



Critères de qualité

pour la gestion de la santé en entreprise



Critères GSE 1-6

Développé par:

ABB Suisse
ALSTOM
La Poste Suisse
Promotion Santé Suisse
Institut de médecine du travail ifa
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafoB
MIGROS
SBB CFF FFS
Suva
ASA Association Suisse d'Assurances
Swica

Le SECO soutient la procédure selon le label Friendly Work Space, qui constitue un complément judicieux aux obligations légales (loi sur le travail et loi sur l'assurance-accidents) que doit respecter un employeur, sans pour autant s'y substituer.

Avec le soutien de:

OFSP Office fédéral de la santé publique
ENWHP European Network for Workplace Health Promotion

Version 20170101

© by Groupe de travail Critères GSE

Toute reproduction, en tout ou partie, du présent document requiert une autorisation expresse.

Contact: office.bern@promotionsante.ch ou www.promotionsante.ch

Citation: Promotion Santé Suisse / Groupe de travail Critères GSE (2017). Directive critères de qualité pour la gestion de la santé en entreprise. Friendly Work Space. Promotion Santé Suisse, Version 01012017, Bern et Lausanne.

Table des matières

Introduction	3
Résumé	4
Champ d'application	6
Aperçu des critères GSE	7
Critère GSE 1: Gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise	8
1a) Lignes directrices de l'entreprise	8
1b) Ressources	8
1c) Evaluation par le management	8
1d) Formation et formation continue	8
1e) Infrastructures et offres pertinentes pour la santé et conditions de travail ergonomiques	8
Critère GSE 2: Aspects de la gestion du personnel et de l'organisation du travail	9
2a) Compétences et conditions préalables en matière de santé	9
2b) Surmenage et sous-exploitation	9
2c) Possibilités de développement	9
2d) Participation	9
2e) Soutien aux collaborateurs et promotion du climat de travail par les supérieurs	9
2f) Gestion des absences et mesures de réinsertion	10
2g) Conciliation entre vie professionnelle et vie privée	10
2h) Mesures de prévention et services d'information	10
Critère GSE 3: Planification de la gestion de la santé en entreprise	11
3a) Responsabilité et comité de pilotage GSE	11
3b) Objectifs GSE (stratégiques et opérationnels)	11
3c) Communication GSE	11
Critère GSE 4: Responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility*)	12
4a) Employés dont la capacité de gain ou de performance est limitée	12
4b) Engagement dans l'intérêt du bien commun	12
4c) Protection de l'environnement	12
Critère GSE 5: Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise	13
5a) Analyse de la situation actuelle	13
5b) Interprétation de la situation actuelle	13
5c) Objectifs et groupes cibles des mesures et projets GSE	14
5d) Détermination et mise en œuvre des mesures	14
Critère GSE 6: Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise	15
6a) Indicateurs d'évaluation	15
6b) Processus d'évaluation globale	15

Introduction

Gestion systématique de la santé: tout le monde y gagne

Les bouleversements économiques, technologiques et démographiques entraînent une transformation très rapide du monde du travail. Les entreprises doivent résister à la pression concurrentielle accrue d'une économie mondialisée et optimiser leurs processus de travail. Pour ce faire, les exigences imposées aux collaborateurs sont de plus en plus complexes, ce qui se répercute sur la charge de travail. Dans les environnements de travail modernes, les maladies psychiques et psychosomatiques augmentent (voir Etude sur le stress 2010 du SECO, Enquête suisse sur la santé 2012 de l'OFS, Job Stress Index 2015).

Il convient donc de mettre en place des conditions de travail adéquates. Par exemple, depuis 2014 le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) met l'accent sur les risques psychosociaux sur le lieu de travail. Dès 2013, dans sa stratégie *Santé2020*, le Conseil fédéral a défini la gestion de la santé en entreprise (GSE) comme une priorité de sa politique de la santé.

Les employeurs prennent conscience que la gestion de la santé en entreprise génère des avantages concurrentiels. En investissant dans la santé des collaborateurs, les entreprises peuvent améliorer leur productivité, réduire les coûts de santé liés au travail, attirer une main-d'œuvre qualifiée et mieux la fidéliser. Des études confirment les expériences des différentes entreprises: une GSE systématique est payante (iga.Report 28 2015; étude SWiNG 2011).

Savoir comment systématiquement améliorer la santé sur le lieu de travail relève du défi pour beaucoup d'entreprises. En effet, la GSE couvre des domaines très différents, comme le développement de l'organisation, l'ergonomie, la planification et le contrôle de la production, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. En outre, la gestion de la santé en entreprise doit s'intégrer dans la gestion d'entreprise.

Nous avons élaboré les présents critères de GSE en coopération avec nos partenaires* du secteur économique et les avons mis à jour en fonction des évolutions en cours. A cette occasion, nous avons approfondi des thèmes comme une gestion saine, la santé psychique et la gestion des générations. La présente directive montre aux entreprises comment elles peuvent ancrer la gestion de la santé en entreprise de façon systématique dans leur organisation.

Les spécialistes de Promotion Santé Suisse vous soutiennent dans la planification d'une GSE conforme au label Friendly Work Space au sein de votre entreprise.



Prof. Dr Thomas Mattig

Directeur
Promotion Santé Suisse

*ABB Suisse, La Poste Suisse, General Electric Switzerland (anciennement ALSTOM), Migros, CFF, Suva, SWICA.

Résumé

Les six «Critères de qualité pour la promotion de la santé en entreprise» (1999) du Réseau européen pour la Promotion de la Santé en Entreprise (ENWHP; www.enwhp.org) sont à la base des présents critères. Ils ont servi de base à l'élaboration des critères suisses de la gestion de la santé en entreprise. Ces critères de qualité européens ont certes été partiellement adaptés ou élargis, mais ils n'ont pas été réduits au niveau de leur contenu, et aucun de leurs aspects n'a été supprimé.

Ces six critères de qualité GSE indiquent la voie qui mène à une entreprise favorisant la santé et proposent une orientation dans la mise en œuvre d'une Gestion systématique de la Santé en Entreprise (GSE). Ils aident l'entreprise à vérifier son degré de progression dans la réalisation de cet objectif.

Le premier critère, intitulé «Gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise», décrit les conditions préalables essentielles au succès de la GSE: l'intégration de la GSE dans les systèmes de management existants et la perception de la GSE en tant que tâche de conduite du personnel. Dans le deuxième critère «Gestion du personnel et organisation du travail», sont décrits les aspects clés qui permettent de créer des structures de travail et une organisation des tâches favorisant le développement de la personnalité et de la santé. L'objet du troisième critère GSE «Planification de la GSE» est la constitution d'un service GSE ainsi que d'un comité de pilotage GSE. La fixation d'objectifs GSE stratégiques et opérationnels ainsi que l'information de tous les collaborateurs sur les projets relatifs à la GSE en sont des éléments essentiels. Le rôle de l'organisation vis-à-vis des groupes-cibles dans le contexte de l'entreprise ainsi que la gestion des ressources naturelles sont décrits dans le quatrième critère «Responsabilité sociale». La mise en œuvre de la GSE au sein de l'entreprise doit inclure des mesures qui permettent une structuration du travail conforme à la santé ainsi que des mesures de soutien à un comportement favorable à la santé. Afin que ces mesures soient couronnées de succès, il faut qu'elles soient déduites de la situation actuelle. Elles doivent être planifiées, mises en œuvre et évaluées de manière systématique afin d'être continuellement améliorées. C'est ce qui ressort du cinquième critère «Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise». Un système de gestion de la santé en entreprise efficace montre ses effets par le biais d'indicateurs internes et externes qui sont mesurés à court, à moyen et à long terme, comme cela est décrit dans le sixième critère intitulé «Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise».

Il existe divers documents et outils informatiques («tools») sur les critères GSE et sur le label Friendly Work Space, qui se distinguent par leur degré de détail, leurs groupes-cibles ainsi que leurs buts d'utilisation respectifs. Une description succincte de ces documents figure ci-après et peut être téléchargée gratuitement sous www.promotionsante.ch/label.

Critères GSE (présent document)

Le document «Critères GSE» (www.promotionsante.ch/gse-criteres) contient un aperçu succinct des six critères GSE (15 pages).

Directive critères GSE

Ce document (www.promotionsante.ch/fws-criteres-directive) contient une description détaillée des six critères GSE ainsi qu'un guide pour la mise en œuvre de ces critères dans l'entreprise. Il est composé d'une partie principale (env. 60 pages) et d'informations complémentaires figurant dans l'annexe.

Matrice d'évaluation critères GSE

La matrice d'évaluation (www.promotionsante.ch/fws-matrice-evaluation) est utilisée pour établir un état des lieux en matière de GSE au sein des organisations. Elle sert de base pour l'évaluation des critères GSE dans le cadre d'un self-assessment ou d'un label-assessment.

Friendly Work Space Check

FWS Check (www.fws-check.ch) est basé sur les critères GSE et est accessible gratuitement en ligne. Les entreprises intéressées peuvent ainsi évaluer vite et facilement l'état de leur GSE.

Friendly Work Space Self-Assessment

FWS Self-Assessment est un outil informatique d'évaluation en ligne (www.fws-selfassessment.ch) qui aide les organisations à saisir et à évaluer l'état d'avancement et la qualité de la gestion de la santé en entreprise, conformément aux critères GSE. FWS Self-Assessment inclut les informations provenant des documents précités «Critères GSE», «Matrice d'évaluation des critères GSE» et «Directive sur les critères GSE». En recourant à leur mot de passe (enregistrement gratuit), les organisations intéressées peuvent utiliser FWS Self-Assessment librement. Lors de l'inscription au label-assessment, le rapport d'autoévaluation (self-assessment) doit être transmis à Promotion Santé Suisse via FWS Self-Assessment.

Guide du contrôle d'efficacité

Le guide „[Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité](#)“ de Promotion Santé Suisse présente les principes et instruments avec lesquels les entreprises peuvent planifier et réaliser le contrôle de l'efficacité des mesures et projets GSE mis en œuvre. Il aide les organisations à plausibiliser l'effet des mesures à l'aide de chaînes d'impact et à mieux démontrer les avantages de leur GSE.

Sur le site Friendly Work Space (www.friendlyworkspace.ch/fr), vous trouverez des indications et des informations complémentaires sur le label (p. ex. le règlement du label ainsi que des FAQ).

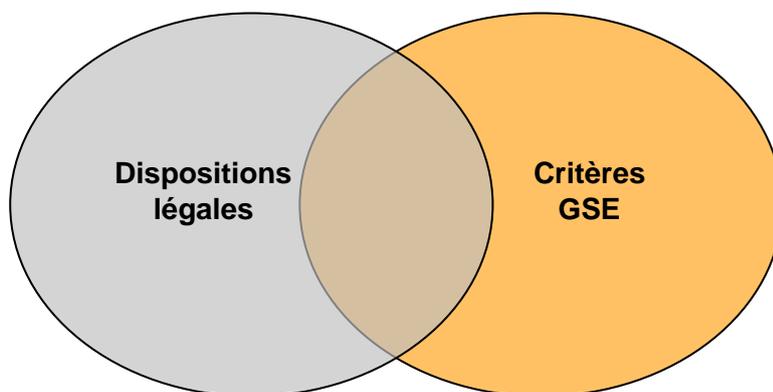
Conceptualisation

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est l'optimisation systématique de facteurs pertinents pour la santé au sein de l'entreprise. En organisant les structures et les processus d'entreprise, la GSE crée les conditions favorables à la santé des collaborateurs et contribue ainsi au succès de l'entreprise. La GSE nécessite la participation de tous les groupes de personnes au sein de l'entreprise, est intégrée à la gestion de l'entreprise et se manifeste dans la culture d'entreprise.

Champ d'application

La protection de la santé et la promotion de la santé en entreprise (PSE) font conjointement partie intégrante d'un concept global de gestion de la santé en entreprise. Les critères GSE et les mesures correspondantes vont au-delà de ce que requiert la loi s'agissant de la sécurité au travail et de la protection de la santé. Les dispositions légales en vigueur ne sont que partiellement mentionnées dans ce document; elles doivent être prises en compte et mises en application par l'entreprise indépendamment des critères GSE. Les dispositions légales sur la sécurité du travail et la protection de la santé en vigueur en Suisse sont décrites dans les lois suivantes: art. 82 et s. LAA, OLAA, OPA, LTr, OLT 3, Directive OLT 3, art. 328 CO, art. 10 lettre a de la loi sur la participation, directive CFST n° 6508 et autres.

Remplir les dispositions légales en vigueur en Suisse, dans les domaines de la sécurité du travail et de la protection de la santé par exemple, est un défi de taille pour les organisations. La conformité à ces dispositions représente néanmoins une des conditions à remplir pour répondre aux critères de la GSE. Les références aux dispositions légales concernant la GSE et à leur respect se trouvent dans les sous-critères correspondants de la présente directive.

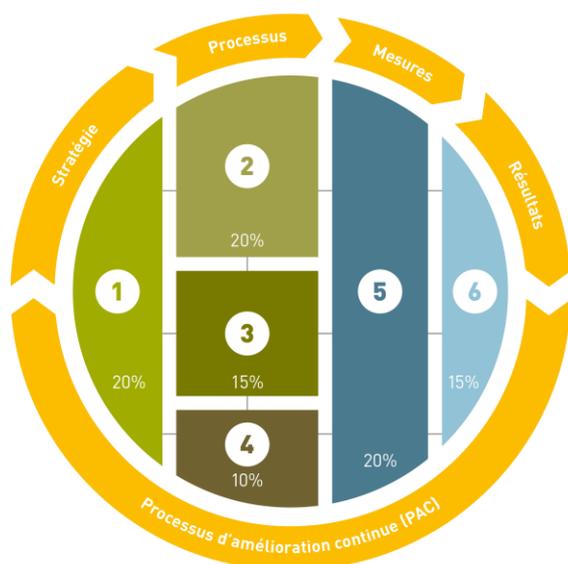


Les structures de base des critères GSE sont compatibles avec les normes environnementales, les normes de qualité et les normes sociales existantes. Les exigences formulées dans les critères GSE complètent les normes existantes (p. ex. norme de qualité ISO 9001, norme OHSAS 18001 «Santé et sécurité au travail», norme de protection de l'environnement ISO 14001).

Aperçu des critères GSE

Sur la base des critères de qualité de l'ENWHP (1999), les critères GSE peuvent être subdivisés en six domaines qui, pris dans leur ensemble, donnent une image exhaustive de la qualité de la GSE. La liste des critères de qualité s'inspire du modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

LES SIX DOMAINES THÉMATIQUES DE LA GSE



- 1 GSE et politique d'entreprise
- 2 Aspects de la gestion du personnel et de l'organisation du travail
- 3 Planification de la GSE
- 4 Responsabilité sociale
- 5 Mise en œuvre de la GSE
- 6 Évaluation globale de la GSE

*De plus amples informations sont disponibles sur le site:
www.promotionsante.ch/gse-criteres*

Les pourcentages représentent la pondération de chacun des six critères dans le calcul du résultat final.

Les flèches organisées en cercle «Stratégie», «Processus» et «Mesures» représentent les conditions essentielles à la GSE. La flèche «Résultats» indique que chaque critère GSE doit être évalué et contrôlé comme un résultat de la GSE. Une évaluation de l'intégralité de la GSE est requise dans le critère 6 (évaluation globale) au sens d'un processus d'amélioration continue (PAC).

Critère GSE 1:**Gestion de la santé en entreprise et politique d'entreprise**

Une condition préalable essentielle au succès de la gestion de la santé en entreprise réside dans le fait que la GSE est ancrée dans les lignes directrices de l'entreprise et constitue ainsi les fondations de l'importance stratégique de la GSE. La GSE doit être perçue comme une tâche de conduite du personnel et être intégrée aux structures et processus existants.

1a) Lignes directrices de l'entreprise**a**

La GSE fait partie intégrante des lignes directrices de l'entreprise. Les cadres sont tenus de défendre les contenus de ces lignes directrices (p. ex. charte, principes de conduite) et de les mettre en œuvre activement.

1b) Ressources**b**

L'entreprise met à disposition des ressources (budget, personnel, formation et formation continue, etc.) destinées à la gestion de la santé en entreprise.

1c) Evaluation par le management**c**

La direction stratégique de l'entreprise contrôle régulièrement le degré d'avancement sous l'angle de l'adéquation, de la pertinence et de l'efficacité de la GSE.

1d) Formation et formation continue**d**

Les thèmes relatifs à la santé font partie intégrante de la formation et de la formation continue des cadres et des collaborateurs.

1e) Infrastructures et offres pertinentes pour la santé et conditions de travail ergonomiques**e**

Les collaborateurs ont à disposition des infrastructures et offres pertinentes pour la santé. L'organisation favorise la santé des collaborateurs grâce à des conditions de travail ergonomiques et à une qualification correspondante.

Critère GSE 2:**Aspects de la gestion du personnel et de l'organisation du travail**

La tâche la plus importante dans la conduite du personnel et l'organisation du travail conformes aux exigences de la santé réside dans la prise en compte, le maintien et le développement des compétences des collaborateurs en matière d'organisation du travail.

Pour ce faire, il y a lieu de créer des structures de travail favorables au développement de la personnalité et de la santé et de mettre en place un aménagement des tâches et une organisation du travail répondant à ces objectifs.

En outre, l'entreprise prend des mesures relatives à la gestion des absences et à la réinsertion professionnelle après une absence de longue durée, encourage la conciliation de l'activité professionnelle et de la vie privée, et favorise la prévention contre les atteintes à la santé ou les maladies.

2a) Compétences et conditions préalables en matière de santé**a**

Tous les collaborateurs disposent des compétences et des conditions nécessaires en matière de santé pour accomplir leurs tâches professionnelles.

Ces compétences et conditions sont garanties de façon ciblée, grâce au recrutement, à la conduite et au développement du personnel.

2b) Surmenage et sous-exploitation**b**

Les tâches professionnelles sont organisées de manière à éviter un surmenage ou une sous-exploitation systématique des collaborateurs, donc à réduire leurs contraintes psychiques et physiques.

2c) Possibilités de développement**c**

Les collaborateurs disposent de possibilités de perfectionnement professionnel de manière générale, mais aussi de possibilités de développement qui sont créées de manière ciblée par des mesures d'organisation du travail.

2d) Participation**d**

Tous les collaborateurs ont l'occasion de participer activement à la résolution de problèmes de santé au poste de travail.

2e) Soutien aux collaborateurs et promotion du climat de travail par les supérieurs**e**

Les supérieurs soutiennent leurs collaborateurs et favorisent un bon climat de travail.

2f) Gestion des absences et mesures de réinsertion**f**

L'organisation se préoccupe de ses collaborateurs malades et accidentés. Elle prend des mesures en vue de leur réinsertion tant avant que lors du retour à la vie professionnelle après une incapacité de travail.

2g) Conciliation entre vie professionnelle et vie privée**g**

Par des mesures ciblées, l'organisation soutient une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

2h) Mesures de prévention et services d'information**h**

L'organisation fixe des mesures préventives et définit des procédures concrètes et des services d'information sur les questions du mobbing, du harcèlement sexuel ou de la dépendance par exemple.

Critère GSE 3:**Planification de la gestion de la santé en entreprise**

L'objet de la planification réside dans la mise en place d'un service GSE ainsi que d'un groupe de pilotage GSE. La fixation des objectifs ainsi que l'information de tous les collaborateurs en ce qui concerne la GSE sont des éléments essentiels de ce critère.

3a) Responsabilité et comité de pilotage GSE**a**

Un service responsable de la GSE et un groupe de pilotage sont constitués, qui planifient, surveillent et évaluent les mesures GSE et garantissent leur durabilité une fois mises en œuvre. Les fonctions-clé se rapportant à la santé sont représentées au sein de cette structure organisationnelle GSE.

3b) Objectifs GSE (stratégiques et opérationnels)**b**

Avec la GSE, l'organisation poursuit des objectifs stratégiques généraux. Ces objectifs sont rendus opérationnels grâce à des paramètres et des indicateurs mesurables et évaluables (objectifs GSE opérationnels).

3c) Communication GSE**c**

Tous les collaborateurs sont informés sur les projets relatifs à la gestion de la santé en entreprise.

Critère GSE 4:

Responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility*)

Pour garantir le succès de la gestion de la santé en entreprise, la question de savoir si et comment l'organisation assume sa responsabilité en matière de gestion des ressources naturelles est également déterminante. La responsabilité sociale inclut le rôle de l'entreprise à l'égard de ses propres collaborateurs mais aussi d'autres groupes cibles présents dans l'environnement de l'entreprise.

*La Corporate Social Responsibility (CSR) décrit la contribution des entreprises au développement durable et comprend aussi bien les actions responsables de l'entreprise dans son propre champ d'activité (marché) que des aspects pertinents sur le plan écologique (environnement). Elle inclut également les relations avec les collaboratrices et les collaborateurs (poste de travail) ainsi que les échanges avec l'environnement dans le domaine de la communauté (collectivités publiques).

Lignes directrices internationales relatives à la responsabilité sociétale:

Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000)

ISO 26000 est un guide qui fournit une orientation et des recommandations sur la manière dont les organisations de toute nature devraient se comporter afin de pouvoir être considérées comme des organisations qui assument leur responsabilité envers la société. Cette norme a été publiée en novembre 2010 et son application est facultative. ISO 26000 n'est pas une norme de système de management faisant l'objet d'une certification.

4a) Employés dont la capacité de gain ou de performance est limitée

a L'organisation offre des possibilités d'emploi aux personnes dont la capacité de performance ou de gain est limitée.

4b) Engagement dans l'intérêt du bien commun

b L'organisation soutient activement les initiatives promotrices de santé, les initiatives sociales et les initiatives culturelles.

4c) Protection de l'environnement

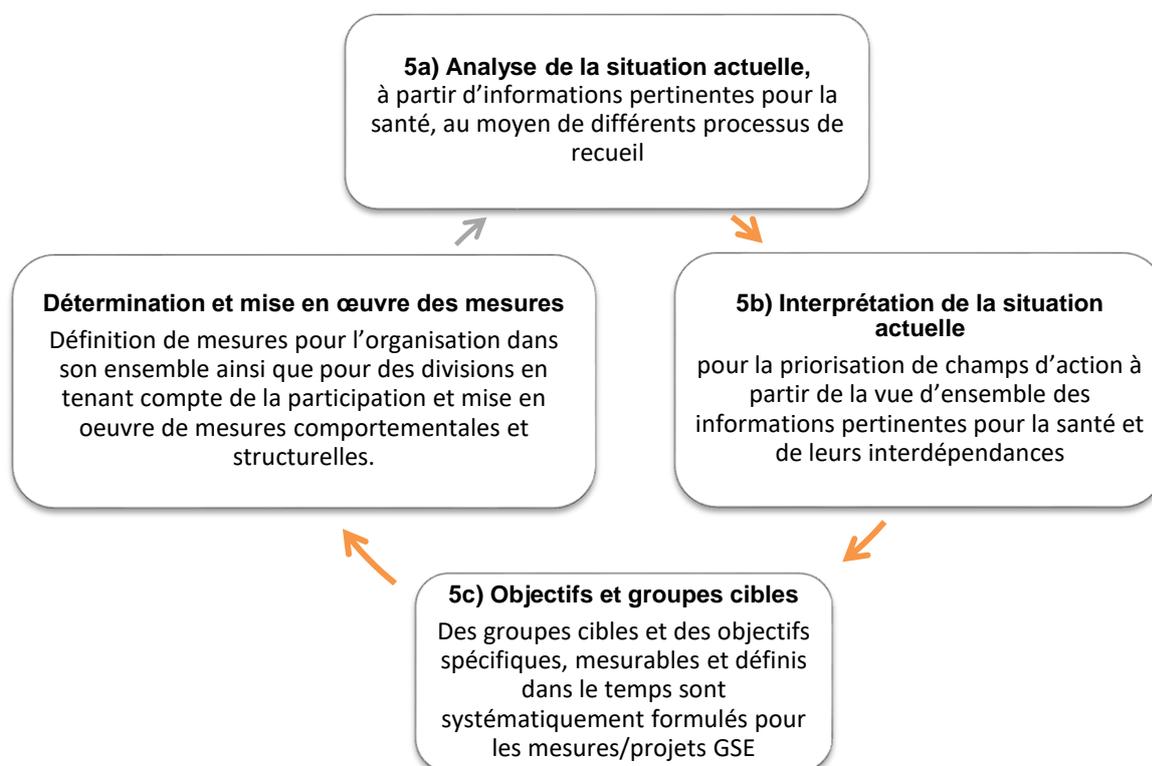
c L'organisation prend des mesures qui permettent d'exclure autant que possible des effets nuisibles sur l'être humain et sur l'environnement.

Critère GSE 5:**Mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise**

La mise en œuvre de la GSE au sein de l'entreprise doit inclure des mesures qui permettent une structuration du travail conforme à la santé ainsi que des mesures de soutien à un comportement favorable à la santé. Afin que ces mesures aboutissent, elles doivent être planifiées, mises en œuvre, évaluées et améliorées de manière systématique. La mise en œuvre consiste en une analyse régulière de la situation actuelle, son interprétation ainsi que la définition des objectifs et des groupes cibles mais aussi la fixation et l'implémentation des mesures qui en découlent.

La définition et la mise en œuvre des mesures dans le cadre de la GSE s'effectuent, conformément au critère 5, selon le cycle PCDA suivant, les étapes 5c) et 5d) pouvant aussi être franchies en parallèle:

Graphique 5.1: Cycle PCDA relatif au critère GSE 5

**5a) Analyse de la situation actuelle****a**

Les mesures GSE se basent sur une analyse de la situation actuelle régulièrement mise à jour et qui s'appuie sur les dimensions et indicateurs pertinents pour la santé.

5b) Interprétation de la situation actuelle**b**

Sur la base des résultats de l'analyse de la situation actuelle, les thèmes urgents et stratégiquement importants, ainsi que les besoins des collaborateurs doivent être mis en évidence et priorisés.

5c) Objectifs et groupes cibles des mesures et projets GSE**C**

Avec les mesures GSE, l'organisation poursuit les objectifs découlant des informations pertinentes récoltées en matière de santé (5a et 5b). Des objectifs mesurables et des groupes cibles sont fixés pour les mesures et projets GSE.

5d) Détermination et mise en œuvre des mesures**d**

La définition de mesures GSE est basée sur l'interprétation des informations pertinentes pour la santé recueillies systématiquement et des objectifs qui en découlent. A partir de là, des mesures ciblées devront être définies et planifiées. Il y a lieu d'implémenter et de relier entre elles des mesures visant un aménagement du travail et de l'organisation conformes aux exigences de la santé ainsi que des mesures visant à promouvoir un comportement favorable à la santé. L'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures est suivi régulièrement.

Critère GSE 6:**Evaluation globale de la gestion de la santé en entreprise**

Grâce à des indicateurs relevés à court, moyen et long terme, l'évaluation mesure l'effet de la GSE quant à son importance, la réalisation des objectifs, son efficacité, son efficience et sa durabilité. L'évaluation contrôle également la planification ainsi que le processus de mise en œuvre.

Aspects essentiels de l'évaluation de la GSE

L'évaluation se charge d'analyser principalement les quatre aspects suivants:

- *la pertinence*: la GSE fait-elle ce qu'il convient de faire pour son/ses groupe/s cible/s, la GSE a-t-elle du sens pour ces derniers?
- *le déroulement*: la GSE fait-elle ce qu'elle a l'intention de faire?
- *l'efficacité*: les activités de la GSE permettent-elles d'atteindre les objectifs? Sont-elles suivies d'effets? Dans quelle mesure ses objectifs ont-ils été atteints ou non?
- *l'efficience*: la GSE est-elle économique et rentable; autrement dit, la GSE utilise-t-elle ses ressources de manière efficiente?

6a) Indicateurs d'évaluation**a**

L'efficacité de la GSE doit être évaluée sur la base de indicateurs d'évaluation dans les domaines suivants:

- Indicateurs pertinents pour la santé (absences, accidents, taux de fluctuation, etc., voir 5a)
- Dimensions pertinentes pour la santé (contraintes, ressources, etc., voir 5a)
- Mesures de sécurité au travail et de protection de la santé.
- Effets de facteurs économiques tels que la productivité, les bilans coûts-bénéfices, le niveau de satisfaction des clients, etc.

Ces domaines font l'objet d'une évaluation systématique.

6b) Processus d'évaluation globale**b**

Pour l'évaluation, le processus d'évaluation et la période concernée doivent être définis. Les résultats doivent être documentés. Des conséquences doivent être tirées de cette évaluation.