

Décembre 2025



Document de travail 66

# La participation dans la promotion de la santé en entreprise

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs-maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle initie, coordonne et évalue des mesures destinées à promouvoir la santé et prévenir les maladies. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Chaque personne verse, en Suisse, un montant de 4.80 CHF par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la Fondation.

Informations complémentaires : [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

Dans la série «**Documents de travail**», Promotion Santé Suisse publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expert-e-s dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteur-trice-s. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

### Impressum

#### Édité par

Promotion Santé Suisse

#### Pilotage de projet Promotion Santé Suisse

Samuel Zäch, Responsable de projets Gestion & Développement GSE

#### Auteur-trice-s

- Prof. Dre Anita Sandmeier, Haute école pédagogique de Schwyz
- Laura Koch, Haute école pédagogique de Schwyz

#### Groupe d'accompagnement (par ordre alphabétique)

- Aldo Bannwart, Haute école pédagogique de Schwyz
- Jürg Brühlmann, consulting ([www.jbruehlmann.ch](http://www.jbruehlmann.ch))
- Noelia Eigensatz, Haute école pédagogique de Schwyz
- Alexandra Mahnig, RADIX Fondation suisse pour la santé
- Ivo Mauch, Haute école pédagogique de Berne
- Irene Truttman, Office du personnel du Canton de Schwyz

#### Révision

Claudia Hiestand ([schreibenfuerdich.ch](mailto:schreibenfuerdich.ch))

#### Série et numéro

Promotion Santé Suisse, document de travail 66

#### Mode de citation

Sandmeier, A. & Koch, L. (2025). *La participation dans la promotion de la santé en entreprise*. Document de travail 66. Promotion Santé Suisse.

#### Crédit photo de couverture

iStock

#### Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse, Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne, Tél. +41 31 350 04 04, [office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch), [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

#### Numéro de commande

03.0621.FR 12.2025

Cette publication est également disponible en allemand et en italien (numéros de commande 03.0621.DE 12.2025 et 03.0621.IT 12.2025).

#### Télécharger le PDF

[www.promotionsante.ch/publications](http://www.promotionsante.ch/publications)

© Promotion Santé Suisse, décembre 2025

# Éditorial

La santé au travail est bien plus que l'absence de maladie. Elle se construit grâce à un environnement de travail qui réduit les contraintes et renforce les ressources et aux efforts déployés par les personnes impliquées. C'est précisément là qu'interviennent les démarches participatives : lorsque les collaborateur-trice-s ne sont pas uniquement perçu-e-s comme les bénéficiaires des mesures de promotion de la santé, mais aussi comme des acteur-trice-s à part entière de celles-ci, la santé en entreprise gagne en qualité et en efficacité. La participation fait toute la différence entre des mesures partant d'une bonne intention et un réel changement positif. Elle est la garante d'interventions axées sur la réalité, parfaitement adaptées et incarnées par les personnes impliquées. La participation ne va pourtant pas de soi : elle est le résultat de choix délibérés. Quels groupes cibles faut-il impliquer ? Quelles méthodes choisir ? Quelles sont les conditions-cadres requises pour garantir son succès ?

Le présent document de travail conçoit la participation dans la promotion et la gestion de la santé en entreprise non pas comme une valeur ajoutée, mais comme un facteur de réussite central. Il propose des bases théoriques et des outils concrets tels que des sondages auprès du personnel, des ateliers participatifs ou des projets de développement co-créatifs pour mettre en place des démarches participatives sur mesure.

Notre objectif est de fournir aux managers, spécialistes RH et consultant-e-s des pistes pour initier et ancrer à long terme des processus participatifs. Nous sommes persuadé-e-s que la santé au travail est le fruit d'un effort collectif fondé sur le dialogue, la co-décision et la responsabilité partagée.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et de nombreuses inspirations pour votre propre pratique.

Samuel Zäch  
Responsable de projets Gestion &  
Développement GSE

# Table des matières

<b>1 Introduction</b>	<b>5</b>
<b>2 La participation dans la promotion de la santé en entreprise</b>	<b>6</b>
2.1 Les potentiels de la participation	6
2.2 Les défis de la participation	7
2.3 Les différentes formes de participation	8
2.4 La conception de la participation	9
2.5 Les conditions-cadres nécessaires à la participation	10
<b>3 Planifier et mettre en œuvre un processus de PSE participatif</b>	<b>11</b>
Étape 1 : État des lieux	13
Étape 2 : Définition des objectifs et planification de la participation	14
Étape 3 : Analyse de la situation (sondage et atelier participatif)	16
Étape 4 : Élaboration, planification et mise en œuvre des mesures	20
Étape 5 : Évaluation, ancrage et amélioration	22
<b>4 Bibliographie</b>	<b>23</b>
<b>Annexe : Check-list</b>	<b>24</b>

# 1 Introduction

La promotion de la santé en entreprise (PSE) vise à réduire les contraintes et à renforcer les ressources des collaborateur-trice-s. Elle combine deux types de mesures : celles qui agissent sur les changements comportementaux et celles qui visent l'optimisation des conditions-cadres sur le lieu du travail et dans l'entreprise en général. La PSE constitue l'un des piliers centraux d'une gestion globale de la santé en entreprise (GSE). Les autres piliers importants sont la sécurité au travail, la protection de la santé, la gestion des absences et la réintégration (figure 1).

Pour garantir une mise en œuvre efficace de la PSE au sein d'une entreprise, il est recommandé d'utiliser des approches participatives. Nombreuses, celles-ci comprennent notamment des sondages auprès du personnel, des ateliers participatifs et des projets de développement co-créatifs. Cette diversité appelle des réponses claires aux questions suivantes : Quelle(s) forme(s) et quelle(s) méthode(s) de participation voulons-nous utiliser ? Quels groupes spécifiques de collaborateur-trice-s doivent être impliqués dans les démarches participatives ? (Lundmark, 2023)

Les recommandations relatives à la mise en œuvre concrète de la participation font souvent défaut dans la littérature spécialisée. Le présent document de travail est donc consacré à la conception ciblée de la participation dans la PSE. Les recommandations formulées s'appuient sur les conclusions tirées d'un projet de recherche consacré aux facteurs de réussite de démarches participatives en matière de santé dans les écoles (Sandmeier, 2022).

Ce document de travail s'adresse aux managers, aux spécialistes RH, aux responsables de la gestion



## Qu'est-ce que la participation ?

La participation décrit le processus par lequel les managers accordent de manière ciblée et délibérée à leurs collaborateur-trice-s la possibilité d'influencer leurs conditions de travail (Nielsen & Randall, 2013). La participation permet donc aux collaborateur-trice-s de façonner leur environnement de travail, dans la mesure où les managers partagent leur pouvoir et leur influence avec eux/elles (Lundmark, 2023).

de la qualité et aux consultant-e-s externes qui accompagnent les entreprises dans leur processus de PSE. Il comprend deux parties : la première résume les fondements théoriques de la participation dans la PSE. La seconde propose des méthodes et des outils concrets pour mettre en place des démarches participatives optimales.

## Les questions suivantes sont centrales :

- Quel est le potentiel de la participation pour l'efficacité et la durabilité des processus de PSE ?
- Quels sont les défis à relever pour mettre en place une démarche participative ?
- Quelles sont les différentes formes de participation ?
- Comment adapter la démarche participative aux spécificités de l'entreprise et de son processus de PSE interne ?
- Quelles sont les conditions-cadres requises pour garantir le succès de la participation ?

FIGURE 1

### Piliers centraux de la gestion de la santé en entreprise



## 2 La participation dans la promotion de la santé en entreprise

La participation dans la PSE comporte de nombreux avantages, à condition qu'elle soit planifiée avec soin et mise en œuvre de manière transparente. Ci-après, nous examinons les potentiels, mais aussi les défis de la participation. Nous présentons ensuite différentes formes de participation, qui vont de la simple information à la co-décision active. Nous abordons également la question de la conception concrète des processus de participation en répondant aux questions suivantes : Qui sont les collaborateur-trice-s concerné-e-s ? Sur quels contenus influent-ils/elles ? Dans quelles étapes du processus interviennent-ils/elles et quel est leur degré d'implication ? Pour terminer, nous expliquons quelles conditions-cadres doivent être réunies pour permettre une participation réussie des collaborateur-trice-s.

### 2.1 Les potentiels de la participation

La participation présente de nombreux avantages lorsqu'elle est conçue de manière réfléchie (Nielsen & Randall, 2012; Roodbari et al., 2022; Schelvis et al., 2016). Les entreprises qui impliquent leurs collaborateur-trice-s profitent de leur expertise et de leur expérience. Cela permet d'adapter les mesures de promotion de la santé aux besoins spécifiques des collaborateur-trice-s ainsi qu'à leur environnement de travail et à leurs tâches et, partant, de les optimiser et de les intégrer parfaitement dans les processus de travail existants. De plus, la participation a un effet positif sur le bien-être des collaborateur-trice-s. En effet, l'implication dans la fixation des objectifs, dans l'analyse et dans la planification des mesures renforce le sentiment d'efficacité personnelle et d'autonomie chez les personnes concernées.

En outre, les collaborateur-trice-s se sentent valorisé-e-s lorsqu'ils/elles peuvent participer aux processus essentiels de l'entreprise et, ainsi, constater que leurs opinions, idées et expériences sont effectivement prises en compte.

Des études montrent que les collaborateur-trice-s acceptent mieux les changements lorsqu'ils/elles y ont été impliqué-e-s dès le départ. Lorsqu'ils/elles ont participé au processus de conception, ils/elles adoptent généralement une attitude plus positive à l'égard des mesures introduites et soutiennent activement leur mise en œuvre.

Un autre avantage de la participation réside dans la promotion de l'apprentissage organisationnel : les démarches participatives créent un espace d'échange et de développement de stratégies de résolution de problèmes. Cela favorise un climat de confiance et de coopération qui exerce à son tour une influence positive et durable sur la culture d'entreprise. La participation permet également l'émergence d'une compréhension commune des problèmes. Elle jette les bases d'une vision partagée de la manière dont les solutions peuvent être élaborées.

En résumé, la participation est plus qu'un outil qui permet de planifier et de mettre en œuvre efficacement des mesures de promotion de la santé. Elle devient un instrument de développement de l'entreprise durable et, ainsi, partie intégrante de la culture d'entreprise.



#### L'essentiel en bref

- La participation augmente l'adéquation, l'efficacité et la durabilité des mesures de promotion de la santé.
- Elle renforce l'autonomie et l'efficacité personnelle des collaborateur-trice-s.
- Elle favorise l'acceptation des changements par les collaborateur-trice-s.
- Elle favorise l'apprentissage organisationnel et une culture participative.
- Elle crée une compréhension commune des défis actuels et des solutions possibles.

## 2.2 Les défis de la participation

Les démarches participatives peuvent avoir des effets négatifs si elles ne sont pas planifiées et mises en œuvre de manière structurée et transparente dans le cadre du processus de PSE (tableau 1).

La participation mobilise des **ressources temporelles** et peut entraîner une augmentation de la charge de travail pour les personnes concernées. Celle-ci peut être minimisée grâce à une planification anticipée et à l'utilisation de structures existantes telles que les conférences et les réunions, ou d'instances participatives telles que les comités, les groupes de travail et les commissions.

La participation crée des **attentes**. En effet, lorsque les collaborateur-trice-s sont impliqué-e-s et invité-e-s à faire des propositions, cela crée des attentes que le management doit gérer avec soin. Si les collaborateur-trice-s ont le sentiment que leurs propositions ne sont pas prises en compte de manière appropriée, cela peut susciter la frustration et briser la confiance. Le management doit réfléchir en amont à la marge de manœuvre qu'il entend donner à ses collaborateur-trice-s et jusqu'à quel point il est disposé à tenir compte de leurs suggestions. Il importe aussi de communiquer et d'exposer les limites de la participation afin d'éviter les déceptions. Grâce à cette transparence, les collaborateur-trice-s développent une confiance durable dans l'approche participative.

La participation peut être source de **conflits**. La manière de gérer les contraintes et de tenir compte des propositions peut créer des tensions entre les collaborateur-trice-s. Cela nécessite un accompagnement attentif de la part du management ou, le cas échéant, des consultant-e-s externes. En cas d'opinions et de propositions divergentes, le management peut être obligé de trancher. Dans ce cas, une communication transparente et une argumentation compréhensible sont particulièrement importantes.



### L'essentiel en bref

- La participation peut augmenter la charge de travail.
- Les attentes déçues des collaborateur-trice-s et les propositions insuffisamment prises en compte peuvent entraîner la frustration et une perte de confiance.
- La participation peut être source de tensions et de conflits entre les collaborateur-trice-s.

TABLEAU 1

### Défis et solutions possibles

Défis	Solutions possibles
<b>Ressources temporelles</b>	Planifier le processus participatif de manière anticipée
	Utiliser les structures et les groupes existants
<b>Attentes des collaborateur-trice-s</b>	Clarifier les marges de manœuvre
	Exposer clairement les limites de la participation
	Tenir compte des propositions de manière appropriée
<b>Conflits</b>	Accompagner le processus avec diligence
	Justifier les décisions
	Communiquer de manière transparente

### 2.3 Les différentes formes de participation

La participation peut être comprise comme un **continuum dynamique**. Le postulat selon lequel une participation importante est automatiquement meilleure est réducteur. Le degré approprié de participation dépend en premier lieu des conditions-cadres et de la culture d'entreprise : les objectifs, les ressources disponibles et la marge de manœuvre déterminent dans quelle mesure la participation est judicieuse et réalisable.

Sur la base de modèles théoriques (p. ex. Arnstein, 1969; Ischer & Saas, 2019; Wright et al., 2008), on distingue les formes de participation suivantes (figure 2) :

**Pseudo-participation :** les participant-e-s sont invité-e-s à donner leur avis, mais n'exercent aucune influence réelle, les décisions étant déjà prises. Cette forme de participation doit être évitée.

**Information :** les participant-e-s sont informé-e-s sur différents aspects tels que les objectifs du processus de PSE, les résultats de sondages ou les mesures décidées.

**Consultation :** les participant-e-s ont la possibilité de prendre position sur différents aspects, par exemple par le biais de sondages d'opinion, de procédures de consultation ou de boucles de feedback.

**(Co-)construction :** les participant-e-s font des propositions pour le processus de PSE ou pour certains aspects tels que les domaines d'intervention ou les mesures. La décision finale revient au management.

**(Co-)décision :** les décisions sont prises conjointement ou déléguées. Le management peut par exemple déléguer le pouvoir de décision concernant les mesures au niveau de l'équipe.

**Auto-organisation :** il s'agit là du plus haut degré de participation. L'auto-organisation signifie que les participant-e-s prennent les décisions de manière

autonome et en assumant la responsabilité compte tenu des objectifs, des ressources et des marges de manœuvre (p. ex. financières) définis conjointement au préalable.

Les formes de participation peuvent varier au cours d'un processus de PSE. Autrement dit, un processus de PSE participatif réussi est un processus qui tient compte du fait que toutes les parties prenantes ne doivent pas nécessairement être impliquées de la même manière à toutes les étapes.

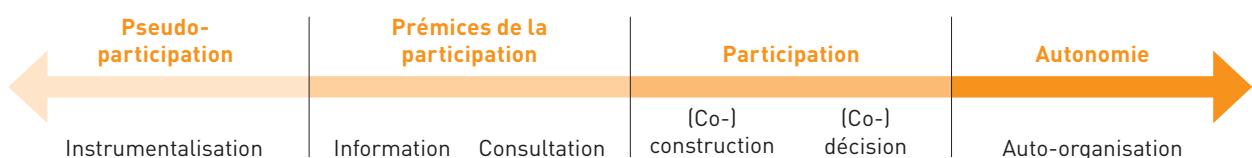


#### L'essentiel en bref

- Le degré de participation peut varier.
- Il existe cinq formes de participation : pseudo-participation, information, consultation, (co-)construction et (co-)décision.
- On parle de pseudo-participation lorsque les collaborateur-trice-s sont impliqué-e-s sans avoir de réelle influence, les décisions étant déjà prises.
- L'information garantit que toutes les parties prenantes disposent du même niveau de connaissances.
- La consultation permet d'exprimer son opinion, mais ne garantit pas qu'elle sera prise en compte.
- La (co-)construction permet d'élaborer des plans, mais sans avoir de pouvoir décisionnel.
- La (co-)décision signifie participer aux décisions concernant par exemple la définition des objectifs, l'utilisation des ressources et la mise en œuvre des mesures.

FIGURE 2

#### Formes de participation



Source : inspiré d'Arnstein (1969), Ischer & Saas (2019) et Wright et al. (2008)

## 2.4 La conception de la participation

La conception de la participation doit être minutieusement planifiée (Abildgaard et al., 2020 ; Lundmark, 2023) ; elle peut évoluer au cours d'un processus.

Un **processus de PSE** clairement structuré facilite la planification et le pilotage de la participation. Sur la base des conditions-cadres existantes, il est possible de décider à quel moment du processus les parties prenantes seront impliquées.

Une fois établi que les collaborateur-trice-s peuvent participer à la conception et/ou à la prise de décisions, d'autres questions se posent : Dans quels domaines la participation s'applique-t-elle ? Les suggestions des collaborateur-trice-s concernent-elles toute l'entreprise, certains services ou uniquement leur propre équipe ? Qui élabore les propositions ? L'ensemble des collaborateur-trice-s ou des groupes de travail spécialement constitués à cet effet ? Les réponses s'articulent autour des trois dimensions suivantes : **le contenu, le niveau et le caractère direct ou indirect de la participation.**

### Contenu

Cette dimension décrit sur quels aspects du processus les collaborateur-trice-s peuvent exercer une influence. Sont-ils/elles impliqué-e-s dans la définition des objectifs généraux du processus ? Peuvent-ils/elles seulement proposer des domaines d'intervention et des mesures ou également en décider ? Qui détermine les ressources financières et temporelles ?

### Niveau

Il s'agit ici de déterminer à quel niveau de l'entreprise des changements doivent être apportés (Fridrich et al., 2015) :

- Individu (p. ex. gestion du temps de travail, du stress, des priorités et des conflits)
- Groupe/équipe (p. ex. communication, coopération, valeurs et objectifs communs, processus de travail, compétences)
- Management (p. ex. communication, reconnaissance, soutien, responsabilité, formation continue)
- Entreprise (p. ex. culture d'entreprise, organisation du travail, ressources temporelles et financières)

### Caractère direct ou indirect

Cette dimension définit le caractère direct ou indirect de la participation. Les collaborateur-trice-s sont-ils/elles directement impliqué-e-s dans les activités ? Leur participation s'opère-t-elle par l'intermédiaire de représentant-e-s élu-e-s ou désigné-e-s (délégué-e-s) ou dans le cadre de groupes de travail ?



#### L'essentiel en bref

- Un processus de PSE clairement structuré facilite la planification de la participation.
- Les collaborateur-trice-s peuvent influencer le contenu de différents thèmes.
- Les changements peuvent avoir lieu au niveau de l'individu, de l'équipe, du management ou de l'entreprise tout entière.
- Les collaborateur-trice-s participent directement ou indirectement à ces changements.

## 2.5 Les conditions-cadres nécessaires à la participation

Afin d'optimiser les processus de PSE participatifs, ceux-ci doivent tenir compte des conditions-cadres existantes (Nielsen et al., 2021 ; Fridrich et al., 2015). La **culture d'entreprise** et la **culture managériale** constituent des conditions-cadres importantes. Une culture d'entreprise ouverte qui encourage la confiance et l'implication personnelle favorise la participation. Un management soutenant et valorisant motive les collaborateur-trice-s à s'impliquer activement.

Les **ressources à disposition** jouent également un rôle décisif. Pour que les collaborateur-trice-s puissent participer sans stress supplémentaire, il faut prévoir du temps, des ressources humaines et des moyens financiers en suffisance.

Les **facteurs individuels** tels que la motivation, le comportement en matière de santé et la disposition au changement des collaborateur-trice-s peuvent également influencer la participation.

Certaines **conditions-cadres externes** fixent les limites de la marge de manœuvre. Il s'agit notamment des exigences légales, des évolutions économiques ou des conditions-cadres que les collaborateur-trice-s ne connaissent pas toujours. D'où l'importance d'une communication claire du management sur les marges de manœuvre dans les phases où les collaborateur-trice-s sont impliqués-e-s.

En résumé, la participation est le résultat de l'**interaction entre des facteurs individuels, organisationnels et externes**.



### L'essentiel en bref

- Une culture d'entreprise transparente et résiliente en matière de gestion des conflits favorise la participation.
- La reconnaissance par le management motive les collaborateur-trice-s à s'impliquer.
- Pour que la participation ne soit pas source de stress, il faut des ressources temporelles, humaines et financières en suffisance.
- La situation personnelle et professionnelle des collaborateur-trice-s peut influencer leur disposition à participer.
- Certaines conditions-cadres externes telles que les lois, les ressources, les attentes des autorités supérieures et les évolutions économiques peuvent limiter la marge de manœuvre.

### 3 Planifier et mettre en œuvre un processus de PSE participatif

Avant de lancer un processus de PSE participatif, il convient d'examiner les principes fondamentaux de la planification et de l'organisation d'un tel processus. Comme illustré à la [figure 3](#), la PSE est un processus circulaire permanent et structuré qui est ancré dans l'entreprise.

Cette approche structurée assure la qualité du processus et permet une planification et un pilotage attentifs. Elle répond également à l'exigence d'une évaluation et d'une amélioration continues afin de garantir l'adéquation du processus avec l'évolution des conditions-cadres de l'entreprise.

En partant des conditions-cadres et des défis actuels de l'entreprise (**étape 1 : état des lieux**), des objectifs stratégiques sont définis (**étape 2 : définition des objectifs**).

L'état des lieux met en lumière les ressources organisationnelles disponibles, les structures participatives existantes et la culture participative en place. Il évalue également les défis et les besoins d'amélioration. Sur cette base, des objectifs adaptés à l'entreprise, ni trop modestes ni trop ambitieux, sont formulés pour le processus de PSE et pour la participation. Les domaines dans lesquels les collaborateur-trice-s seront impliqué-e-s doivent également être clarifiés au cours de cette étape.

On procède ensuite à une **analyse détaillée de la situation (étape 3)**.

Cette analyse est généralement réalisée au moyen de **sondages** auprès des collaborateur-trice-s portant sur les contraintes et les ressources au travail ainsi que sur les indicateurs de santé (p. ex. avec l'outil [Job-Stress-Analysis](#)). Les résultats de ces sondages sont analysés dans le cadre d'**ateliers participatifs** afin d'identifier des domaines d'intervention spécifiques à l'entreprise. Il s'agit de thèmes ou de priorités qui nécessitent la mise en place de mesures. Une démarche participative est essentielle durant cette troisième étape, car elle permet de recueillir de précieux inputs tels que l'expérience, les connaissances et les idées des collabo-

rateur-trice-s. Si les sondages font apparaître des critiques à l'égard du comportement managérial, il est recommandé de faire appel à des expert-e-s externes pour accompagner les ateliers participatifs.

Sur la base de l'analyse de la situation, des **mesures ciblées sont élaborées, planifiées et mises en œuvre** dans les domaines d'intervention identifiés (**étape 4**).

Dans cette étape aussi, différentes options sont envisageables pour développer conjointement avec les collaborateur-trice-s des mesures aussi efficaces et adaptées que possible.

Pour terminer, **on évalue l'efficacité des mesures mises en œuvre ainsi que celle du processus de PSE (étape 5)**.

FIGURE 3

#### Processus de PSE circulaire



Source : inspiré de Blum-Rüegg (2018, p. 46)

Des bases de décision pour la conception de la participation sont proposées aux pages suivantes pour chaque étape du processus.

Les différentes **options** et les **implications** des décisions pour le succès du processus de PSE sont présentées à l'aide de **questions de réflexion**.

La communication est un thème important à toutes les étapes du processus.

### La communication dans le processus de PSE

La communication est un facteur essentiel pour la réussite du processus de PSE. Elle sert non seulement à échanger des informations, mais aussi à créer la transparence et la confiance. Elle garantit en outre que les collaborateur-trice-s connaissent leurs possibilités de participation.

Il est recommandé de documenter la communication relative aux activités, aux objectifs, aux décisions de la PSE et aux possibilités de participation. Il s'agit d'informer régulièrement et de manière transparente les collaborateur-trice-s sur le processus de PSE et d'ancrer durablement le thème de la promotion de la santé dans la communication interne.



#### Questions de réflexion

- Via quels canaux et à quelle fréquence voulons-nous communiquer ?
- Comment nous assurons-nous que l'ensemble des collaborateur-trice-s savent quand et comment participer ?
- Comment communiquons-nous les décisions prises ?
- Où intégrons-nous des boucles de feedback ?

Afin d'éviter la surinformation, il peut être judicieux d'intégrer le thème de la promotion de la santé dans les canaux de communication existants (au lieu d'une énième newsletter). Certaines communications peuvent être mises à la disposition des collaborateur-trice-s intéressé-e-s selon le principe de l'accès sur demande. La transparence est ainsi assurée tout en évitant un excès d'informations.



#### Options

- A** Processus de PSE en tant que point fixe de l'ordre du jour des réunions
- B** Processus de PSE en tant que sujet fixe dans les newsletters existantes
- C** Informations dans un dossier de projet ou un canal Teams librement accessible

Les collaborateur-trice-s doivent savoir où et comment ils/elles peuvent s'impliquer. Des informations claires sur les formats de participation et leur influence sur les décisions favorisent l'engagement. En l'absence de cette transparence, la probabilité d'une participation active diminue.

Communiquer les décisions de manière compréhensible améliore leur acceptation. Les collaborateur-trice-s doivent savoir pourquoi certaines mesures sont mises en œuvre et d'autres, rejetées. La transparence sur les raisons des décisions évite la frustration et renforce la confiance.

Des boucles de feedback actives permettent d'adapter les mesures aux besoins des collaborateur-trice-s.

## État des lieux

## Étape 1

La planification d'un processus de PSE doit se fonder sur un état des lieux. Pour une mise en œuvre durable et participative, il est essentiel que les objectifs et le processus soient parfaitement adaptés aux conditions-cadres de l'entreprise. Les **ressources temporelles, financières et humaines ainsi que la culture d'entreprise** déterminent l'étendue et la faisabilité des démarches participatives. Il s'agit de clarifier les ressources financières disponibles et la personne qui dirigera le processus. Cette dernière doit disposer des **compétences** et des **ressources temporelles** nécessaires ainsi que d'un **accès à la direction et aux collaborateur-trice-s**. Le recours aux **commissions, groupes de travail et structures collaboratives existants** pour impliquer les collaborateur-trice-s permet d'économiser des ressources. La **culture d'entreprise**, c'est-à-dire la manière dont la participation et la co-décision sont vécues au sein de l'entreprise et comment les managers intègrent les suggestions des collaborateur-trice-s et des responsables de projet, représente un facteur de succès déterminant.



### Questions de réflexion

- Quelles sont les ressources temporelles, humaines, financières et organisationnelles disponibles pour le processus ?
- Qui assume la responsabilité du processus et avec quelles compétences ?
- Quels canaux de participation existants pouvons-nous utiliser ?
- Dans quelle mesure la participation est-elle déjà ancrée dans notre culture d'entreprise ?

Les démarches participatives sont conçues sur la base de ces réflexions.



### Options

- A Délégation de la gestion du processus
- B Participation par le biais de commissions représentatives
- C Création de groupes de travail temporaires

Des ressources temporelles, humaines et financières insuffisantes peuvent entraîner une surcharge de travail et un stress supplémentaire pour les collaborateur-trice-s et les managers. Si la PSE est perçue comme une contrainte, son succès est compromis.

Les **managers** jouent un rôle central dans un processus de PSE participatif. Si ceux-ci/celles-ci ne disposent pas du temps et des compétences nécessaires, la mise en œuvre risque de manquer de rigueur (p. ex. précipitée, superficielle) et la confiance peut être rompue. Une bonne solution consiste à déléguer la gestion du processus de PSE (p. ex. aux RH ou à d'autres services responsables de la gestion de la qualité ou de la PSE). Dans tous les cas, il est essentiel que le processus soit soutenu par le management.

Les commissions représentatives constituent une autre ressource importante dans un processus de PSE participatif. Elles peuvent remplacer l'implication directe de l'ensemble des collaborateur-trice-s dans certaines étapes et soutenir le/la responsable du processus dans la définition, la planification et la mise en œuvre des mesures. Il importe de s'assurer que les besoins et les avis de tous les groupes de collaborateur-trice-s soient effectivement représentés par ces commissions.

Il peut également s'avérer utile d'organiser la participation au sein d'équipes déjà habituées à collaborer, auxquelles la définition, la planification et la mise en œuvre de mesures spécifiques peuvent être déléguées.

L'utilisation des structures existantes favorise l'ancrage durable de la PSE et augmente la probabilité d'un impact positif à long terme.

## Définition des objectifs et planification de la participation

### Étape 2

En partant des conditions-cadres de l'entreprise, des objectifs concrets sont définis pour le processus de PSE et la participation. Il convient de vérifier tout au long du processus si les objectifs sont réalisables et, le cas échéant, de les adapter à l'évolution des conditions-cadres.

#### Objectifs du processus de PSE

Les objectifs aident à replacer la promotion de la santé dans un contexte plus large. Si les objectifs de la PSE sont en contradiction avec la stratégie globale ou les conditions-cadres de l'entreprise, il est peu probable que les mesures produisent les effets escomptés.

Les objectifs aident également à hiérarchiser les domaines d'intervention et les mesures, et à prévoir l'évaluation du processus à la fin de celui-ci.



#### Questions de réflexion

- Quels sont les objectifs que nous poursuivons avec le processus de PSE ?
- Ces objectifs sont-ils compatibles avec notre stratégie d'entreprise ?
- Ces objectifs peuvent-ils être mis en œuvre dans le cadre des conditions-cadres existantes ?

Outre l'objectif premier qui est de promouvoir la santé des collaborateur-trice-s, d'autres raisons peuvent justifier la mise en œuvre d'un processus de PSE participatif. La liste suivante aide à clarifier les objectifs :



#### Options

- A** Promotion de la santé des collaborateur-trice-s
- B** Amélioration de la satisfaction au travail
- C** Renforcement de la culture d'entreprise et de la cohésion
- D** Positionnement en tant qu'employeur attractif
- E** Optimisation des processus et des interfaces
- F** Réduction de l'absentéisme et des coûts
- G** Renforcement de la résilience de l'entreprise
- H** Promotion de la capacité d'innovation

#### Objectifs de la participation

La définition des objectifs de la participation aide à clarifier le degré de co-décision.



#### Questions de réflexion

- Que souhaitons-nous atteindre avec un processus de PSE participatif ?
- Quelles sont les attentes des collaborateur-trice-s en matière de co-construction et de co-décision ?

La participation implique toujours un échange et une collaboration. Au-delà de son action sur des tâches concrètes telles que la hiérarchisation des domaines d'intervention et l'élaboration de mesures, la participation permet également d'atteindre des objectifs généraux pertinents au niveau de l'entreprise.



#### La participation aide à

- A** ... légitimer les décisions prises dans le cadre du projet.
- B** ... développer des mesures aussi adaptées que possible.
- C** ... permettre aux collaborateur-trice-s d'aménager leur environnement de travail de manière autonome.
- D** ... promouvoir la culture participative au sein de l'entreprise et à l'ancrer dans des structures solides.
- E** ... élaborer une compréhension commune des problématiques actuelles et des solutions possibles.

## Planification de la participation

La planification de la participation dans le processus de PSE se fait sur la base des objectifs définis et des conditions-cadres en présence. Il peut s'avérer judicieux de **déterminer la forme de participation avant le début du processus** afin de prévoir les ressources temporelles nécessaires.



### Questions de réflexion

- À quel moment du processus souhaitons-nous impliquer les collaborateur-trice-s et sous quelle forme ?
- L'ensemble des collaborateur-trice-s doivent-ils/elles être impliqué-e-s (participation directe), ou seulement des représentant-e-s (participation indirecte) ?

Différentes formes de participation sont envisageables.



### Options

- A** Information
- B** Audition/consultation
- C** (Co-)construction
- D** (Co-)décision
- E** Auto-organisation

Concernant la (co-)construction et la (co-)décision, il est nécessaire de déterminer si l'ensemble des collaborateur-trice-s doivent être impliqué-e-s (participation directe), ou seulement leurs représentant-e-s (participation indirecte).



### Options

- A** Participation principalement indirecte, dans laquelle les collaborateur-trice-s sont représenté-e-s par une commission.
- B** Alternance flexible entre participation indirecte et participation directe, selon les besoins.
- C** Participation directe importante, basée sur le volontariat. Les collaborateur-trice-s ont la possibilité de participer activement, sans que cela ne soit obligatoire.

La participation doit s'orienter sur les **objectifs du processus de promotion de la santé** et les **conditions-cadres de l'entreprise**.

Si l'un des objectifs de la participation est l'apprentissage organisationnel, il est recommandé d'impliquer activement le plus grand nombre possible de collaborateur-trice-s.

Les structures participatives existantes, l'expérience préalable en matière de participation et la culture d'entreprise doivent être prises en compte dans la planification. Accorder du jour au lendemain aux collaborateur-trice-s des possibilités limitées de co-décision et de co-construction dans une entreprise jusque-là très hiérarchisée et sans véritable culture de participation peut représenter une surcharge trop importante pour les parties concernées. La confiance nécessaire à ce genre de démarches doit tout d'abord être instaurée.

Mettre en place une démarche participative prend du temps, une ressource qui fait souvent défaut. La participation indirecte peut représenter une bonne alternative, car elle implique uniquement les représentant-e-s du personnel.

Étant donné que la participation améliore l'acceptation et l'efficacité des mesures, l'ensemble du personnel devrait toutefois être impliqué au moins dans l'analyse de la situation et l'interprétation des résultats du sondage. Cela peut se faire dans le cadre d'une séance inscrite au programme annuel afin d'éviter les réunions supplémentaires.

La participation des collaborateur-trice-s doit **être adaptée de manière flexible tout au long du processus**. Des domaines d'intervention inattendus peuvent apparaître (p. ex. aspects relevant de la culture d'entreprise comme la culture de l'erreur), qui appellent d'autres possibilités de participation afin de traiter durablement le thème.

## Analyse de la situation (sondage et atelier participatif)

### Étape 3

Durant cette troisième étape, un sondage est planifié et mené auprès du personnel, suivi d'un atelier participatif pour interpréter les données récoltées et hiérarchiser les domaines d'intervention.

#### Réalisation du sondage

Le sondage doit permettre de récolter des données sur les contraintes et les ressources des collaborateur-trice-s. Il sert à obtenir une image précise de la situation actuelle et constitue ainsi la base pour l'élaboration de mesures de promotion de la santé. Le contenu du sondage ainsi que la définition des groupes de collaborateur-trice-s interrogé-e-s jouent un rôle essentiel. L'organigramme retenu à cet effet détermine les possibilités d'analyse futures.



#### Questions de réflexion

- À quel niveau organisationnel (entreprise, équipe, individu), à quelles interfaces et pour quels défis souhaitons-nous identifier des domaines d'intervention ?
- Comment les équipes sont-elles structurées au sein de l'entreprise ? Comment pouvons-nous répartir les collaborateur-trice-s en groupes pertinents en termes d'organisation et de thème ?
- Que faire des personnes qui travaillent dans plusieurs équipes ?

La répartition en groupes de sondage ne doit pas être rigoureusement calquée sur la structure organisationnelle de l'entreprise, mais permettre de répondre aux objectifs définis. Pour garantir l'anonymat et la pertinence des données, les groupes doivent compter au moins dix personnes.

Il existe différentes façons de former des groupes.



#### Options

- A** Personnes qui travaillent régulièrement ensemble ou qui répondent au/à la même manager
- B** Personnes occupant la même fonction
- C** Personnes dont les tâches et/ou les bases de référence/interfaces sont similaires

Le choix des groupes et des niveaux d'analyse pour la collecte des données détermine la suite du processus. Ce n'est que si des données ont été recueillies au niveau de l'équipe que des domaines d'intervention et des mesures appropriées peuvent être identifiés pour celle-ci.

L'**option A** permet d'analyser en détail la collaboration dans des unités organisationnelles déterminées et d'obtenir des informations ciblées sur le comportement managérial. L'**option B** met en lumière la charge de travail spécifique à chaque fonction et permet l'échange d'expériences entre des personnes ayant des tâches similaires. L'**option C** aide à mettre le doigt sur les problèmes d'interface ou les contraintes liés à des défis qui requièrent une démarche coopérative, et à développer des solutions en commun.

## Atelier participatif pour l'interprétation des résultats

Dès que les résultats du sondage sont disponibles, il s'agit de les interpréter. Les ateliers participatifs, au cours desquels les principaux résultats sont présentés et les domaines d'intervention sont définis en commun, s'y prêtent particulièrement bien. Ils doivent avoir lieu peu après le sondage et un temps suffisant doit leur être alloué. Une bonne planification est essentielle pour garantir leur succès. Un atelier participatif peut être structuré de la manière suivante :

### Programme

8h30 Accueil

8h40 Présentation des résultats

9h15 Pause café

9h45 Phase de groupe : discussion, identification des domaines d'intervention

11h15 Plénum : présentation des travaux de groupe

11h45 Classification par le/la manager et présentation de la suite du processus de PSE

## Présentation des résultats

La présentation ne doit pas durer plus de 45 minutes. Il est important de bien choisir le niveau de détail afin que les collaborateur-trice-s aient une vision claire de la situation sans être submergé-e-s par les informations.



### Questions de réflexion

- Avec quel niveau de détail les résultats doivent-ils être présentés ?
- Faut-il présenter uniquement les résultats qui concernent l'ensemble de l'entreprise ou également ceux relatifs aux équipes ?
- De quel soutien les collaborateur-trice-s ont-ils/elles besoin pour interpréter les données statistiques et les graphiques ?

Le management peut discuter de ces questions au préalable avec les représentant-e-s du personnel.



### Options

- A** Aperçu des principales forces et faiblesses de l'entreprise
- B** Présentation des résultats globaux au plénum, puis analyse des données relatives aux équipes dans les sous-groupes concernés
- C** Accès à tous les résultats après l'atelier

La divulgation de l'ensemble des résultats crée de la transparence et renforce la confiance des collaborateur-trice-s, qui se sentent pleinement informé-e-s. Cependant, il faut éviter une surinformation qui risque d'être source de stress et de confusion chez les collaborateur-trice-s.

Une sélection pertinente des résultats présentés favorise des discussions ciblées et efficaces. Il s'agit toutefois d'éviter que les collaborateur-trice-s aient le sentiment que certaines informations sont délibérément dissimulées, en justifiant de manière transparente la sélection opérée et en donnant accès à l'ensemble des résultats à la fin de l'atelier. Les comparaisons entre différentes équipes sont particulièrement délicates en plénum. Les résultats présentés ne doivent pas créer un sentiment de jugement chez les managers et les équipes concernés, mais servir de point de départ à des changements constructifs.

## Composition des groupes

Une fois les résultats présentés, il s'agit de les interpréter pour identifier et prioriser les domaines d'intervention. Le travail en groupes convient bien à cette opération. La composition des groupes peut être déterminée à l'aide des questions suivantes :



### Questions de réflexion

- L'atelier doit-il servir à identifier des domaines d'intervention au niveau des équipes ?
- L'atelier doit-il servir à renforcer les échanges entre les équipes ?
- Les managers doivent-ils/elles participer à la phase de groupe ?

Les discussions sont possibles dans différents settings. Les configurations suivantes sont notamment envisageables :



### Options

- A** Niveau équipe avec manager : les collaborateurs-trice-s échangent sur les résultats de leur équipe.
- B** Niveau équipe sans manager
- C** Niveau inter-équipes : les collaborateurs-trice-s échangent au sein de groupes constitués aléatoirement ou selon des critères prédéfinis.

Lorsque la phase de groupe se déroule avec des équipes existantes, les problèmes spécifiques et les mesures correspondantes peuvent être rapidement identifiés et discutés. Cela peut toutefois s'avérer plus compliqué dans les équipes en difficulté, où le recours à **un-e intervenant-e externe** est recommandé. Dans les équipes qui font état de problèmes au niveau managérial, la discussion doit (si possible) être conduite par une instance supérieure et non par le/la manager lui/elle-même.

Les discussions au niveau inter-équipes offrent aux collaborateurs-trice-s un aperçu de la situation dans d'autres services ou catégories de personnel. Cela favorise une compréhension commune des défis et thèmes spécifiques à l'entreprise. Les mesures définies au niveau des équipes nécessitent un niveau de concrétisation plus élevé.

## Mandat

Dans le cadre de la phase de groupe, les participants doivent discuter des résultats et hiérarchiser ensemble les problèmes à traiter. Un mandat précis aide à démarrer et à structurer la discussion. Un mandat se définit sur la base de trois caractéristiques : les données disponibles, la liberté décisionnelle et le niveau d'analyse. Les questions suivantes peuvent aider à formuler le mandat :



### Questions de réflexion

- Dans quelle mesure les résultats doivent-ils orienter la discussion ?
- Comment formuler le mandat de sorte à faire émerger des solutions à différents niveaux ?
- Comment s'assurer que les discussions abordent également des points forts ?
- Comment garantir les résultats de la phase de groupe ?

Pour faciliter la **discussion des résultats**, ceux-ci doivent être présentés aux groupes sous forme visuelle (diapositives ou feuilles de flip-chart). Cela favorise les discussions objectives, mais nécessite plus de temps et des connaissances en statistique. Le mandat doit être clairement formulé afin d'encourager des propositions variées et différenciées. Une approche structurée s'avère utile ici, par exemple en demandant aux groupes d'identifier tant les **points forts que les points faibles** ou de définir des **pistes de solutions à différents niveaux** : Quelle contribution peut apporter l'équipe ? Quelle est la responsabilité du management ? Quels points forts pouvons-nous développer et comment ?

Un des risques durant la phase de groupe est que les collaborateur-trice-s sous-estiment leurs propres possibilités d'action et considèrent que les mesures relèvent principalement du management. Cela peut être évité en encourageant explicitement le groupe à développer des solutions à l'interne. La responsabilité pour le changement est ainsi partagée.

Le risque de se concentrer sur les points faibles au détriment des points forts représente un autre défi. Promouvoir la santé implique également de renforcer les ressources. L'atelier doit donc offrir un espace pour reconnaître les points forts et continuer à les développer.

Il convient également de déterminer comment **documenter les résultats des ateliers** – par exemple sous forme de procès-verbaux ou de flip-charts ou au format digital – afin qu'ils puissent être utilisés pour la suite du processus.

### Plénum

Outre la consignation écrite des résultats, il est utile de présenter brièvement en plénum les différentes propositions des groupes et de recueillir les commentaires des un-e-s et des autres. Cela permet de mettre en évidence les différentes perspectives et de dégager d'éventuels domaines d'intervention jugés comme importants par l'ensemble des groupes. Cette étape nécessite une **bonne animation** et une **communication transparente** quant à la suite du processus de PSE.



#### Questions de réflexion

- Faut-il procéder à une première hiérarchisation des thèmes ?
- Comment gérer les attentes des collaborateur-trice-s ?

Il existe différentes possibilités de hiérarchiser et de regrouper les propositions.

Le **travail de priorisation à la fin de l'atelier** permet d'échanger différents points de vue et favorise une compréhension commune des principaux défis et pistes de solutions. Il aide également à harmoniser les attentes : les collaborateur-trice-s voient quels thèmes sont pertinents pour les autres. Au niveau méthodologique, cette priorisation peut être réalisée rapidement et facilement en demandant aux participant-e-s d'attribuer des points aux différentes propositions listées sur un flip-chart.



#### Options

- A** Les collaborateur-trice-s hiérarchisent les domaines d'intervention à la fin de l'atelier.
- B** Le management se charge de hiérarchiser les propositions ultérieurement.
- C** La priorisation s'opère ultérieurement avec la participation des représentant-e-s du personnel.

Cette dernière phase de l'atelier peut représenter un défi pour les managers, car les collaborateur-trice-s expriment leurs souhaits et des **attentes, auxquelles il n'est pas toujours possible de répondre**, émergent. Prioriser les propositions et informer de manière transparente sur les prochaines étapes s'avère essentiel ici. Les éventuelles contraintes organisationnelles, temporelles, financières ou autres doivent être communiquées de manière ouverte et objective. Les collaborateur-trice-s comprennent ainsi les enjeux de la mise en œuvre des mesures sans se sentir ignoré-e-s ou découragé-e-s.

## Élaboration, planification et mise en œuvre des mesures

## Étape 4

Une fois l'atelier terminé, les domaines d'intervention doivent être définitivement hiérarchisés et les mesures, planifiées et mises en œuvre. Ce chapitre aide à prendre des décisions éclairées pour développer des mesures ciblées tout en favorisant l'adhésion des collaborateur-trice-s à celles-ci – pour un résultat durable.

### Priorisation des domaines d'intervention

Les collaborateur-trice-s ont déjà identifié les domaines d'intervention pertinents durant l'atelier participatif. Il s'agit maintenant de décider lesquels seront mis en œuvre et dans quel ordre.



#### Questions de réflexion

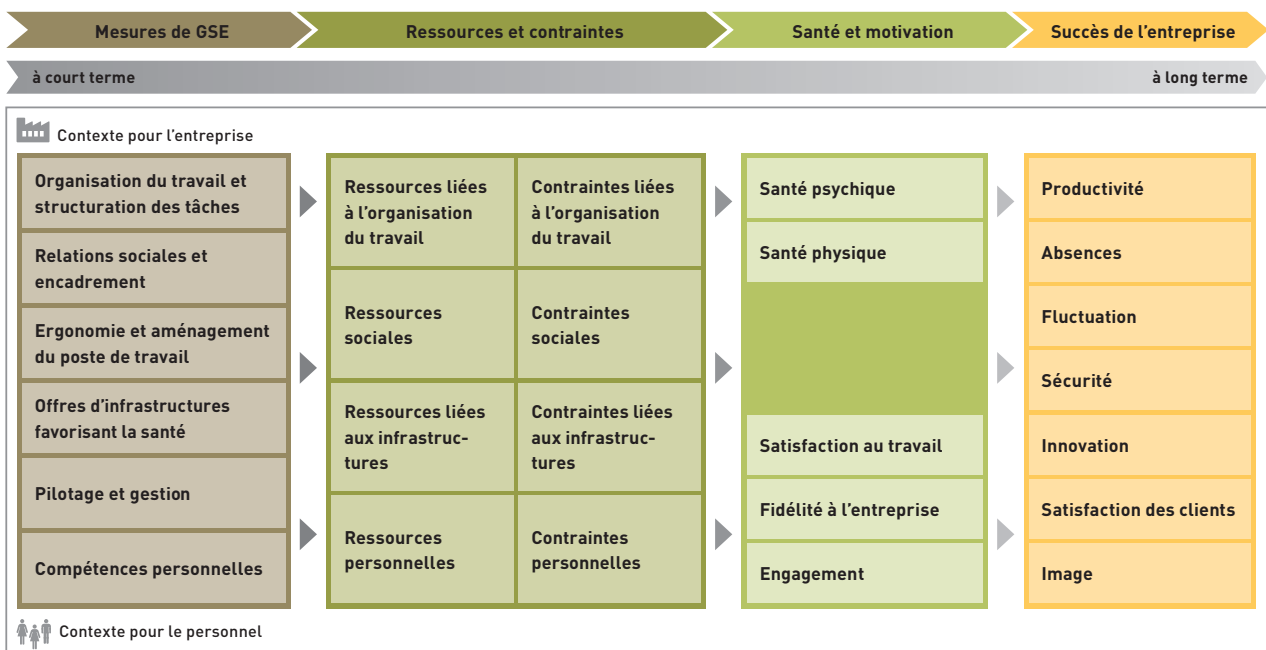
- Les propositions peuvent-elles être regroupées en domaines d'intervention globaux ?
- Quelles sont les propositions les plus urgentes ou celles pouvant être rapidement mises en œuvre ? Quelles sont les propositions importantes ne devant pas être mises en œuvre immédiatement ou nécessitant plus de temps ?

Les propositions issues de l'atelier peuvent souvent être regroupées en **domaines d'intervention globaux**. Il est recommandé de se référer au modèle d'impact (figure 4) pour exploiter les synergies et optimiser le processus.

Le nombre et l'ampleur des mesures doivent cependant rester réalistes afin d'éviter toute surcharge et de garantir une mise en œuvre réussie.

FIGURE 4

### Modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



Les propositions peuvent être hiérarchisées sur la base des critères suivants :



### Options

- A** Urgence : Quels sont les domaines qui nécessitent une action immédiate ?
- B** Faisabilité : Quelles mesures peuvent aisément être mises en œuvre avec les ressources disponibles ? Quelles mesures nécessitent un effort à plus long terme ?
- C** Avantages à court terme : Quelles mesures déploient rapidement des effets ?
- D** Responsabilité : Qui est responsable de la mise en œuvre ?
- E** Adéquation avec la stratégie : Comment les mesures s'intègrent-elles dans les activités existantes ?

Une priorisation sur la base de ces critères soutient la planification stratégique des mesures en fonction des **ressources disponibles** et favorise la **transparence envers les collaborateur-trice-s**.

Une planification équilibrée, qui vise à la fois des **mesures applicables rapidement** et des **changements à plus long terme**, renforce la confiance dans le processus et garantit des résultats efficaces.

### Planification et mise en œuvre des mesures

Une fois les domaines d'intervention prioritaires définis, il convient de planifier et de mettre en œuvre des mesures concrètes. Les questions suivantes se posent alors :



### Questions de réflexion

- À quels niveaux les mesures doivent-elles être mises en œuvre (individu, équipe, entreprise, thème) ?
- Qui est impliqué-e dans la planification ?
- Faut-il que les équipes (ou autres groupes thématiques) développent et mettent en œuvre de manière autonome des mesures spécifiques à leurs défis ?

La responsabilité pour les mesures dépend du niveau auquel elles sont mises en œuvre : les mesures qui touchent au **comportement individuel** nécessitent souvent des conditions-cadres de soutien ou des offres de développement ciblées. Les mesures relevant de la responsabilité du management doivent quant à elles être développées au **niveau de l'entreprise**. Il peut s'avérer judicieux de déléguer la responsabilité pour les mesures aux **équipes** lorsque le domaine d'intervention se situe à ce niveau-là. Il convient alors de vérifier si les équipes concernées disposent des ressources et des compétences nécessaires.



### Options

- A** Le management décide et planifie toutes les mesures.
- B** Les équipes apportent des idées, le management décide (co-construction).
- C** Les équipes et le management prennent les décisions conjointement (co-décision).
- D** Les mesures sont développées et mises en œuvre de manière autonome par les équipes (auto-organisation).

Dans le cas de l'option A, il est important que les collaborateur-trice-s soient impliqué-e-s au moins indirectement, par exemple par le biais des représentant-e-s du personnel. Cela augmente l'acceptation des mesures ainsi que leur adéquation aux besoins. Les mesures définitives doivent être clairement communiquées via les canaux appropriés.

## Évaluation, ancrage et amélioration

## Étape 5

L'évaluation de la démarche participative permet de comprendre le degré d'implication réel des collaborateur-trice-s et l'impact de cette participation sur l'efficacité des mesures. Une évaluation systématique montre ce qui a bien fonctionné et où des potentiels d'amélioration subsistent. Les enseignements tirés contribuent à rendre les prochaines démarches plus efficaces et à créer des structures durables.



### Questions de réflexion

- Comment les collaborateur-trice-s évaluent-ils/elles l'efficacité et la pertinence des mesures ?
- Du point de vue des collaborateur-trice-s, les mesures ont-elles permis de résoudre les problèmes et de faciliter le travail quotidien ?
- Les ressources (temporelles, humaines, financières) allouées étaient-elles suffisantes ?
- Comment ancrer structurellement la participation dans la PSE ?

Pour que la promotion de la santé en entreprise soit efficace à long terme, elle doit être intégrée dans les structures existantes de l'entreprise. Cela implique des formes de participation fixes, des responsabilités claires et des boucles de feedback régulières.

Les **structures participatives** peuvent être mises en place par le biais de commissions, de groupes de travail ou de formats de dialogue continu avec les collaborateur-trice-s. Cela renforce non seulement l'acceptation, mais également la responsabilisation des équipes. Seule une **PSE conçue comme un processus permanent et intégré** permet d'améliorer durablement la santé et le bien-être des collaborateur-trice-s.

## 4 Bibliographie

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746–769.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Blum-Rüegg, A. (2018). *Gestion de la santé en entreprise. Principes de base et tendances*. Rapport 7. Promotion Santé Suisse. <https://promotionsante.ch/node/910>
- Fridrich, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The Context, Process, and Outcome Evaluation Model for Organisational Health Interventions. *BioMed Research International*, 2015, e414832.  
<https://doi.org/10.1155/2015/414832>
- Ischer, P. & Saas, C. (2019). *La participation en matière de promotion de la santé*. Document de travail 48. Promotion Santé Suisse. <https://promotionsante.ch/node/730>
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité: un guide pour les entreprises*. Document de travail 38. Promotion Santé Suisse. <https://promotionsante.ch/node/991>
- Lundmark, R. (2023). A power-sharing perspective on employees' participatory influence over organizational interventions: Conceptual explorations. *Frontiers in Psychology*, 14.  
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1185735>
- Nielsen, K., Axtell, C. & Sorensen, G. (2021). Organizational interventions – Fitting the intervention to the context to ensure the participatory process. In E. K. Kelloway & C. Cooper (eds.), *A Research Agenda for Workplace Stress and Wellbeing* (p. 191–210). Edward Elgar Publishing.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91–111.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617.
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K. & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 1058–1081.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12346>
- Sandmeier, A. (2022). *Gesundheitsmanagement gemeinsam gestalten – Kontext, Prozess und Wirkung einer organisationalen Gesundheitsintervention in Schulen*. Fonds national suisse.  
<https://data.snf.ch/grants/grant/204990>
- Schelvis, R. M. C., Wiezer, N. M., Blatter, B. M., van Genabeek, J. A. G. M., Oude Hengel, K. M., Bohlmeijer, E. T. & van der Beek, A. J. (2016). Evaluating the implementation process of a participatory organizational level occupational health intervention in schools. *BMC Public Health*, 16(1), 1212.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3869-0>
- Wright, M. T., Block, M. & Von Unger, H. (2008). Participation in the cooperation between target group, project and sponsor. *Gesundheitswesen*, 70(12), 748–754. Scopus. <https://doi.org/10.1055/s-0028-1102955>

# Annexe : Check-list

## Participation dans les processus de PSE

La présente check-list vous guide dans la planification et la mise en œuvre de votre processus de PSE participatif et garantit que vous utilisiez le plein potentiel de l'implication des collaborateur-trice-s. Elle s'oriente sur les différentes formes de participation (cf. [figure 2](#)) et est structurée selon les cinq étapes du processus de PSE circulaire (cf. [figure 3](#)).

### État des lieux

### Étape 1

- Nous avons procédé au bilan des ressources temporelles, humaines, financières et organisationnelles.
- Une personne a été nommée responsable du pilotage du processus. Elle dispose de compétences dans la gestion de projets ainsi que des ressources temporelles nécessaires.
- Il existe déjà des canaux participatifs qui peuvent être intégrés dans le processus.

**Si cette dernière case n'a pas pu être cochée, veuillez répondre à la question suivante :**

- Pouvons-nous créer des structures solides pour la participation en mettant en place des commissions du personnel ou des groupes de travail temporaires ?



### Références bibliographiques

cf. page 13

### Remarques :

## Définition des objectifs et planification de la participation

### Étape 2

#### Objectifs du processus de PSE (objectifs généraux)

- Les objectifs du processus de PSE sont consignés par écrit.
- Les ressources (temporelles, humaines et financières) pour la mise en œuvre du processus sont assurées.

#### Objectifs de la participation

- Nous avons défini les objectifs que nous poursuivons avec l'implication des collaborateur-trice-s.
- Nous connaissons les attentes des collaborateur-trice-s quant à la démarche participative.

#### Planification de la participation

- Nous savons à quel moment du processus et sous quelle forme nous souhaitons impliquer les collaborateur-trice-s.
- Nous avons défini les personnes à impliquer (l'ensemble du personnel ou uniquement des représentant-e-s).

#### Lorsque l'ensemble du personnel est impliqué :

- Les ressources temporelles nécessaires sont disponibles.
- Un évènement adéquat a été prévu pour la démarche participative (p. ex. journée d'équipe, séance).

#### Lorsque seul-e-s des représentant-e-s sont impliqué-e-s :

- Le choix a été communiqué de façon transparente.
- Tous les groupes sont composés de manière représentative.



#### Références bibliographiques

cf. page 14

#### Remarques :

**Analyse de la situation** (sondage et atelier participatif)**Étape 3****Réalisation du sondage**

- Nous avons déterminé les niveaux organisationnels (entreprise, équipe, individu) auxquels des mesures doivent être définies.
- La structure du sondage garantit l'obtention de résultats aux niveaux déterminés.
- Des groupes de dix personnes au moins ont été créés pour le sondage.
- Le sondage reflète les structures des équipes de manière appropriée en regroupant les collaborateur-trice-s par thème ou sur le plan organisationnel.

**Présentation des résultats**

- Sur la base des objectifs définis, nous avons déterminé si les résultats présentés concernent l'ensemble de l'entreprise ou également les équipes.
- Les résultats sont présentés de sorte à être aisément compréhensibles pour les collaborateur-trice-s.
- La présentation ne dure pas plus de 45 minutes.

**Composition des groupes**

- La composition des groupes s'oriente sur les objectifs définis.

**Mandat**

- Les résultats à discuter sont mis à la disposition des groupes.
- Un mandat clair est attribué aux groupes, qui incite les collaborateur-trice-s à proposer des mesures concrètes.
- Les résultats de la phase de groupe sont consignés.

**Plénum**

- Les résultats des travaux de groupe sont discutés en plénum.
- Les managers connaissent leur rôle (valorisation des contributions, gestion des attentes, communication sur les étapes suivantes).

**Références bibliographiques**cf. [page 16](#)**Remarques :**

## Élaboration, planification et mise en œuvre des mesures

## Étape 4

### Priorisation des domaines d'intervention

- L'implication des collaborateur-trice-s dans la priorisation des domaines d'intervention est déterminée et communiquée de manière transparente.
- Les domaines d'intervention sont priorisés en fonction de l'urgence, de l'impact visé et des ressources (temporelles, humaines) nécessaires.
- Les mesures sont cohérentes avec la stratégie d'entreprise.

### Planification et mise en œuvre des mesures

- Les mesures sont mises en œuvre à différents niveaux de l'entreprise (entreprise dans son ensemble, management, équipe, individu).
- La planification et la mise en œuvre des mesures sont déléguées aux équipes concernées lorsque cela est judicieux.
- Le nombre de mesures retenues est réaliste et faisable.
- L'impact visé par les mesures est clarifié (voir check-list en allemand [5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts](#)).
- Les domaines d'intervention et les mesures sont communiqués de manière compréhensible aux collaborateur-trice-s.



### Références bibliographiques

cf. page 20 et Check-list [5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts](#)

### Remarques :

## Évaluation, ancrage et amélioration

## Étape 5

- Les mesures mises en œuvre ont été évaluées et adaptées si besoin.
- Le processus a fait l'objet d'une analyse rétrospective (coûts et bénéfices, obstacles, facteurs de succès).
- La question de la pérennisation possible des structures participatives créées pour le processus de PSE est examinée.



### Références bibliographiques

cf. [page 22](#)

### Remarques :