

C'est la troisième année de SWiNG – à savoir en 2010 – qu'a eu lieu la grande réduction de l'effectif. «La situation était alors la suivante», se souvient Beat Kunz: «Dans certaines équipes, des gens étaient sur le départ et d'autres travaillaient à un taux réduit, alors que dans d'autres équipes, il fallait faire des heures supplémentaires, parce que les commandes recommençaient à affluer.» Une situation difficile à comprendre pour beaucoup, mais la raison était que le mix de produits avait changé et donc également les capacités professionnelles requises.

Ces questions ont été abordées lors des journées de réflexion en équipe, que ABB Turbo Systems a pérennisé depuis des années. Ces journées ont la même fonction que les cercles de santé dans d'autres entreprises. «Les points chauds n'étaient pas les seuls concernés, tous devaient en effet réfléchir à la thématique SWiNG et aux résultats de l'enquête pendant une demi-journée au moins.» C'est ainsi que SWiNG a été intégré dans la culture d'ABB Turbo Systems.

Bilan: un programme souple

Beat Kunz résume ainsi la situation: «Lors de la première enquête, tout le monde était au taquet. La deuxième enquête coïncida avec l'annonce d'une réduction massive des effectifs. Et la troisième année de SWiNG, certains travaillaient à un taux d'activité réduit, tandis que pour d'autres le volume de travail augmentait à nouveau.» Il est difficile de dire quel rôle S-Tool et SWiNG ont joué dans la maîtrise de la crise. Le programme s'est avéré souple et a permis d'étendre les offres qui existaient déjà au domaine de la prévention du stress. D'une manière générale, la santé a été reconnue comme étant un thème important.

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- ABB Turbo Systems AG: Beat Kunz, tél. 058 585 59 44, beat.kunz@ch.abb.com
- ifa Institut de médecine du travail: tél. 056 205 61 99, info@arbeitsmedizin.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

Institut de médecine du travail **ifa**

Portrait SWiNG: Alstom Field Service Centre Suisse

Situation initiale: des centrales électriques sur tous les continents

Nigéria, Dubai ou Thaïlande: travailler dans le service externe de Field Service Suisse c'est parcourir le monde entier. Alstom Suisse SA avait donc décidé de participer au projet pilote SWiNG. Le choix porta sur la Business Unit Field Service Suisse, qui fut chargée de mettre en œuvre le projet. Cette unité est responsable des centrales électriques et envoie dans le monde entier des spécialistes qualifiés et expérimentés dans les domaines du montage, de l'inspection, de la mise en service et des tests. La cheffe du projet SWiNG, Sabine Wiederkehr, explique: «En raison de la répartition très particulière des tâches, aussi bien dans le service interne que dans le service externe, les collaborateurs de Field Service Suisse sont soumis à de nombreux stressseurs pendant leur temps de travail. Nombre d'entre eux travaillent dans des conditions les plus diverses, dans le monde entier. Leurs prestations s'inscrivent dans le cadre d'une longue et complexe chaîne de valeur ajoutée avec de nombreuses interfaces. Les collaborateurs sont donc souvent soumis à des contraintes élevées, qui peuvent engendrer le stress et les conséquences qui vont avec.»

«Il était très révélateur de voir de quelles ressources nous disposons en tant qu'organisation. Compte tenu du fait que la suppression des contraintes ne dépend pas de nous, une stratégie judicieuse sera donc de renforcer durablement les ressources existantes, afin de garantir la capacité de performance de l'organisation.»

Hansruedi Stalder, Managing Director Alstom Field Service Centre Suisse

Profil

Entreprise: Alstom Field Service Centre Suisse

Branche: industrie des machines

Taille: grande entreprise (domaine partiel)

Nombre de collaborateurs: 6200 (Field Service Centre 500)

Siège principal: Baden

Les conditions qui règnent sur les installations peuvent varier considérablement. Si l'on travaille par exemple au Nigéria, on vit dans un camp surveillé et on dispose de peu de liberté de mouvement. En Thaïlande, en revanche, l'infrastructure est nettement meilleure et on a la possibilité d'aller à la plage après le travail.

Les collaborateurs de Field Service Suisse travaillent beaucoup, avec engagement et enthousiasme. Ils sont soumis à des contraintes importantes (p.ex. pression du temps, déplacements), mais disposent également de ressources pour maîtriser le stress. Les équipes sont internationales, avec des gens de différentes cultures. «Les cadres envoient leurs collaborateurs dans des centrales électriques partout dans le monde et il arrive souvent que le supérieur direct ne voit plus ses collaborateurs pendant longtemps. Il est donc d'autant plus important de communiquer par e-mail et par téléphone», explique Sabine Wiederkehr. A cela s'ajoute le fait que les équipes sur le terrain changent à chaque mission.

Réalisation: sur le terrain

Deux tiers des collaborateurs de Field Service travaillent dans le service externe. Les interviews et les observations des activités prévues dans la phase d'analyse ont été réalisées dans les services interne et externe et la direction du projet s'est rendue sur le terrain. «Nous n'étions pas seulement des observateurs neutres», explique Sabine Wiederkehr, «mais nous avons accompagné les collaborateurs tôt le matin sur les installations et avons fait toute l'équipe avec eux, afin de mieux comprendre ce qu'ils faisaient. Ces visites ont été très bien accueillies par nos collaborateurs et ont beaucoup contribué à l'acceptation du projet.»

Bilan: un processus de changement accompagné

Field Service Suisse est désormais davantage sensibilisée au thème de la santé et de la maîtrise du stress. Il est devenu par exemple normal de s'entretenir sur des thèmes touchant la psychologie du travail et de discuter de relations de causes à effets. La situation au niveau des ressources et des contraintes est un de ces thèmes et SWiNG est devenu dans le service une expression en soi (on parle par exemple d'«entretien SWiNG», lorsqu'il s'agit de sujets comme le stress, la santé ou le dialogue entre collaborateurs). Après s'être surtout concentré sur les contraintes au début, on a constaté avec le temps que les ressources sont devenues de plus en plus au centre des préoccupations. Voici un important enseignement tiré de ce projet: «Etant donné que les contraintes sont souvent déterminées par des fac-

teurs externes, on ne peut guère changer la situation, surtout au niveau du service externe. On peut en revanche obtenir un effet plus important si l'on influe sur les ressources existantes. La direction joue un rôle primordial dans ce contexte, puisque les cadres ont une grande influence sur les contraintes et les ressources des collaborateurs.»

«SWiNG a fait bouger les choses dans l'entreprise. Le comportement face au stress, au niveau individuel et organisationnel, a été pendant plus de deux ans un thème important pour les collaborateurs et les cadres.»

Nina Hottinger, ifa Institut de médecine du travail / nh consulting

«Il s'agit en fin de compte d'intégrer un projet comme SWiNG dans le travail quotidien. La santé et le renforcement des ressources doit être un thème pour les cadres comme pour les collaborateurs», souligne encore Sabine Wiederkehr.

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- Alstom Field Service Centre Suisse: Sabine Wiederkehr, tél. 056 205 34 98, sabine.c.wiederkehr@power.alstom.com
- ifa Institut de médecine du travail: tél. 056 205 61 99, info@arbeitsmedizin.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

Institut de médecine du travail **ifa**

Portrait SWiNG: Clinique Barmelweid

Situation initiale: on demande des compétences

Impossible de ne pas remarquer l'immeuble de plusieurs étages en acier et en verre situé sur les hauteurs de la campagne jurassienne. Une architecture moderne au milieu des champs et des prés. Le bâtiment respire le calme et la qualité. Clinique, hôtel, restauration, jardins et animaux: repos et réadaptation se déclinent ici à plusieurs niveaux.

La clinique Barmelweid est un hôpital de soins aigus et une clinique de réadaptation dans les domaines de la pneumologie, de la médecine du sommeil, de la cardiologie et de la médecine psychosomatique. En tant que clinique spécialisée, elle s'oriente vers des exigences de qualité les plus élevées en matière médicale. Elle est également tenue à servir ses prestations en tenant compte des impératifs économiques et écologiques.

364 collaborateurs de 25 nations s'occupent du bien-être des hôtes et des patients dans les domaines les plus divers. On demande des compétences à tous les niveaux. Le calme ambiant cache un puissant travail organisationnel: tous les domaines, du jardinage à l'encadrement médical, doivent être parfaitement organisés. Pression des délais, imprévus, bref: ce ne sont pas les facteurs de stress potentiels qui manquent.

Réalisation: promouvoir l'échange

La promotion de la santé en entreprise n'est pas un thème nouveau pour la clinique Barmelweid. Celle-ci possède déjà une certification en tant que membre des «Health Promoting Hospitals». Le projet SWiNG lui a toutefois offert la possibilité d'aborder les thèmes du stress et du burnout de manière plus ciblée.

«SWiNG ne nous a pas apporté de grosses surprises, car nous connaissions déjà nos points faibles», re-

Profil

Entreprise: Clinique Barmelweid

Branche: établissement hospitalier

Taille: grande entreprise

Nombre de collaborateurs:

364 (2010)

Siège principal: Barmelweid

marque Hillevi Zimmerli, directrice du service des soins et responsable de la qualité. «Mais le fait que cela soit ressorti de manière si évidente dans l'enquête, voilà qui nous a quelque peu étonné.» L'estime, par exemple, était un problème. Non pas l'estime entre la direction et les collaborateurs, mais l'estime réciproque que se portaient les collaborateurs entre eux. Il y a des domaines de travail dans la clinique qui se singularisent et d'autres qui passent presque inaperçus. «Les différents domaines ont également des hiérarchies très différentes. Outre la compréhension classique de la gestion, il y a également une approche plus moderne et plus libre. Tout doit avoir sa place dans un hôpital.» La forme d'une organisation, toujours selon Hillevi Zimmerli, dépend en grande partie des tâches qu'elle doit accomplir. On a par exemple une hiérarchie claire dans le service médical et à la cuisine, tandis que dans les soins les hiérarchies sont plutôt horizontales. Il existe également de grandes différences dans la perception des domaines. Certaines activités disparaissent presque à l'arrière-plan et les personnes qui doivent les accomplir sont facilement oubliées.

La campagne «Apprendre à se connaître les uns les autres» a pour but de promouvoir l'échange au niveau du personnel. Tous les services préparent une présentation au moyen d'un cahier et d'un poster. Le jour venu, chaque service se présente de la manière qui lui convient.

Les domaines qui étaient généralement peu perçus se sont beaucoup engagés dans cette campagne. Par exemple, le service de nettoyage a préparé, dans la halle de gymnastique, un parcours avec des obstacles pour les machines d'entretien. Il s'agissait de le parcourir en un minimum de temps. Du directeur aux apprentis, tous ont participé avec enthousiasme à ce concours de vitesse.

«Le projet SWiNG a été un processus des plus passionnant. On a pu en outre constater une fois de plus à quel point il était important de rester longtemps sur un projet. Certains changements ne sont vraiment intervenus que deux ans plus tard, mais les choses bougent beaucoup désormais.»

Alexia Sieber, vivit santé sa, Lucerne

Le service «Blanchisserie et couture» ne voulait pas être en reste avec sa présentation. Les collaborateurs concernés se sont présentés avec des T-shirts imprimés, qu'ils ont suspendus à une corde à linge; ils ont également aménagé une table avec des restes de tissus découpés, ainsi que du matériel de couture et du fil. On pouvait participer au concours par service: lequel parviendra à coudre ensemble le plus de pièces de tissu? Une action qui a eu un succès étonnant.

Tous se sont mis à l'ouvrage, les plus assidus étant le service administratif et le service de nettoyage, qui se sont livrés un véritable duel, remporté finalement par le service de l'administration.

«Il était intéressant de constater», dit Hillevi Zimmerli, «que le service de l'administration, qui était pourtant connu pour son individualisme, se soit révélé une véritable équipe.»

Bilan: soutenir les nouvelles idées

«Le travail n'est pas terminé avec le remplissage du questionnaire S-Tool. Nous voulons que le projet continue», souligne Hillevi Zimmerli. Celle-ci peut compter sur des cadres novateurs dans la clinique, qui soutiennent sans réserve les nouvelles idées.

On pense déjà à organiser d'autres journées d'action qui approfondissent et élargissent celles déjà menées. Une de ces journées consacrées à la promotion de la santé devrait par exemple proposer une approche multiculturelle: des collaborateurs d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Europe expliquent le thème de la santé du point de vue de leur culture spécifique. «Notre clinique est fondamentalement ouverte aux nouveautés», ajoute Hillevi Zimmerli. La promotion de la santé en entreprise tombe dans un terreau fertile à Barmelweid.

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- Clinique Barmelweid: Hillevi Zimmerli, tél. 062 857 21 02, hillevi.zimmerli@barmelweid.ch
- vivit santé sa: Alexia Sieber, tél. 041 226 18 92, alexia.sieber@vivit.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

vivit
Pour votre santé



Portrait SWiNG: Nestlé Suisse S.A.

Situation initiale: un engagement en faveur d'un bon climat de travail

L'entreprise Nestlé Suisse groupe sous un même toit des marques connues dans le monde entier. L'un des deux sièges administratifs de Nestlé Suisse se trouve à Vevey, au bord du lac Léman. Près de 600 personnes y travaillent, dont environ 80 responsables d'équipes. C'est aussi sur ce site que le projet SWiNG a été mis en œuvre. L'entreprise avait déjà introduit auparavant des mesures en faveur d'un bon climat de travail. «Le sujet du stress concerne toutes les entreprises», explique Annick Calcagno-Wulf, Health Promotion Manager et chef de projet SWiNG. «Nous sommes actifs dans un marché exigeant, caractérisé par une forte concurrence. De plus, la vie devient toujours plus complexe, et la situation économique est tendue.» Même si la maîtrise du stress est en fin de compte une affaire personnelle, Nestlé Suisse a cherché des instruments permettant de soutenir les collaborateurs dans ce domaine.

Réalisation: capitaliser sur l'existant et améliorer les pratiques

Les trois analyses réalisées avec S-Tool en 2009 et 2010 permettent de refléter un besoin du personnel. Le taux de réponse a été de 92% lors de la première enquête et de plus de 80% pour les enquêtes suivantes. La première analyse a permis d'identifier un seul point critique. «Nous avons pu constater que nos collaborateurs géraient déjà plutôt bien leur stress», poursuit Annick Calcagno-Wulf, qui explique cela en partie par les efforts consentis auparavant par Nestlé Suisse, notamment les formations continues destinées aux cadres et les enquêtes d'opinion. Le S-Tool a permis de constater qu'il y avait un besoin d'agir, en particulier dans le domaine de la communication,

Profil

Entreprise: Nestlé Suisse S.A.

Branche: industrie agro-alimentaire

Taille: grande entreprise

Nombre de collaborateurs: 566 (site de Vevey)

Siège principal: Vevey

et ce aussi bien au sein des équipes elles-mêmes qu'entre les départements. «Une grande partie du travail se fait entre les départements. Il est donc important que les objectifs de chaque collaborateur, de chaque équipe et de chaque département soient connus des autres.» Outre une communication insuffisante, l'analyse a également révélé que nombre de collaborateurs souffraient de fréquentes interruptions du travail: «Cela peut être frustrant. Et c'est en fin de compte la qualité de la récupération après le travail qui en souffre.»

En collaboration avec l'ifa, l'Institut de médecine du travail, Nestlé Suisse a donc formé ses collaborateurs à la gestion du stress et ses cadres à la promotion de la santé et à la gestion systématique des absences. Outre la communication elle-même, il s'est agi ici d'aborder des questions cruciales, comme la clarification des rôles et des responsabilités, et le transfert du savoir-faire. Mais des aspects apparemment plus organisationnels ont également été abordés, comme le déroulement efficient des séances ou encore la

fixation des priorités. Nestlé Suisse a en outre proposé de nombreuses manifestations et prestations à l'attention des collaborateurs portant sur les thèmes de l'alimentation, de l'activité physique et de la détente.

«SWiNG est une démarche novatrice de prévention du stress pour toute entreprise soucieuse d'améliorer son facteur santé de façon durable.»

Patrik Hunziker, ifa, Directeur Suisse romande

«Les entretiens et les ateliers ont également de mettre en lumière des dysfonctionnements. Les supérieurs hiérarchiques devaient être ouverts à recevoir des feedbacks», explique Annick Calcagno-Wulf. Cela n'est possible que si la direction met en pratique la devise «montrer l'exemple», qu'elle soutient franchement le projet, que les collaborateurs sont conscients de leur propre responsabilité et qu'ils agissent en conséquence. Le groupe SWiNG, qui était composé de collaborateurs de tous les départements impliqués dans le projet, a également joué un rôle crucial: «Le groupe n'a pas seulement joué le rôle d'interface, il a également motivé les participants au projet.»

Bilan: des collaborateurs motivés et des processus efficaces

Nestlé Suisse était au début du projet dans une situation plutôt favorable. Néanmoins, la direction a décidé de faire profiter un maximum de collaborateurs des différentes formations. Malgré la bonne situation de départ, SWiNG a permis d'apporter une amélioration importante, en particulier dans un domaine: le groupe

des collaborateurs «insatisfaits résignés» a diminué de quelque 80 % entre la première enquête et la troisième. Les cadres au bénéfice de moins d'expérience de gestion d'équipe en ont eu aussi particulièrement profité. «Ils font désormais encore plus attention à la valorisation de leurs collaborateurs, par exemple en leur donnant davantage de feedbacks ou en exprimant leur gratitude», dit Annick Calcagno-Wulf. Même si le retour sur investissement est difficile à quantifier, Annick Calcagno-Wulf tient à préciser: «Le retour sur investissement se ressent au niveau de la motivation et de l'amélioration du climat de travail. Il est clair qu'un collaborateur satisfait est également plus motivé et donc plus performant, c'est pourquoi nous devons toujours y prêter une grande attention et travailler dans ce sens-là. C'est un cercle vertueux que nous continuerons à développer et à maintenir sur le long terme. Grâce à SWiNG et en particulier à S-Tool, nous avons pu identifier avec précision les problèmes et trouver des réponses ciblées», conclut Annick Calcagno-Wulf. Les efforts, systématiques et importants dans le domaine de la promotion de la santé en entreprise, consentis par Nestlé Suisse ont été récompensés comme il se doit, puisque l'entreprise s'est vu attribuer le label «Friendly Work Space®» en 2010.

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- Nestlé Suisse S.A.: Annick Calcagno-Wulf, tél. 021 924 52 88, annick.calcagno@ch.nestle.com
- ifa Institut de médecine du travail, Patrik Hunziker, tél. 021 800 00 62, patrik.hunziker@medecinedutravail.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

Institut de médecine du travail **ifa**



Portrait SWiNG: Hôpital Riviera

Situation initiale: taux de rotation élevé et pénurie de personnel

Hôpital Riviera, un groupe hospitalier qui compte quatre sites à Vevey, Blonay et Montreux, a toujours attaché une importance particulière à la promotion de la santé en entreprise. SWiNG était surtout censé permettre d'améliorer les structures organisationnelles.

Le quotidien en milieu hospitalier est pour le moins agité, les collaborateurs doivent y assumer une grande responsabilité et l'ensemble de la branche est soumis à des changements, qui entraînent avec eux leur lot d'incertitudes. Chaque entreprise hospitalière doit faire face aujourd'hui à des défis particuliers en matière de personnel: la rotation des effectifs et les absences sont en effet plus élevées si on compare ce milieu avec d'autres branches, tandis que le personnel y est loin d'être pléthorique. Une situation que Daniel Drainville, directeur des ressources humaines, fait remarquer: «Dans le secteur de la santé, le stress est une constante. Nous travaillons avec des patients qui attendent un traitement et qui ont besoin de notre compréhension.» Ce stress spécifiquement induit par l'exercice de la profession, en particulier dans les situations d'urgence, fait tout simplement partie du quotidien hospitalier. A cela s'est ajouté, il y a quelques années, la fusion des quatre sites qui n'a pas manqué d'être un facteur de stress pour les collaborateurs. La cheffe du projet SWiNG, Nathalie Wolfensberger, infirmière du service de la Santé au Travail, ajoute: «Souvent, dans le domaine des soins, les collaborateurs minimisent leur état de santé, leur niveau d'adaptation au stress. Si je suis mal, comment puis-je offrir des soins de qualité?»

Profil

Entreprise: Hôpital Riviera (site de Mottex à Blonay, site de Montreux, site du Samaritain à Vevey, site de la Providence à Vevey)

Branche: santé publique

Taille: grande entreprise

Nombre de collaborateurs: 1214, Vevey

Réalisation: identifier les points chauds, développer des solutions individuelles

Le groupe hospitalier s'est lancé dans le projet pilote SWiNG en 2008. Le but était alors de répondre à la question suivante: «Comment le groupe Hôpital Riviera peut-il devenir promoteur de la santé?» Les quelque 1200 collaborateurs ont été interrogés via S-Tool. «Les résultats nous ont donné un tableau clair de la situation, avec des chiffres concrets, une sorte d'instantané qui nous a servi de point de départ pour la suite», souligne Daniel Drainville. Les enquêtes n'ont toutefois pas suscité une approbation sans réserve. Certaines questions ont fait l'objet de critique, notamment celles qui étaient considérées comme ne correspondant pas totalement au quotidien hospitalier.

Les trois enquêtes réalisées ont finalement permis de faire une comparaison directe: en 2008, S-Tool avait permis d'identifier près de dix services «hot spot», deux ans plus tard, ces derniers n'étaient plus qu'au nombre de quatre.

Grâce aux diverses mesures engagées entre les enquêtes: ateliers, formation sur la gestion du stress, changements organisationnels, les facteurs de stress ont ainsi pu être divisés par plus de deux. Les ateliers, animés par des experts, ont permis aux équipes d'identifier les problèmes rencontrés, puis d'élaborer des propositions de solutions. «Les collaborateurs savaient souvent très bien ce qu'il y avait à faire. Il suffit simplement de leur donner le temps et la possibilité d'élaborer des propositions et de les mettre en œuvre», explique Nathalie Wolfensberger. Quant aux cours de gestion du stress, la demande dépassa rapidement l'offre, au point qu'il fallut prolonger la série de cours.

«SWiNG est une démarche novatrice de prévention du stress pour toute entreprise soucieuse d'améliorer son facteur santé de façon durable.»

Patrik Hunziker, ifa, Directeur Suisse romande

Bilan: poursuivre sur la voie tracée

Quel bilan peut-on tirer après trois ans de SWiNG? «La gestion du stress représente un gros investissement, aussi bien en temps qu'en argent. Cela étant, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que nous avons obtenu des améliorations qualitatives», commente

Drainville. De nombreuses mesures, en particulier celles prises au niveau structurel, n'ont toutefois pas pu être réalisées du jour au lendemain. «Je ne suis pas en mesure de dire aujourd'hui que nous avons 10% de taux d'absences en moins, mais une chose est certaine: sans SWiNG, on en aurait peut-être davantage.» Le management entend poursuivre sur la voie désormais toute tracée. Suite aux expériences faites avec SWiNG, un service Santé au travail a été créé au début 2011 et un groupe de travail se charge de la promotion de la santé et de la gestion de l'absentéisme.

Le projet a été, dans l'ensemble, très important pour le processus de prise de conscience de la problématique du stress. Ce dernier ne devrait pas être un sujet tabou, ni au niveau du management, ni à celui des médecins, ni non plus au niveau de l'administration. «SWiNG», conclut Daniel Drainville, «est un outil important, mais doit s'inscrire dans un projet d'entreprise orienté sur les résultats. Lorsqu'on demande aux collaborateurs ce qu'ils pensent, alors ils nourrissent inmanquablement aussi des attentes, avec raison.»

Contacts

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- Hôpital Riviera: Nathalie Wolfensberger, tél. 021 966 66 47, nathalie.wolfensberger@hopital-riviera.ch
- ifa Institut de médecine du travail: Patrik Hunziker, tél. 021 800 00 62, patrik.hunziker@medecinedutravail.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

Institut de médecine du travail **ifa**

Portrait SWiNG: Administration cantonale, Thurgovie

Situation initiale: Le canton promeut la santé

Dans le canton de Thurgovie, la promotion de la santé figure en bonne place dans l'agenda politique. L'administration cantonale en profite également. L'enquête réalisée auprès du personnel avant la mise en œuvre du projet SWiNG a permis de constater des symptômes de stress dans divers départements de l'administration cantonale. Etant donné que ce constat ne fut suivi que de peu de mesures spécifiques, ces situations de stress se sont aggravées.

Deux ans plus tard, le projet pilote SWiNG était lancé dans cinq offices cantonaux. «Lors de l'enquête S-Tool, nous avons bien spécifié qu'il s'agissait de déclarations différenciées. Nous avons ainsi pu motiver les gens qui, malgré une première expérience négative, ont répondu une deuxième fois aux questions. Une situation qui n'était pas des plus facile», explique Anders Stokholm, directeur de l'office AVS et AI.

Un an après le début du projet, le conseiller d'Etat compétent, Bernhard Koch, s'exprimait ainsi dans le journal du personnel: «J'attends que soit montré l'impact qu'a eu SWiNG chez les collaboratrices et les collaborateurs, les raisons des situations de stress, ainsi que les champs d'action et les mesures nécessaires pour pouvoir faire face aux symptômes de stress.»

«L'attention que portent les collaborateurs à leur situation de stress personnelle et à celle de leurs collègues a augmenté grâce à SWiNG. On réagit davantage en amont aujourd'hui.»
Anders Stokholm, directeur de l'Office AVS et AI, Administration cantonale, Thurgovie

Profil

Entreprise: Administration cantonale, Thurgovie

Branche: divers services publics

Taille: 5 offices de 5 départements

Nombre de collaborateurs: 443 (2010)

Siège principal: Frauenfeld

Réalisation: une mise en œuvre différenciée

Le projet a été mis en œuvre dans cinq offices sélectionnés dans cinq départements de l'administration. L'Office de l'AVS et de l'AI, le Service de la scolarité obligatoire, l'Office de la circulation, l'Office des constructions et le Service des contributions ont analysé les situations génératrices de stress dans leurs domaines de travail, ce avec le soutien de la société «iafob». On a constaté qu'il y avait de grandes différences au sein des départements et entre les départements eux-mêmes. L'Office AI était particulièrement concerné par le stress. La 5^e révision de l'AI y avait en effet entraîné de nombreux changements. Selon les résultats obtenus, les offices ont ensuite suivi des stratégies différenciées. Entraînements à la maîtrise individuelle du stress, coachings individuels sur le stress et cours de formation pour les cadres se sont succédés.

«La première année de SWiNG, il y avait déjà de nombreuses améliorations et la situation s'était calmée», constate Anders Stokholm.

Bilan: une attention accrue

Anders Stokholm tire un bilan positif après le «programme complet» SWiNG. «Dans les domaines qui fonctionnaient plus ou moins bien, la situation s'est nettement améliorée. En revanche, les domaines où la situation était déjà bonne n'avaient pas besoin de grands changements, mais l'on y a également constaté certaines améliorations. Là où la situation était critique, on a constaté un certain apaisement, mais surtout une perception différenciée de la situation, certainement grâce à SWiNG. Nous ne sommes pas encore au bout, mais continuons à y travailler.» Au niveau individuel, poursuit Anders Stokholm, l'attention des collaborateurs à l'égard de leur situation de stress personnelle et de celle de leurs collègues a augmenté. «On ne dit plus par exemple simplement: Je suis stressé! mais l'on cite nommément ce qui est à l'origine de la contrainte et où l'on se situe.»

Anders Stokholm tient toutefois à préciser qu'une administration cantonale n'a pas les coudées franches en matière de mise en œuvre: «Les processus de décision ne peuvent pas être imposés de bout en bout par le seul chef de service. Ce dernier dépend en effet du conseiller d'Etat, lequel est à son tour dépendant d'un processus budgétaire, et ainsi de suite. Voilà qui rend l'ensemble du processus lourd; on ne peut pas réagir sur le champ.»

Cela étant et malgré le scepticisme du début, SWiNG est soutenu par des collaborateurs engagés. «Une entreprise de services publics», dit Anders Stokholm, «dépend ni plus ni moins des gens qui y travaillent. Nous devons donc également investir dans les individus, nous devons bien nous regarder. Une telle approche renforce la motivation dans un tel projet.»

«Les directions, les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs ont analysé, discuté, déduit et mis en œuvre des mesures. La rigueur avec laquelle ils ont fait avancer le projet et l'ampleur des résultats obtenus sont remarquables et méritent le respect.»

Dr. Marc Wülser, iafoB Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation

Contact

- Promotion Santé Suisse: Lukas Weber, tél. 031 350 04 39, lukas.weber@promotionsante.ch
- Administration cantonale, Thurgovie: Sandra Stadler- Kuster, tél. 052 724 13 57, sandra.stadler@tg.ch
- iafoB Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation: Dr. Marc Wülser, tél. 044 254 30 66, marc.wuelser@iafob.ch

Le projet SWiNG. Le projet pilote SWiNG (gestion du stress, effets et avantages de la promotion de la santé en entreprise) a été lancé au début 2008 par Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Par le projet SWiNG, nous examinons d'une part les causes de stress ainsi que les conséquences négatives du stress et les éliminons par des mesures préventives. Nous analysons d'autre part les impacts et les avantages économiques des mesures mises en œuvre. SWiNG a été lancé dans huit entreprises-test allant de 300 à 1200 employés de différentes branches de toute la Suisse sur une période de deux ans et demi. Ce projet a finalement été évalué. **Plus d'informations sous www.promotionsante.ch/swing**

Partenaires



Promotion Santé
Suisse

ASA | SVV
Les Assureurs
Suisses

Prestataire SWiNG

iafoB -

Institut pour la recherche de méthodes
de travail et de conseils en organisation