

# Projet SWiNG – Rapport final de l'évaluation

Département Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement  
(Public and Organizational Health, POH), Institut für Sozial- und Präventivmedizin,  
Universität de Zurich et Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, EPF  
Zurich

*Gregor Jenny, Alice Inauen, Rebecca Brauchli, Désirée Füllemann, Frithjof Müller et Georg Bauer*

En collaboration avec l'Institut für Gesundheitsökonomie, ZHAW, à Winterthour.

*Simon Wieser, Rafael Plessow et Urs Brügger*

Sur mandat et en collaboration avec Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse  
d'Assurances (ASA).

*Silvia Heizmann, Lukas Weber, Bettina Schulte-Abel et Heinz Roth*

Zurich, le 11.7.2011



Universität  
Zürich UZH

Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften

zhaw  
School of  
Management

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Promotion Santé  
Suisse

ASA | SVV

Schweizerischer Versicherungsverband  
Association Suisse d'Assurances  
Associazione Svizzera d'Assicurazioni

# Table des matières

<b>Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>Préface .....</b>	<b>4</b>
<b>Management Summary .....</b>	<b>6</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Le projet pilote SWiNG .....</b>	<b>20</b>
1.1 Buts du projet global SWiNG .....	20
1.2 Partenaires du projet et financement.....	20
1.3 Architecture du projet SWiNG .....	21
<b>2 Contexte du projet .....</b>	<b>23</b>
2.1 Les projets PSE en cours .....	23
2.2 Etudes scientifiques de l'efficacité .....	24
2.3 Des (nombreuses) mesures individuelles aux processus de changement organisationnels.....	24
2.4 Coûts à court terme / investissement à long terme: maintenir les personnes saines en bonne santé.....	25
<b>3 La méthode d'évaluation .....</b>	<b>27</b>
3.1 Mandat.....	27
3.2 Objet de l'évaluation .....	27
3.3 La base conceptuelle de l'évaluation.....	28
3.4 Questions posées par l'évaluation.....	30
3.5 Structure de l'évaluation et processus d'analyse .....	30
3.6 Instruments et coordination de la collecte des données.....	33
3.7 Indicateurs principaux .....	34
3.7.1 Rapport ressources-contraintes .....	34
3.7.2 Evaluation d'impact: échelle pour relever l'impact global de SWiNG .....	38
<b>4 Mise en œuvre de SWiNG .....</b>	<b>40</b>
4.1 Évaluation de l'ensemble du processus.....	40
4.2 Évaluation des divers modules .....	46
4.3 Évaluation des conditions cadres du processus de mise en œuvre.....	49
<b>5 Impact de SWiNG .....</b>	<b>54</b>
5.1 Changements dans l'organisation.....	54
5.2 Changement dans l'interaction: rapport ressources/ contraintes .....	59
5.3 Changements dans la personne .....	63
5.4 Changement dans la santé.....	65
<b>6 Bénéfice économique de SWiNG.....</b>	<b>69</b>
6.1 La question de l'évaluation économique.....	69
6.2 Méthode de l'évaluation économique.....	69
6.3 Coûts de SWiNG.....	73
6.4 Bénéfice de SWiNG.....	76
6.5 Comparaison entre les coûts et le bénéfice .....	81
6.6 Coûts et bénéfice pour les diverses entreprises .....	83
6.7 Autres résultats de l'évaluation économique .....	83

<b>7</b>	<b>Bilan final et recommandations .....</b>	<b>87</b>
7.1	Bilan final .....	87
7.2	Recommandations .....	89
<b>8</b>	<b>Spécificités des entreprises en résumé.....</b>	<b>92</b>
8.1	ABB Turbo Systems AG .....	93
8.2	ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen .....	98
8.3	Alstom Field Service Centre Schweiz.....	103
8.4	Alstom Rotorenfabrik.....	108
8.5	Administration cantonale de Thurgovie .....	112
8.6	Clinique Barmelweid .....	117
8.7	Hôpital Riviera .....	121
8.8	Nestlé Suisse.....	125
<b>9</b>	<b>Annexe .....</b>	<b>129</b>
9.1	Littérature .....	129
9.2	Évaluatrices et évaluateurs .....	132
9.3	Tableau des indicateurs.....	135
9.4	Unités d'entreprise.....	138
9.5	Tableau Représentativité des participants / des groupes d'évaluation de l'impact .....	139
9.6	Tableau Différences dans l'évaluation des modules.....	140
9.7	Graphiques Portée x évaluation de l'impact.....	141
9.8	Évaluation de l'impact (t2) par entreprise.....	142
9.9	Empreintes des principaux indicateurs par entreprise.....	143
9.10	Tableau Rapport ressources/contraintes.....	144
<b>10</b>	<b>Glossaire et liste des abréviations .....</b>	<b>145</b>

### **Remarque concernant la lecture de ce rapport**

Les lectrices et les lecteurs qui ont déjà pu prendre connaissance des deux rapports intermédiaires de l'évaluation peuvent passer directement au chapitre 4. Dans le cas contraire, il est recommandé de lire au moins les chapitres consacrés au projet SWiNG (chap. 1), au modèle de l'organisation (chap. 3.3) et aux principaux indicateurs (chap. 3.7), afin de comprendre les bases des analyses de l'efficacité et des calculs du bénéfice. Des remarques méthodiques sont données le cas échéant dans les notes de bas de page. On trouvera en outre à la fin du rapport un glossaire et une liste des abréviations.

## Préface

Le stress et le burnout représentent aujourd'hui un défi toujours plus important dans le monde du travail. Les questions qui se posent dans ce contexte sont les suivantes: les entreprises peuvent-elles faire quelque chose pour contrer ce phénomène? Peut-on, dans l'entreprise, réduire le stress des collaborateurs? La prévention du stress vaut-elle la peine pour les entreprises? Et si oui, comment ces dernières devraient-elles procéder?

Ces questions, Promotion Santé Suisse et l'Association Suisse d'Assurances se les sont posées en 2006, lorsqu'elles ont entamé les premiers entretiens sur la possibilité de lancer un projet commun dans le domaine de la promotion de la santé en entreprise.

La mise en œuvre concrète et durable de mesures dans les entreprises était au cœur des réflexions. Une des conditions cadres était que les mesures envisagées devaient répondre au principe des pratiques exemplaires<sup>1</sup> et que leur application devait pouvoir faire l'objet d'une évaluation scientifique. Il s'agissait ici non seulement d'examiner l'efficacité de ces mesures, mais également, et pour la première fois en Suisse, le bénéfice économique que l'on pouvait en tirer. Le but était de développer, avec ce projet, des arguments fondés et des procédures compatibles avec la pratique, qui contribuent à la diffusion de la mise en œuvre des mesures de prévention du stress en Suisse.

Huit entreprises ont décidé de participer au projet pilote «SWiNG» (abréviation allemande de «Management du stress, effets et bénéfice de la santé en entreprise») et faire ainsi œuvre de pionnier. Ces entreprises avaient déjà déclaré être disposées à participer à un processus ouvert dont l'issue n'était pas garantie a priori. Nous les remercions pour leur engagement ainsi que pour la confiance qu'elles nous ont témoignée dès le début. Lorsque nous avons commencé à mettre en œuvre ce projet au milieu de l'année 2008, la situation économique était encore bonne et les perspectives intéressantes. Mais lorsqu'à la fin de cette même année la crise financière et économique éclata, générant une situation complètement nouvelle pour les milieux concernés, les entreprises pilotes ont souligné leur volonté de poursuivre et sont restées fidèles à la mise en œuvre des mesures. Les entreprises qui ont participé au projet SWiNG, à savoir ABB Turbo Systems AG; ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen; Alstom Field Service Centre Schweiz; Alstom Rotorenfabrik et Nestlé Suisse S.A., les hôpitaux du groupe Hôpital Riviera et la clinique Barmelweid, ainsi que l'administration cantonale thurgovienne, ont toutes fourni une contribution remarquable dans ce contexte.

Dès le début du développement du projet, nous avons pu engager une collaboration étroite avec l'Institut de médecine du travail IfA, l'Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation iafob, ainsi que vivit santé SA, qui ont été en mesure de nous assurer la qualité de la mise oeuvre et la collaboration à long terme dans le cadre du projet. Les mesures de prévention du stress ont été évaluées scientifiquement par le département *Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement* de l'Université et de l'EPF de Zurich, en collaboration avec l'Institut de l'économie de la santé de Winterthour de la Haute école zurichoise pour les sciences appliquées ZHAW.

Ces instituts spécialisés dans l'évaluation ont dû relever un défi particulier. Les entreprises sont en effet des systèmes complexes avec des cultures, des structures et des stratégies spécifiques. L'étude de l'impact d'un programme d'intervention à grande échelle dans une entreprise présente la difficulté suivante: les changements constatés doivent pouvoir être expliqués par les interventions elles-mêmes.

Les évaluatrices et les évaluateurs ont accompli un remarquable travail dans le cadre de ce projet puisqu'ils ont dû filtrer les informations et les données, nombreuses et complexes, tirées des mises en œuvre dans les entreprises et les classer de sorte à pouvoir, tout d'abord, examiner scientifiquement l'impact des interventions et, ensuite, en tirer des résultats compréhensibles et explicables.

---

<sup>1</sup> Les lectrices et les lecteurs intéressés trouveront des informations plus détaillées sur la manière dont nous comprenons les

Nous avons eu la chance de pouvoir compter sur la collaboration de nombreuses personnalités qualifiées et engagées. Nous remercions tout particulièrement les managers et les cadres des entreprises pilotes, qui ont résolument soutenu le projet, ainsi que les chefs de projet dans les entreprises et les sociétés prestataires, qui ont réalisé les interventions.

La publication du présent rapport marque la fin du projet SWiNG pour ce qui nous concerne. Son impact doit néanmoins continuer. L'instrument d'enquête sur le stress S-Tool, développé et testé dans le cadre de SWiNG, est à la disposition, depuis une année, de toutes les entreprises intéressées. Nous sommes convaincus que d'autres entreprises trouveront avec cet instrument le moyen de s'engager dans une prévention globale du stress et qu'elles profiteront des expériences faites dans les entreprises pilotes.

Bettina Schulte-Abel  
Vice-directrice et cheffe Programmes  
Promotion Santé Suisse

Heinz Roth  
Chef Prévention et promotion de la santé  
Association Suisse d'Assurances

## Management Summary

**L'évaluation montre que dans les huit entreprises pilotes qui ont participé au projet SWiNG les mesures de prévention du stress mises en œuvre ont eu, pour 25% des effectifs en moyenne, un impact sur la santé et la performance au travail. Les investissements sont également rentables sur le plan économique au plus tard cinq ans après le début du projet.**

Le projet «SWiNG – Management du stress, effets et bénéfice de la promotion de la santé en entreprise» a été lancé par Promotion Santé Suisse (PSCS) et l'Association Suisse d'Assurances (ASA).<sup>2</sup> Ce projet contribue à la santé de la population active et permet d'améliorer dans la foulée la base de données sur le travail et la santé en Suisse. Un programme de prévention du stress et de promotion de la santé en entreprise (PSE) a été mis en œuvre entre 2008 et 2011 dans huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs.

La présente évaluation a étudié l'impact du projet SWiNG sur la réduction des conséquences négatives du stress et sur le bénéfice économique. Dans ce contexte, elle a évalué globalement le succès des interventions réalisées dans toutes les entreprises participantes ainsi que les conditions cadres qui ont permis ou empêché leur succès. Contrairement aux études sur les interventions à court terme conçues pour des groupes à risque spécifiques, les mesures de prévention du stress prévues par SWiNG sont orientées vers l'ensemble du personnel d'une entreprise et à long terme. Les résultats que montre l'évaluation sont donc valables pour l'effectif global de grandes entreprises.

Le projet SWiNG a été lancé sous la forme d'une intervention exogène de grande ampleur. Il comporte trois parties, à savoir une phase de lancement avec la direction suivie d'une phase d'analyse. L'analyse globale de l'entreprise a été basée sur S-Tool, un instrument d'enquête assisté par ordinateur ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)). S-Tool comprend un système de feedback avec feux de signalisation pour le niveau individuel et le niveau organisationnel. La troisième phase d'intervention a consisté à mettre sur pied des *cours destinés à la direction* et à organiser des *ateliers communs de recherche de solutions dans les équipes*. Les *cours de management du stress* étaient obligatoires pour les unités ou les équipes où les charges étaient élevées. SWiNG s'est ainsi développé en un processus dynamique au sein des entreprises concernées, processus auquel ont activement participé le management, les cadres ainsi que les collaborateurs. En moyenne 62% des collaborateurs ont participé aux enquêtes S-Tool, 34% aux ateliers de recherche de solutions et 19% aux cours de management du stress. Quant aux cours destinés à la direction, quelque 88% des cadres les ont fréquentés.

L'évaluation a analysé la situation globale de ces entreprises au moyen d'un modèle d'organisation, de critères de processus et d'indicateurs. Les grandes entreprises examinées sont des systèmes sociaux complexes comprenant des routines, des règles et des conditions cadres spécifiques. L'évaluation a permis de montrer comment se façonnaient le processus de mise en œuvre et les structures de l'entreprise, comment les charges de travail et les ressources se modifiaient et, par voie de conséquence, comment évoluaient la santé et la performance des personnes qui y travaillent. Grâce à SWiNG, 25% de l'effectif, en moyenne, ont pu maintenir ou améliorer leur situation en matière de ressources et de charges. Selon les conditions cadres organisationnelles et les ressources, ce pourcentage pouvait s'élever jusqu'à 30%. Le résultat est éloquent: *la santé et la performance se sont améliorées et la durée des absences des collaborateurs surchargés au départ a diminué.*

L'évaluation a montré à quel point un *bon rapport entre les ressources et les charges* était primordial pour la santé des collaborateurs. De nombreuses charges ne peuvent être diminuées et dépendent de facteurs externes, comme par exemple la situation des mandats, les décisions politiques générales, mais aussi les changements internes au niveau du management et la stratégie de l'entreprise et/ou du holding. On comprend dès lors pourquoi on se focalise souvent sur les ressources de travail, domaine où les

<sup>2</sup> En 2005, Promotion Santé Suisse a élaboré le rapport de pointe «Santé psychique – Stress» comme base de sa nouvelle stratégie à long terme, qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2007; la Fondation a également défini le stress sur le lieu de travail comme l'un de ses trois thèmes prioritaires. La conception d'un projet dont le but est de mettre en œuvre la prévention du stress et l'évaluation du bénéfice économique s'inscrit dans le cadre de cette nouvelle orientation stratégique adoptée par Promotion Santé Suisse. Cette dernière s'est attaché la collaboration de l'ASA dès les premières réflexions sur la structure du projet. En effet, l'établissement d'instruments dûment validés du point de vue scientifique et destinés à réduire les conséquences négatives du stress est également un but stratégique des assureurs privés et des assureurs maladie.

*rapports interpersonnels* sont de toute première importance. Le *soutien, l'équité et l'estime de la part des cadres et des collègues de travail* sont primordiaux dans ce contexte. Viennent s'y ajouter une *planification et un discours communs dans les groupes de réflexion et des actions ad hoc*.

L'évaluation économique a pu dresser pour la première fois, pour la PSE, un tableau réaliste des dépenses totales induites par un tel processus. Elle montre *que ces dépenses sont rentables à long terme*. Les investissements dans les mises en œuvre de SWiNG développent leurs effets positifs au plus tard après cinq ans.

SWiNG a montré que des interventions sur le stress en entreprise étaient tout à fait possibles. Un facteur de réussite important dans le processus de mise en œuvre est *l'engagement du management et la volonté des cadres*. Il incombe en effet à ces derniers de garantir les conditions cadres organisationnelles. Cela signifie, par exemple, faire en sorte que les objectifs soient transparents, mettre à disposition les ressources et permettre une certaine marge de manœuvre pour la mise en œuvre des mesures. Lorsque les collaborateurs sont *impliqués* et que la motivation personnelle concorde avec la culture d'entreprise, on a clairement constaté des effets positifs. Afin d'obtenir une bonne *concordance* entre ces facteurs, il est impératif que le thème de la PSE s'inscrive dans le cadre du développement de la structure, de la stratégie et de la culture de l'entreprise.

SWiNG a apporté progressivement de petits changements à «l'ensemble de l'édifice entreprise». La PSE n'a en principe pas pour objet de provoquer des bouleversements profonds. Les changements induits par SWiNG sont en effet efficaces à long terme et pour un grand nombre de collaborateurs s'ils s'intègrent dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. SWiNG repose donc sur un développement continu et durable et une auto-optimisation de l'entreprise. Il est donc nécessaire de recourir à des formes et des techniques de conseil flexibles, qui sont adaptées à l'entreprise.

Si l'on entend obtenir un bon rapport entre les ressources et les charges au sein de l'effectif du personnel pris dans son ensemble, les entreprises doivent être disposées à *investir à long terme*. Des actions à court terme ne peuvent toucher que des groupes à risque bien définis au préalable. Le développement d'une structure, d'une stratégie et d'une culture d'entreprise favorables à la santé implique en revanche un engagement durable et donc un horizon de temps étendu.

L'évaluation discute la manière dont la mise en œuvre de SWiNG permettrait de faire des économies, sans que l'impact des mesures n'en soit pour autant altéré. Il convient pour ce faire de réduire l'étendue et la fréquence des analyses, de planifier avec les collaborateurs eux-mêmes la participation aux cours de management du stress, ainsi que d'intégrer dans le quotidien professionnel des cours, des groupes de travail et des plateformes de discussion. Enfin, pour les futures mises en œuvre de SWiNG, la période qui s'écoule jusqu'à ce que les investissements deviennent rentables devrait diminuer.

**SWiNG a pour effet de promouvoir la santé.** Grâce à SWiNG, 25% de l'effectif ont pu optimiser leurs ressources et leurs charges et maintenir ou améliorer leur santé. Un résultat que l'on enregistre également dans des périodes économiquement difficiles.

**SWiNG génère un bénéfice économique.** Les collaborateurs qui tirent profit de SWiNG sont plus productifs, en meilleure santé et moins enclins à l'absentéisme.

**SWiNG doit s'inscrire dans un cadre spécifique.** La motivation, la volonté de changement, ainsi que la structure, la stratégie et la culture d'entreprise sont des conditions pour une mise en œuvre réussie.

**SWiNG ne fonctionne que si tous y participent.** Il est indispensable que tous s'engagent et que le management et les cadres soutiennent sans réserve le projet. SWiNG propose des plateformes et des méthodes pour améliorer les relations interpersonnelles, agir ensemble contre le stress et diminuer ainsi les charges induites par le travail.

**SWiNG fait partie du quotidien.** SWiNG est un investissement à long terme en faveur de la santé et a pour but le développement dans les entreprises d'un bon rapport charges/ressources.

# Résumé

**Remarque:** Le présent résumé reprend les principales articulations et les bilans des divers chapitres du rapport global; il a pour but de présenter de manière synthétique aux lectrices et aux lecteurs pressés les enseignements tirés du projet SWiNG.

## 1 Le projet pilote SWiNG

Le projet «SWiNG – Management du stress, effets et bénéfices de la promotion de la santé en entreprise» a été lancé par Promotion Santé Suisse (PSCS) et l'Association Suisse d'Assurances (ASA). Ce projet a permis d'apporter une contribution à la santé de la population active: entre 2008 et 2011, trois prestataires ont mis en œuvre un programme de promotion de la santé en entreprise (PSE) dans huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs. Les connaissances qui en ont été tirées seront traitées pour les spécialistes de l'économie et de la politique.

L'architecture du projet<sup>3</sup> en vue de la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises était conçue comme suit (cf. fig. 1): une phase d'introduction avec la direction, puis une analyse globale de l'entreprise. L'instrument utilisé pour cette analyse était S-Tool, un instrument d'enquête assisté par ordinateur ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)) destiné à relever les charges, les ressources, la santé et le bien-être.

S-Tool comprend un système de feedback avec des explications concernant les indicateurs, une représentation à l'aide de feux et des échelles en pour-cent détaillées (c.-à-d. que les valeurs enregistrées sont présentées en les comparant avec un échantillon normal), ainsi que des conseils sur les thèmes correspondants. Les feedbacks sont générés automatiquement et ce aussi bien au niveau individuel que des départements et des équipes (dans la mesure où plus de dix personnes ont participé à l'enquête), sur la base de l'organigramme de l'entreprise. Lorsque plusieurs enquêtes se suivent, les résultats sont présentés simultanément pour deux enquêtes, de sorte que les personnes individuelles et les unités organisationnelles peuvent suivre l'évolution de la situation.

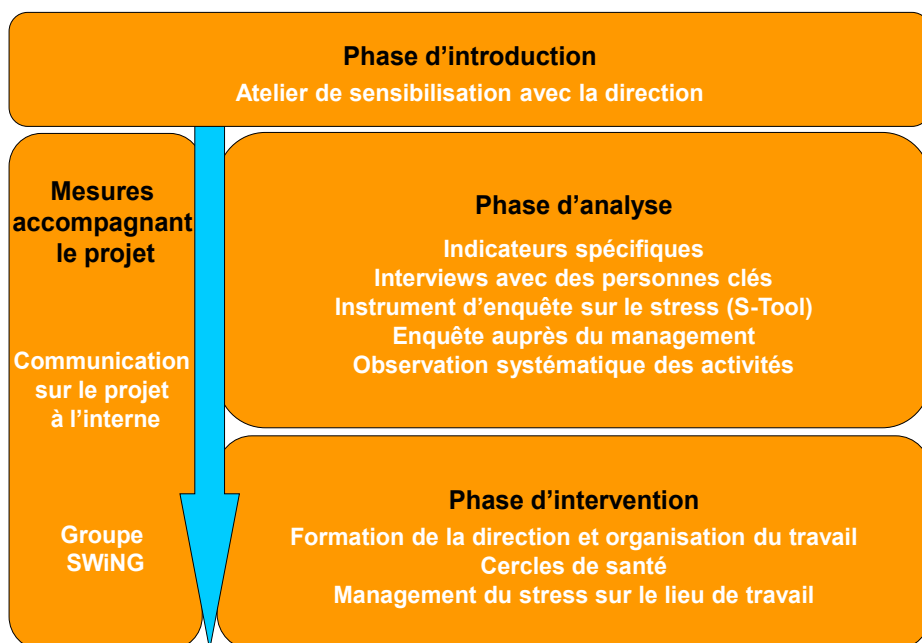


Fig. 1: Architecture du projet en vue de la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises (graphique PSCS/ASA)

<sup>3</sup> Architecture du projet: selon le sens donné par Königswieser et Hillebrand (2007), il s'agit de la structure globale du processus de conseil. L'architecture du projet consiste en différents éléments (*designs*) tels que cours, groupes de travail, conférences, groupes de pilotage, leur organisation et leur mise en réseau. Des *outils et des techniques de conseil* différents sont utilisés pour travailler dans les divers éléments. L'organisation de l'architecture, des éléments et des outils se double d'une prise en considération du contenu et des *dimensions* sociales, temporelles, spatiales et symboliques.



Les «points chauds» ont été identifiés sur la base du nombre de feux dans les unités organisationnelles. Les départements et/ou les équipes avec dix feux jaunes/rouges ou plus (ce nombre varie en fonction de l'entreprise) ont été considérés comme des points chauds, le risque pour la santé que l'on y a constaté étant élevé. Les collaborateurs des départements et des équipes concernés étaient ensuite tenus de participer aux cours de management du stress organisés ultérieurement.

Une fois la phase d'analyse achevée, les modules suivants ont été mis en place: cours sur le management du stress, cours pour les cadres, cercles de santé ou des variantes selon la spécificité de l'entreprise (réflexions en équipes, ateliers, groupes de travail). L'architecture du projet comprend en outre l'élément du groupe SWiNG destiné à soutenir la direction du projet interne à l'entreprise et à organiser la communication sur le projet.

## 2 Le contexte du projet

Outre SWiNG, il existe toute une série de projets internationaux dont le but est de promouvoir la santé psychique d'une grande partie de la population active. On signalera par exemple dans ce contexte le Ministère fédéral allemand de la formation et de la recherche (Deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) et ses projets interdisciplinaires à grande échelle dans le domaine de la protection préventive du travail et de la santé. Les trois grands projets actuellement soutenus dans le domaine de la PSE sont ReSum (cf. [www.resum.uni-hamburg.de](http://www.resum.uni-hamburg.de)), PräKoNet (cf. [www.praekonet.de](http://www.praekonet.de)) et PARGEMA (cf. [www.pargema.de](http://www.pargema.de)).

Pour ce qui est de l'efficacité des interventions en matière de management du stress, on dispose désormais de plusieurs métaanalyses et de vues d'ensemble de la littérature qui traitent et synthétisent systématiquement les résultats d'études scientifiques. Les auteurs de ces études parviennent à la conclusion qu'un ensemble d'interventions dans le domaine du management du stress au niveau individuel et organisationnel s'avère le plus efficace. Diverses études indiquent par ailleurs que les stratégies d'intervention globales sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont adaptées aux besoins de l'organisation et au domaine professionnel concerné (cf. Giga et al., 2003; Taris et al., 2010; Nielsen, Taris & Cox, 2010; Nielsen, Randall, Holton & Rial Gonzàles, 2010).

Des programmes combinés de management du stress tel que SWiNG semblent donc extrêmement prometteurs, bien qu'il faille insister sur le fait que leur mise en œuvre dans des systèmes sociaux complexes soit très difficile. Les études scientifiques portant sur de tels programmes requièrent en effet des types de recherches non traditionnels (Randall & Nielsen, 2010), étant donné que le contrôle expérimental et la manipulation de variables sont difficiles voire impossibles dans des settings complexes, puisque c'est l'ensemble de l'organisation qui est impliquée. À cela s'ajoute le fait que la recherche actuelle sur les interventions dans le domaine du management du stress nécessite une analyse fouillée des facteurs qui influent sur le processus d'intervention. Il convient également de souligner ici que le domaine de la recherche en organisation est un champ d'études qui se sert traditionnellement de la méthode qualitative.

L'introduction et la mise en œuvre de processus de changement organisationnels exigent une disposition au changement aussi bien de la part de l'individu que de l'organisation elle-même (cf. Nielsen et al., 2010): selon Kotter (1996), en effet, plus de la moitié des changements organisationnels échouent parce que l'organisation n'a pas suffisamment veillé à promouvoir au préalable une attitude positive face à ces changements. En outre, de nombreuses mesures de protection de la santé mises en œuvre sur le plan organisationnel ne donnent que des résultats relativement modestes, pour la bonne raison que le besoin de changement des collaborateurs n'a pas été pris en considération (Nytrø et al., 2000).

La discussion sur les méthodes d'interventions individuelles, organisationnelles et combinées, ainsi que sur les processus de développement et de changement organisationnels axés sur la santé exige une définition claire du groupe cible et de la période durant laquelle la PSE est censée produire ses effets. La PSE, telle qu'elle est comprise dans le cadre de SWiNG, a pour but de maintenir en bonne santé la population active saine, autrement dit une population qui n'est pas a priori soumise à des

facteurs de risques spécifiques. Ce processus est étendu, durable et non spécifique: les personnes cibles jouissent d'une bonne santé et maîtrisent déjà avec succès leur quotidien (professionnel) plus ou moins marqué par le stress. L'approche de la salutogenèse, qui a pour but de renforcer les ressources nécessaires à tout un chacun pour continuer à maîtriser son quotidien professionnel n'a rien de spectaculaire. Elle repose en effet sur le développement durable de l'environnement de ces personnes (à savoir des entreprises dans le cas qui nous intéresse ici) et ne peut donc en principe générer que des changements progressifs. Ces changements successifs sont efficaces à long terme s'ils s'inscrivent vraiment dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. Cette approche utilise un ensemble d'instruments et de méthodes conçus pour le personnel dans son ensemble et qui permet à ce dernier de trouver la solution qui lui convient le mieux, que ce soit au niveau d'une équipe ou d'un département.

### 3 La méthode d'évaluation

Le processus d'évaluation repose sur un modèle général d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé («Organizational Health Development Model», POH UZH/ETH, cf. fig. 2). Ce modèle permet de décrire et d'évaluer la situation dans les entreprises SWiNG. Il combine des approches psychologiques, sociologiques et économiques (cf. Bauer & Jenny, 2007; Jenny, 2009) et s'oriente vers le nouveau modèle de management st-gallois (Rüegg-Stürm, 2003), qui s'appuie notamment sur la théorie de la structuration de Giddens (1984) ainsi que sur les dernières théories des systèmes (Luhmann, 1984; 2006).

Le modèle du développement de l'organisation orienté vers la santé interprète les processus de travail comme autant d'interactions entre l'organisation et la personne: la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise, ainsi que la compétence, la motivation et l'identité des collaborateurs et des collaboratrices façonnent et gouvernent les processus de travail. Ces derniers ont des retombées sur l'organisation et les personnes.

Ce modèle intègre en outre le modèle «Job Demands-Resources» (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), qui permet de montrer l'impact des processus de travail lourds sur les affections psychosomatiques et des processus de travail riches en ressources sur le bien-être.

En résumé, le modèle intègre...

- promotion de la santé **ET** management
- structure **ET** processus
- charges **ET** ressources
- maladies **ET** bien-être
- changements individuels **ET** organisationnels

Ce modèle, qui forme le noyau de l'évaluation, applique les critères suivants:

- Les *12 facteurs de succès*<sup>4</sup> d'un processus de changement selon Gerhardt et Frey (2006) relatifs à l'évaluation du processus global SWiNG.
- Les critères *RE-AIM*<sup>5</sup> relatifs à l'évaluation structurée des modules SWiNG (Glasgow, Davis, Funnell & Beck, 2003).
- L'application des trois aspects du *sentiment de cohérence* (compréhension, maîtrise, sens) à la mise en œuvre du module, couplé avec

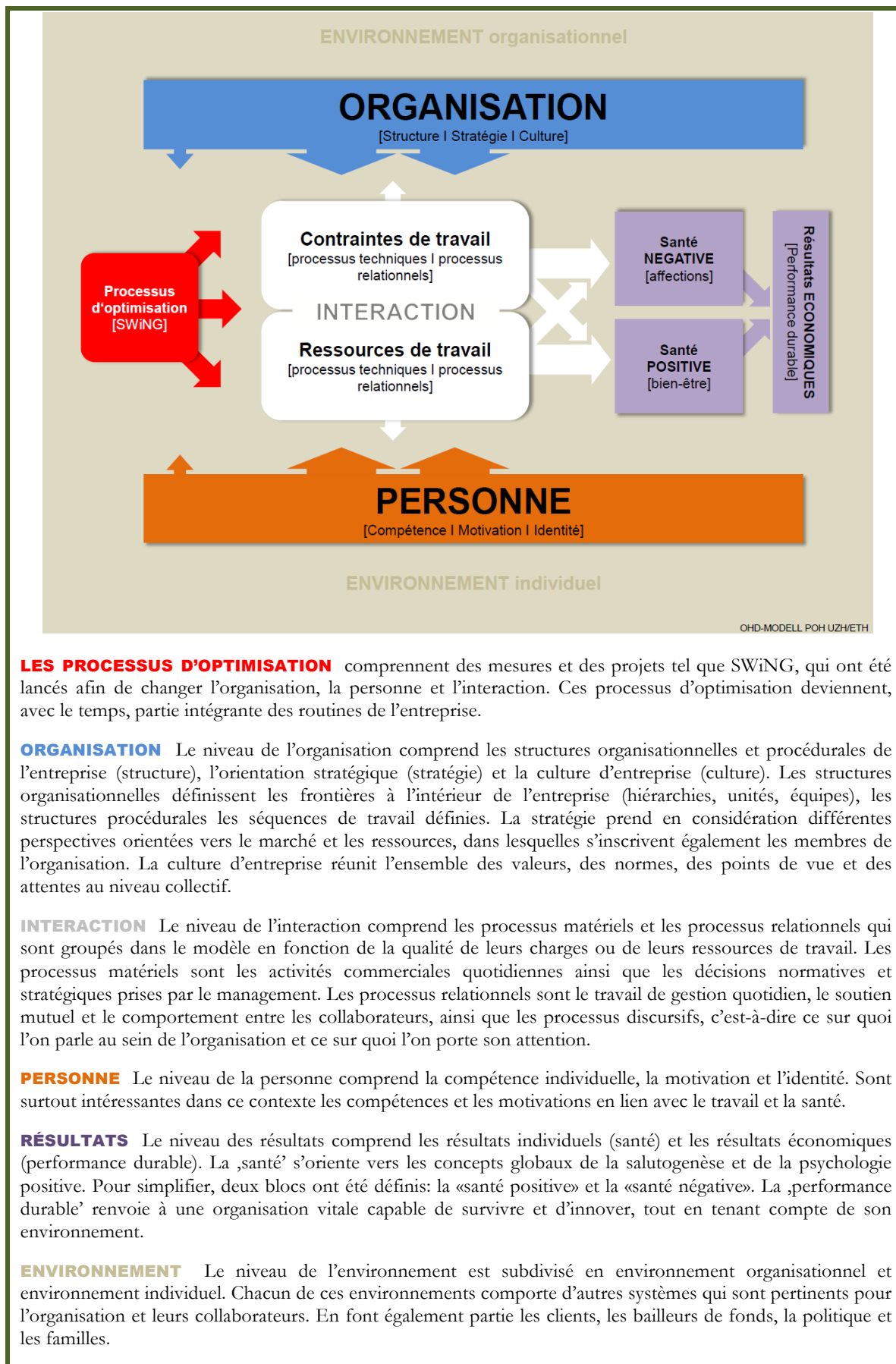
<sup>4</sup> Les facteurs de succès ont été énumérés par Gerhardt et Frey dans plusieurs études, notamment sur la base des fameux facteurs définis par Kotter (1995).

<sup>5</sup> Les critères RE-AIM ont été développés afin d'évaluer l'impact sur la santé publique des interventions dans le domaine de la promotion de la santé (Glasgow et al., 2003). Ces interventions devraient tenir compte autant que faire se peut des aspects suivants: **R**each (taux et représentativité des participants au programme), **E**fficacy (changement souhaité dans les indicateurs et consistance des changements), **A**doption (choix et disposition à participer des entreprises et leur représentativité), **I**mplementation (degré et consistance de la mise en œuvre dans les entreprises) et **M**aintenance (durabilité des interventions dans les entreprises et chez les individus).

- L'approche de la concordance entre le processus de changement, l'organisation (structure, stratégie, culture) et la personne (compétences, disposition à participer) pour une évaluation approfondie de l'implémentation du module.
- L'indice ressources-charges et l'évaluation de l'impact<sup>6</sup> pour l'évaluation quantitative de l'efficacité globale de SWiNG.

---

<sup>6</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global SWiNG qui a été utilisée dans S-Tool.



**LES PROCESSUS D'OPTIMISATION** comprennent des mesures et des projets tel que SWiNG, qui ont été lancés afin de changer l'organisation, la personne et l'interaction. Ces processus d'optimisation deviennent, avec le temps, partie intégrante des routines de l'entreprise.

**ORGANISATION** Le niveau de l'organisation comprend les structures organisationnelles et procédurales de l'entreprise (structure), l'orientation stratégique (stratégie) et la culture d'entreprise (culture). Les structures organisationnelles définissent les frontières à l'intérieur de l'entreprise (hiérarchies, unités, équipes), les structures procédurales les séquences de travail définies. La stratégie prend en considération différentes perspectives orientées vers le marché et les ressources, dans lesquelles s'inscrivent également les membres de l'organisation. La culture d'entreprise réunit l'ensemble des valeurs, des normes, des points de vue et des attentes au niveau collectif.

**INTERACTION** Le niveau de l'interaction comprend les processus matériels et les processus relationnels qui sont groupés dans le modèle en fonction de la qualité de leurs charges ou de leurs ressources de travail. Les processus matériels sont les activités commerciales quotidiennes ainsi que les décisions normatives et stratégiques prises par le management. Les processus relationnels sont le travail de gestion quotidien, le soutien mutuel et le comportement entre les collaborateurs, ainsi que les processus discursifs, c'est-à-dire ce sur quoi l'on parle au sein de l'organisation et ce sur quoi l'on porte son attention.

**PERSONNE** Le niveau de la personne comprend la compétence individuelle, la motivation et l'identité. Sont surtout intéressantes dans ce contexte les compétences et les motivations en lien avec le travail et la santé.

**RÉSULTATS** Le niveau des résultats comprend les résultats individuels (santé) et les résultats économiques (performance durable). La 'santé' s'oriente vers les concepts globaux de la salutogenèse et de la psychologie positive. Pour simplifier, deux blocs ont été définis: la «santé positive» et la «santé négative». La 'performance durable' renvoie à une organisation vitale capable de survivre et d'innover, tout en tenant compte de son environnement.

**ENVIRONNEMENT** Le niveau de l'environnement est subdivisé en environnement organisationnel et environnement individuel. Chacun de ces environnements comporte d'autres systèmes qui sont pertinents pour l'organisation et leurs collaborateurs. En font également partie les clients, les bailleurs de fonds, la politique et les familles.

Fig. 2: Modèle d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé (graphique POH UZH/ETH)

L'évaluation a travaillé d'une part avec des informations qualitatives tirées d'entretiens et d'observations. Ces données constituent la base permettant de décrire le processus de mise en œuvre, de comprendre l'organisation dans sa logique spécifique et d'évaluer les conséquences pour les personnes qui y travaillent ainsi que pour le projet SWiNG.

Pour l'analyse quantitative de l'efficacité, on a d'autre part agrégé les nombreux indicateurs S-Tool (voir Annexe 9.3) pour en obtenir quatre au final, ce en fonction du modèle d'organisation et du type d'évaluation retenu, et sur la base d'informations qualitatives et de réflexions méthodologiques. Il s'agit des quatre indicateurs suivants: ressources, charges, santé positive et santé négative. Cette manière de procéder a permis de réduire considérablement la complexité des analyses et d'appliquer un modèle valable pour toutes les entreprises, tandis que les résultats de l'évaluation peuvent également être transférés sur d'autres entreprises.

Toutes les ressources et les charges sont ensuite calculées pour fournir un indice: le facteur ressources est divisé par le facteur charges. Ce rapport entre les ressources et les charges constitue un bon indicateur de l'aptitude de l'entreprise à promouvoir la santé de ses collaborateurs. Plus ce rapport est marqué et plus les collaboratrices et les collaborateurs sont en bonne santé et productifs.

Afin de pouvoir se faire une idée de l'importance du rapport entre les ressources et les charges, les deux axes en question sont intégrés dans des diagrammes («Heatmaps») (cf. fig. 3).

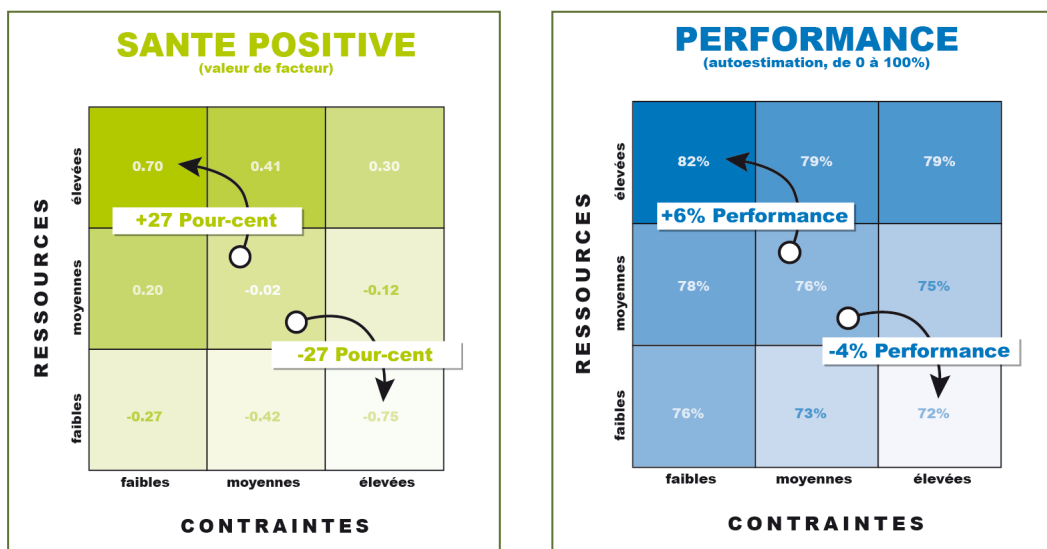


Fig. 3: Heatmaps exemplaires servant à représenter le rapport entre les ressources et les charges avec les indicateurs santé positive et performance.

On retrouve dans chaque champ environ 11%<sup>7</sup> des personnes ayant participé à l'enquête SWiNG (t0) avec leurs combinaisons spécifiques de charges et de ressources (élevées/moyennes/faibles). Pour chaque champ est indiqué le degré de la santé, de la performance et la durée des absences des personnes qui présentent la combinaison de ressources et de charges correspondantes. La figure 3 montre clairement que la combinaison de ressources élevées et de charges faibles (champ en haut à gauche; dans chaque Heatmap) entraîne une santé positive plus marquée et une meilleure performance.

La figure 3 nous permet en outre de voir dans quelle mesure un hypothétique déplacement diagonal d'une personne d'un champ à un autre aurait des effets positifs (vers la gauche en haut) et/ou négatifs (vers la droite en bas). Si donc une intervention permet à une personne de se constituer suffisamment de ressources et que ses charges diminuent parallèlement pour qu'elle puisse passer du

<sup>7</sup> Cette valeur a été obtenue par le fait que les personnes interrogées à propos de leurs ressources et de leurs charges étaient à chaque fois groupées en tertiles (groupes de 33%). Un diagramme de 3x3 champs donne donc 9 groupes de taille pratiquement semblable (100% : 9 = 11%).

champ intermédiaire au champ situé en haut à gauche, alors elle « gagnerait » 27 pour-cent (santé positive) par rapport à son échantillon comparatif, tandis qu'elle serait 6 pour-cent plus performante.

#### 4 Evaluation de la mise en œuvre de SWiNG

L'organisation avec sa structure, sa stratégie et sa culture est le cadre et l'ensemble des règles dans lesquels s'inscrivent les processus de travail favorables ou défavorables à la santé. Chaque entreprise SWiNG est organisée différemment et « fonctionne » selon un autre mode. Avec les modules de l'architecture du projet SWiNG, les conseillers ont élaboré, en collaboration avec les entreprises concernées, un édifice SWiNG adapté à chacune d'elle, qui s'est présenté partout de manière différente à la fin du projet. Les conseillers ont utilisé les plateformes qui étaient déjà en place dans les entreprises et y ont intégré les modules SWiNG. Chaque entreprise a élaboré les solutions et les mesures qui étaient adaptées à sa spécificité et qui répondaient au mieux à ses intérêts: ces mesures, diversifiées et prises à petite échelle, ne sont souvent plus visibles depuis « l'extérieur » pour les chercheurs et même parfois aussi pour les conseillers eux-mêmes; elles n'en sont pas moins décisives pour l'impact global de SWiNG (cf. fig. 4).

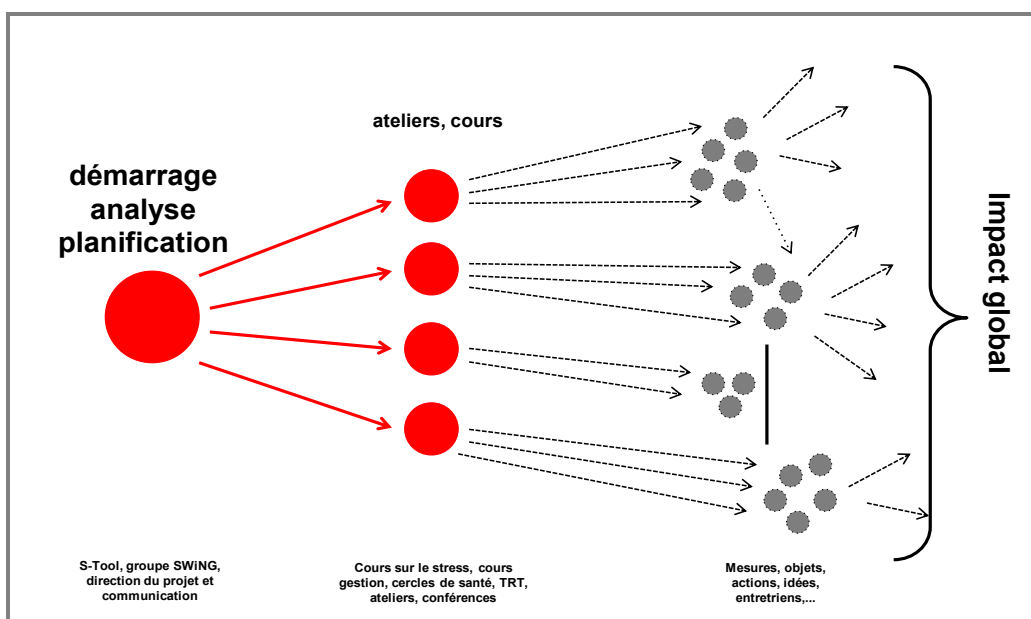


Fig. 4: Représentation schématique du processus de mise en œuvre et de sa visibilité (graphique POH UZH/ETH)

Ce processus de mise en œuvre global a été évalué au moyen de 12 facteurs de succès des processus de changement, facteurs qui ont été énumérés dans plusieurs études par Gerhardt et Frey (2006). Le processus de mise en œuvre de SWiNG entraîne des changements dans les entreprises, même s'il ne s'agit pas de changements en profondeur ni de restructurations à proprement parler. Les processus de changement doivent, de l'avis des auteurs, être en principe de nature participative; en d'autres termes, il faut que les collaborateurs concernés deviennent des collaborateurs qui participent. Les objectifs devraient être clairs, le processus transparent, malléable et équitable, porteur de sens et suscitant la confiance. Les auteurs promettent par là non seulement une plus grande motivation et loyauté, mais aussi moins de pertes de contrôle, de peur et de stress.

On peut résumer comme suit et d'une manière très générale le processus de mise en œuvre, à savoir: la clé du succès réside dans une bonne adaptation («fit») entre l'architecture du projet et l'organisation avec ses membres. SWiNG a également montré qu'il n'y avait pas de recettes et de solutions simples susceptibles de convenir à toutes les situations. Il existe en effet une série de conditions cadres dont l'existence favorise le processus de mise en œuvre. Les divers facteurs qui sont décisifs pour une entreprise déterminée n'apparaissent souvent que pendant le processus de mise en œuvre. Mais nous savons néanmoins, sur la base des expériences faites dans le cadre de projets comme SWiNG, pourquoi les conseillers PSE et les responsables dans les entreprises devraient être très attentifs, afin de réagir en temps utile ou influencer de manière proactive.

Il existe un facteur impératif: la disposition au changement dont font preuve le management et les cadres. Ceci n'est évidemment pas une nouveauté, mais SWiNG aura également permis de le confirmer. Aucun processus PSE ne peut en effet se développer sans l'engagement de la direction ni la volonté des cadres. C'est seulement lorsque ces deux facteurs sont donnés qu'il est possible de mettre en œuvre un processus adéquat dans des conditions difficiles et avec des attentes communes.

L'évaluation a identifié, à partir du processus de mise en œuvre, les conditions cadres organisationnelles et individuelles suivantes, qui peuvent promouvoir le processus de mise en œuvre:

- **Structure organisationnelle**
  - Plateformes et compétences existantes pour les cours et les groupes de projet/groupes de pilotage
  - Mise à disposition de ressources pour des cours, des mesures et la communication
  - Marge de manœuvre dans la mise en place des mesures et l'affectation des ressources
  - Pourcentage de postes pour les responsables du projet et des thèmes
  - Mise en réseau et ancrage des groupes de projet et de pilotage
  - Mise en réseau des personnes et des postes importants
  - Continuité au niveau des personnes responsables
  - Canaux de communication explicites, communication directe
  - Stabilité des structures organisationnelles
- **Stratégie organisationnelle**
  - Engagement et participation du management (disposition au changement)
  - Caractère de modèle du management, obligation pour la direction
  - Transparence des buts du projet (buts stratégiques et éthiques)
  - Congruence avec les buts de l'entreprise («plus de bénéfices avec moins de ressources» vs. orientation vers les collaborateurs)
  - Tableau global et focalisation claire du projet (ampleur et groupe cible du changement)
  - Localisation et intégration du thème (service du personnel, sécurité au travail, etc.)
  - Orientation vers les solutions et récompense (vs. punition et sanction)
- **Culture organisationnelle**
  - Confiance et équité
  - Esprit communautaire (vs. comportement autoritaire)
  - Culture de l'échange entre les équipes et au sein de celles-ci
  - Prise en compte de la diversité (la diversité comme chance et condition d'un bon fonctionnement)
  - Prise de conscience de l'existence et de la valeur des facteurs psychosociaux
  - Langage commun concernant le thème
- **Environnement organisationnel**
  - Sécurité économique (situation au niveau des mandats, sécurité existentielle, structure du holding)
  - Sécurité politique (lignes des partis, lois et réglementations)
- **Compétence individuelle**
  - Compétences en matière de gestion (personnes, processus)
  - Compétences linguistiques (enquête, traitement d'un thème)
- **Motivation individuelle**
  - Disposition à participer aux mesures
  - Comportement actuel orienté vers la santé
  - Adaptation/harmonie perçue entre le projet et l'entreprise
- **Identité individuelle**
  - Valeur de la santé et comportement face à la notion de stress
  - Conception de la gestion, conception de la personne
  - Valeur du travail («Nine-to-Five»)
- **Environnement individuel**
  - Équilibre entre le travail et les loisirs

Globalement, tous les collaborateurs et toutes les équipes ont pu, dans chaque entreprise, intégrer des impulsions et des inputs spécifiques via le processus de mise en œuvre de SWiNG. On a constaté que, pour les grandes entreprises, SWiNG a également touché une grande partie des effectifs (88% des cadres, 19% de participants aux cours sur le management du stress et 34% aux réflexions en équipe, aux cercles de santé ou encore aux ateliers). Un tel résultat ne peut néanmoins être obtenu que si l'on parvient à combiner l'évaluation de la participation et la motivation à participer. On pourrait résumer cela en paraphrasant Konrad Lorenz: *«Ce qui est dit n'est pas encore entendu, ce qui est entendu n'est pas encore compris, ce qui est compris n'est pas encore appliqué et ce qui est appliqué n'est pas encore établi.»*

## 5 Évaluation de l'impact de SWiNG

SWiNG a sensibilisé les entreprises. La conscience de l'interaction entre les processus de travail et les processus relationnels, ainsi que, tout particulièrement, la prise de conscience de la direction de l'importance de la santé et du bien-être des collaborateurs s'est développée. Le discours sur la thématique et la compétence d'aborder cette dernière ont été développés. Le comportement entre collègues a changé; il est désormais davantage caractérisé par l'échange et le feedback. On se focalise moins sur le thème du «leadership» comme facteur de santé important, tandis que l'on a introduit des cours, des forums et des coachings ad hoc. SWiNG a été le déclencheur et le catalyseur pour des mesures et des changements structurels qui font désormais partie du quotidien des entreprises. Sur le plan informel également, SWiNG a généré plus de transparence, d'ouverture et de dialogue et a ainsi également influé sur le niveau émotionnel et le climat dans les entreprises.

Grâce à SWiNG, une partie des effectifs (jusqu'à 30%, en moyenne 25%) a pu optimiser sa situation en matière de ressources et de charges, et ce même dans des périodes économiquement difficiles et dans un environnement changeant. Ces personnes ont ainsi pu maintenir ou améliorer leur santé. On peut considérer ce résultat comme étant globalement positif, en particulier si l'on tient compte du fait que les entreprises concernées ont vécu des temps difficiles, perdu des mandats, réduit leurs effectifs, connu des restructurations, des changements de direction, etc.

Ce changement dans le rapport entre les ressources et les charges dépend de la situation initiale. L'entreprise qui pouvait en effet déjà se prévaloir d'une bonne situation à ce niveau ne peut «que» la conserver. En revanche, les personnes dont la situation en matière de ressources et de charges est moins favorable auront certes un plus grand potentiel d'optimisation, mais ne disposeront pas, selon les circonstances, de suffisamment de ressources pour l'exploiter. Se pose ici la question de savoir combien de ressources personnelles et organisationnelles sont nécessaires pour qu'un changement soit considéré comme réussi. On a constaté que la disposition à participer était la plus forte lorsque des charges élevées étaient combinées avec des ressources élevées. Autre constat: cette disposition à participer restait au même niveau lorsque l'impact du projet était important, tandis que l'attente en matière d'auto-efficacité liée au travail s'améliorait. De même, les changements ne sont pas indépendants de la position que les collaborateurs occupent au sein de l'entreprise: les cadres ont en général plus de possibilités d'influer sur les processus de changement, leur situation de départ étant différente.

Il est difficile d'évaluer avec précision comment les ressources opèrent dans le processus de changement et comment elles sont soutenues par les compétences individuelles ou la culture organisationnelle: l'évaluation ne peut fournir que des éléments du puzzle, mais pas reproduire la complexité du système dans son ensemble. C'est ainsi que les sciences de la santé montrent dans leurs modèles que l'être humain passe par plusieurs étapes lorsqu'il y a des changements de comportement (y compris des rechutes). Les sciences du travail fournissent à ce sujet des évidences, comme la manière dont les charges et les ressources de travail ont un impact sur la motivation et les affections, tandis que les sciences de l'organisation décrivent les entreprises comme des systèmes sociaux complexes, dont les routines, les règles et les conditions cadres doivent être changées. La PSE a pour but de changer aussi bien le comportement individuel que l'organisation elle-même. Elle adopte pour ce faire une approche salutogénique, autrement dit on procède à grande échelle, mais pas en profondeur. On donne la possibilité à l'organisation d'identifier ses risques et ses chances en



matière de santé et de s'optimiser. SWiNG a en outre contribué à lancer ce processus d'optimisation et à l'ancrer durablement dans les entreprises concernées.

Compte tenu des modèles scientifiques qui thématisent le changement au niveau individuel et organisationnel, une chose est claire pour la PSE: groupes de travail et formations internes sont des éléments centraux d'une architecture de projet, mais ils doivent convenir aussi bien aux personnes qu'à l'organisation elle-même. Ces dernières peuvent en effet être évaluées correctement, la motivation est bien là et une dynamique peut se développer. Il convient de prendre en considération dans ce contexte les explications et les enseignements tirés du processus de mise en œuvre. On peut envisager une architecture de projet configurée différemment et qui permet d'obtenir un plus grand impact avec moins de dépenses. Quoi qu'il en soit, on ne saurait faire l'économie de la ténacité et de l'endurance, de l'affinage constant, de l'insistance et du soutien, de la formation continue et de la réflexion, jusqu'à ce que l'entreprise ait établi sa propre routine PSE.

Un tel processus permet justement l'émergence d'un maintien durable de la santé et de la promotion de cette dernière dans l'entreprise. Certaines entreprises SWiNG sont sur cette voie et les ancrages organisationnels donnent à penser qu'elles continueront à évoluer dans ce sens: elles ont par exemple créé des postes pour des responsables de la PSE, elles continuent les groupes SWiNG, les cercles de santé et les réflexions en équipe (parfois sous une autre appellation), elles combinent les mesures SWiNG avec les possibilités de formations continues existantes et des processus d'optimisation parallèles ou voisins, elles ont également, dans un cas au moins, œuvré pour obtenir le label «Friendly Workspace». Les petits contrôles et baromètres réguliers de l'état de santé des effectifs ne sont toutefois pas encore systématiques.

SWiNG ne se focalise pas sur des groupes à risques spéciaux ou des gens qui ont déjà quitté (temporairement) le monde du travail, mais il a renforcé l'effectif du personnel dans son ensemble, effectif qui maîtrise d'ores et déjà plus ou moins efficacement son quotidien. À relever également que le projet n'a pas engagé des éléments de projets intensifs, individuels et taillés sur mesure, mais a plutôt opté pour une approche plus générale. Ce ne sera qu'à long terme que l'on pourra constater si le personnel n'a pas seulement conservé la santé en général, mais également si des maladies chroniques ont été évitées.

## 6 Évaluation du bénéfice économique de SWiNG

Les principaux résultats de l'évaluation économique peuvent se résumer comme suit: tandis que les coûts de SWiNG sont entièrement répertoriés, seule une partie du bénéfice possible peut être mesurée. Les coûts consistent pour moitié en frais de programme directs et pertes de productivité dues au temps consacré par les collaborateurs à participer aux cours, aux formations et aux feedbacks, coûts qui s'élèvent à 3,6 millions de francs au total.

Côté bénéfice, seules ont pu être estimées en francs les absences moins nombreuses dues à la maladie et la performance supérieure sur le lieu de travail. Ces gains pour l'entreprise se sont montés à près de un demi-million de francs le dernier semestre. Les autres bénéfices possibles, comme un taux de fluctuation plus faible, de moindres coûts de santé et une meilleure qualité de vie pour les collaborateurs ne peuvent pas être calculés en raison de la qualité insuffisante des données ou d'un nombre trop faible de réponses aux différentes questions. Le calcul du ROI («Return on Investment») ne peut donc être effectué que moyennant une pondération partielle du bénéfice induit par SWiNG, ce qui doit être pris en compte pour interpréter ce retour sur investissement.

Si l'on suppose une augmentation linéaire du bénéfice induit par SWiNG au-delà de la période de mise en œuvre du projet, il faut compter, pour un impact durable de SWiNG après la fin du projet, près de trois ans pour obtenir un ROI de 1, autrement dit pour que les coûts totaux soient couverts par le bénéfice total. Une série d'arguments permet toutefois d'avancer que le bénéfice de SWiNG a plutôt tendance à être sous-estimé.

## 7 Conclusion

SWiNG a commencé comme une vaste intervention exogène et a été confronté à un processus de développement dynamique à l'intérieur de l'entreprise. L'évaluation a abordé l'ensemble de la situation via un modèle d'organisation, des critères de processus et des indicateurs. Les organisations sont des systèmes sociaux complexes avec des routines, des règles et des conditions cadres spécifiques. On a pu montrer comment le processus de mise en œuvre et les structures de l'entreprise se formaient (mise en place de forums pour les cadres, adaptation de l'offre de formation continue, changement des ordres du jour, etc.) et ainsi également la santé et la performance des personnes qui y travaillent.

L'évaluation économique a permis de se faire pour la première fois, dans le domaine de la PSE, une idée réaliste des dépenses totales qu'implique un tel processus. Elle a en effet montré que ces dépenses étaient rentables à long terme et où se nichait le potentiel de réaliser des économies.

SWiNG était un projet destiné à un grand groupe de personnes actives et en bonne santé. Il a permis aux collaborateurs et aux cadres concernés de renforcer les ressources nécessaires pour continuer à maîtriser leur travail quotidien. L'évaluation a ainsi permis de relever des résultats valables pour les effectifs des grandes entreprises pris dans leur ensemble, résultats qui ne sont donc pas les mêmes que ceux obtenus dans le cadre de certaines études qui se focalisent sur des groupes à risque confrontés à des problèmes très spécifiques et nécessitant des interventions ad hoc.

On a constaté durant le processus de mise en œuvre que l'engagement du management et la volonté des cadres étaient de toute première importance pour le succès du projet. Autre constat, au niveau des collaborateurs cette fois: là où ils étaient impliqués et où la motivation personnelle concordait avec la culture d'entreprise, se développait une véritable dynamique d'impact. Pour obtenir une bonne concordance entre ces facteurs, il faut que le thème s'inscrive dans la catégorie du développement à long terme de la structure, de la stratégie et de la culture de l'entreprise, auquel cas l'investissement vaut la peine.

Les facteurs organisationnels et individuels ont été identifiés et l'évaluation a émis des propositions quant à la manière dont on pouvait organiser à l'avenir le processus de mise en œuvre: via l'engagement et l'empowerment des cadres au niveau de l'analyse de l'organisation, la réflexion en équipe sur les résultats et la décision commune concernant le développement approfondi des compétences dans les cours. Il est toutefois également évident qu'il faut des formes et des techniques de conseil flexibles, qui soient adaptées à l'entreprise. Le moment du changement est également important, SWiNG aurait en effet mieux fonctionné dans certaines entreprises s'il avait été mis en œuvre à un autre moment.

SWiNG a entraîné progressivement de petits changements dans «l'ensemble de l'édifice entreprise». La PSE n'a pas, en principe, pour but de provoquer des bouleversements radicaux. Les changements provoqués par la PSE portent au contraire sur le long terme et ont un impact sur un grand nombre de personnes s'ils s'inscrivent dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. La PSE repose donc sur un développement progressif et durable ainsi que sur l'auto-optimisation de l'entreprise.

Le but principal de la PSE devrait résider dans un bon rapport entre les ressources et les charges. L'évaluation a montré à quel point ce rapport était important pour la santé de l'effectif. De nombreuses charges ne peuvent pas être réduites et dépendent d'influences extérieures, comme par exemple la situation des mandats, les décisions politiques générales, mais aussi les changements internes au niveau du management et de la stratégie de l'entreprise ou du holding. Il s'agit donc de se focaliser sur les ressources de travail, où la manière de se comporter les uns avec les autres est de toute première importance: le soutien, l'équité et l'estime de la part de la direction et des collègues de travail en sont les principaux aspects. A cela s'ajoutent une planification et un discours communs dans les groupes de réflexion et des actions ad hoc. Il s'agit donc également des manières de se comporter et de coopérer.

L'évaluation a globalement montré qu'un investissement à long terme est nécessaire pour obtenir un bon rapport entre les ressources et les charges dans l'effectif pris dans son ensemble. Les actions à court terme permettent de toucher des groupes à risque définis avec précision. Si l'on entend, en revanche, développer une structure, une stratégie et une culture d'entreprise favorables à la santé via un engagement durable, alors il faut élargir l'horizon temps. Cet investissement peut être optimisé en procédant à des adaptations de l'ampleur et de la fréquence des analyses, à une planification commune (c.à.d. avec les collaborateurs) de la participation aux cours de management du stress, ainsi qu'à l'intégration dans le quotidien professionnel des cours, des groupes de travail et des plateformes de discussion.

La manière dont on conçoit le conseil dans le domaine de la PSE est en pleine mutation. L'évaluation a mis en lumière la pratique actuelle et les recherches scientifiques menées dans ce domaine. Le projet SWiNG l'a expressément confirmé et a montré la voie que la PSE pouvait emprunter à l'avenir. Cette voie comprend notamment:

- une carte de l'organisation avec ses conditions cadres spécifiques et ses potentiels de changement,
- une organisation flexible du processus en accord avec les conditions cadres de l'organisation et les personnes qui y travaillent,
- une analyse de l'entreprise axée sur la promotion du changement,
- le développement au niveau des cadres moyens du sens et de la compétence pour le changement,
- la mise en place et l'utilisation de plateformes d'observation et de réflexion,
- ainsi que la mise en réseau et l'échange entre les équipes et les départements.

# 1 Le projet pilote SWiNG

**Dans ce chapitre:** Quels sont les buts du projet SWiNG? À quoi ressemble son architecture? Comment sa structure est-elle organisée dans les entreprises pilotes et quels en sont les différents éléments?

## 1.1 Buts du projet global SWiNG

Le projet «SWiNG – Management du stress, effets et bénéfice de la promotion de la santé en entreprise» a été lancé par Promotion Santé Suisse (PSCH) et l'Association Suisse d'Assurances (ASA).<sup>8</sup> Ce projet a apporté une contribution à la santé de la population active: de 2008 à 2011, un programme de promotion de la santé en entreprise (PSE) a été mis en œuvre dans huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs.

Les buts généraux<sup>9</sup> du projet SWiNG étaient les suivants:

- détecter, via des investigations ciblées, les causes du stress et leurs conséquences négatives, et implémenter les mesures appropriées,
- montrer l'impact et le bénéfice économique des programmes de prévention du stress et d'intervention sur le stress,
- élaborer et diffuser un programme de prévention du stress, des argumentaires et des recommandations à l'attention des entreprises, des spécialistes et des décideurs.

Il s'agissait, avec les instruments engagés, de provoquer des changements positifs dans les entreprises et auprès des collaborateurs à trois niveaux:

1. conditions cadres organisationnelles (structure et organisation)
2. conditions de travail (organisation du travail – ergonomie et contenus – et conditions sociales)
3. comportement individuel (maîtrise du stress/capacité à faire face)

Les buts suivants devaient ainsi être atteints:

- a. les processus sont organisés de manière plus saine et plus efficace;
- b. la santé, le bien-être et la satisfaction au travail des collaborateurs ont augmenté;
- c. la performance, la motivation et les capacités maîtrise individuelles des collaborateurs ont augmenté;
- d. la culture d'entreprise s'est améliorée;
- e. l'image de l'entreprise (interne et externe) s'est améliorée et contribue à une meilleure compétitivité et représente un avantage économique.

## 1.2 Partenaires du projet et financement

La figure 1 présente les unités organisationnelles pertinentes (entreprises SWiNG, prestataires, PSCH, ASA), leur structure hiérarchique, ainsi que les relations communicationnelles. Les caractéristiques détaillées des entreprises pilotes sont décrites au chapitre 8.

<sup>8</sup> En 2005, Promotion Santé Suisse a élaboré le rapport de pointe «Santé psychique – Stress» comme base de sa nouvelle stratégie à long terme, qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2007; la Fondation a également défini le stress sur le lieu de travail comme l'un de ses trois thèmes prioritaires. La conception d'un projet dont le but est de mettre en œuvre la prévention du stress et l'évaluation du bénéfice économique qu'elle génère s'inscrit dans le cadre de cette nouvelle orientation stratégique adoptée par Promotion Santé Suisse. Cette dernière s'est attachée la collaboration de l'ASA dès les premières réflexions sur la structure du projet. En effet l'établissement d'instruments dûment validés du point de vue scientifique et destinés à réduire les conséquences négatives du stress est également un but stratégique des assureurs privés et des assureurs maladie.

<sup>9</sup> Document de base PSCH/ASA du 29.7.2008

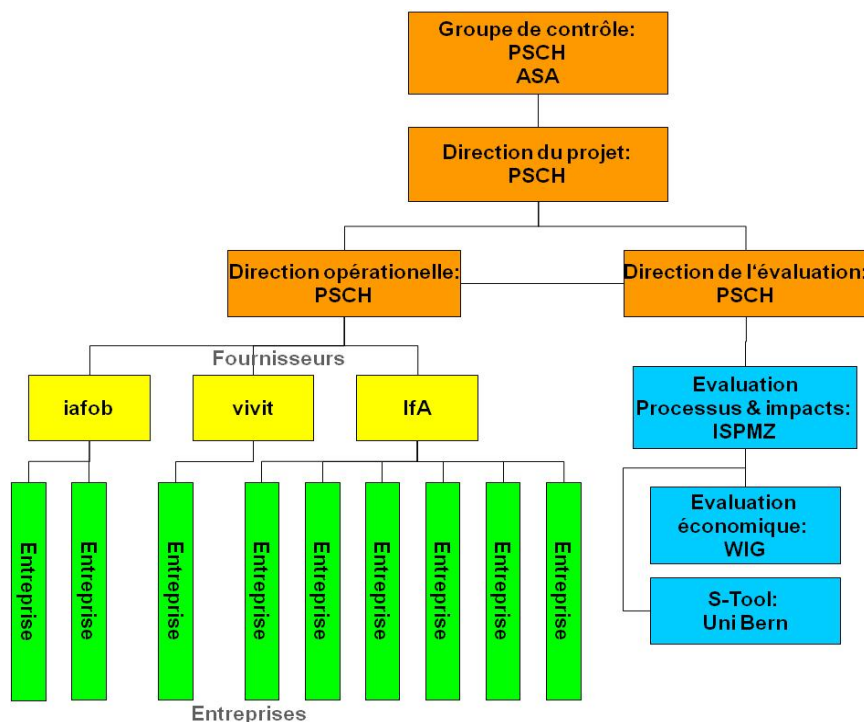


Fig. 1: Organigramme du projet global SWiNG (graphique PSCH/ASA)

PSCH et l'ASA avaient approché au départ, en collaboration avec les prestataires, dix entreprises pilotes de différentes branches, tailles et régions linguistiques. Ces entreprises pilotes devaient avoir une véritable disposition à participer et à mettre en œuvre le programme, et connaître une situation recelant un gros potentiel d'amélioration. L'une de ces dix entreprises s'est désistée et une deuxième a renoncé après une année, suite à sa reprise par un autre groupe. Au final, ce sont donc huit entreprises pilotes totalisant plus de 5000 collaborateurs qui ont été conseillées par quatorze spécialistes des trois sociétés de conseil impliquées, à savoir: vivit, ifa et iafob.

Le budget global attribué par PSCH et l'ASA au projet SWiNG s'élevait à 2,423 millions de francs<sup>10</sup> destinés notamment au financement de l'analyse dans les entreprises, à l'évaluation, à la rédaction des rapports et à la communication.<sup>11</sup> Les entreprises ont pris quant à elle en charge les coûts des interventions.

### 1.3 Architecture du projet SWiNG

L'architecture du projet<sup>12</sup> en vue de la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises était conçue comme suit (cf. fig. 2): une phase d'introduction avec la direction, puis une analyse globale de l'entreprise. L'instrument utilisé pour cette analyse était S-Tool, un instrument d'enquête assisté par ordinateur ([www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)) destiné à relever les charges, les ressources, la santé et le bien-être. (Voir également chap. 3.6).

<sup>10</sup> 660'000 CHF de ce budget global ont été utilisés pour la mise en œuvre du projet dans les entreprises et 1,757 million de francs pour la coordination, le développement, l'évaluation et la communication.

<sup>11</sup> Document de base PSCH/ASA du 29.7.2008

<sup>12</sup> *Architecture du projet*: selon le sens donné par Königswieser et Hillebrand (2007), il s'agit de la structure globale du processus de conseil. L'architecture du projet consiste en différents éléments (*designs*) tels que cours, groupes de travail, conférences, groupes de pilotage, leur organisation et leur mise en réseau. Des *outils et des techniques de conseil* différents sont utilisés pour travailler dans les divers éléments. L'organisation de l'architecture, des éléments et des outils se double d'une prise en considération du contenu et des *dimensions* sociales, temporelles, spatiales et symboliques.

S-Tool comprend un système de feedback avec des explications concernant les indicateurs, une représentation à l'aide de feux et des échelles en pour-cent détaillées (càd. que les valeurs enregistrées sont présentées en les comparant avec un échantillon normal), ainsi que des conseils sur les thèmes correspondants. Les feedbacks sont générés automatiquement et ce aussi bien au niveau des individus que des départements et des équipes (dans la mesure où plus de 10 personnes ont participé à l'enquête) tels que définis dans l'organigramme de l'entreprise. Lorsque plusieurs enquêtes se suivent, les résultats sont présentés simultanément pour deux enquêtes consécutives, de sorte que les personnes individuelles et les unités organisationnelles peuvent suivre l'évolution de la situation.<sup>13</sup>

Les «points chauds» ont été identifiés sur la base du nombre de feux dans les unités organisationnelles. Les départements et/ou les équipes avec dix feux jaunes/rouges ou plus (ce nombre varie en fonction de l'entreprise) ont été considérés comme des points chauds, le risque pour la santé constaté y étant élevé. Les collaborateurs des départements et des équipes concernés étaient ensuite tenus de participer aux cours de management du stress organisés ultérieurement.

Une fois la phase d'analyse achevée, les modules suivants ont été mis en place: cours sur le management du stress, cours pour les cadres, cercles de santé ou des variantes selon la spécificité de l'entreprise (réflexions en équipe, ateliers, groupes de travail, voir chap. 3.2 et chap. 4).

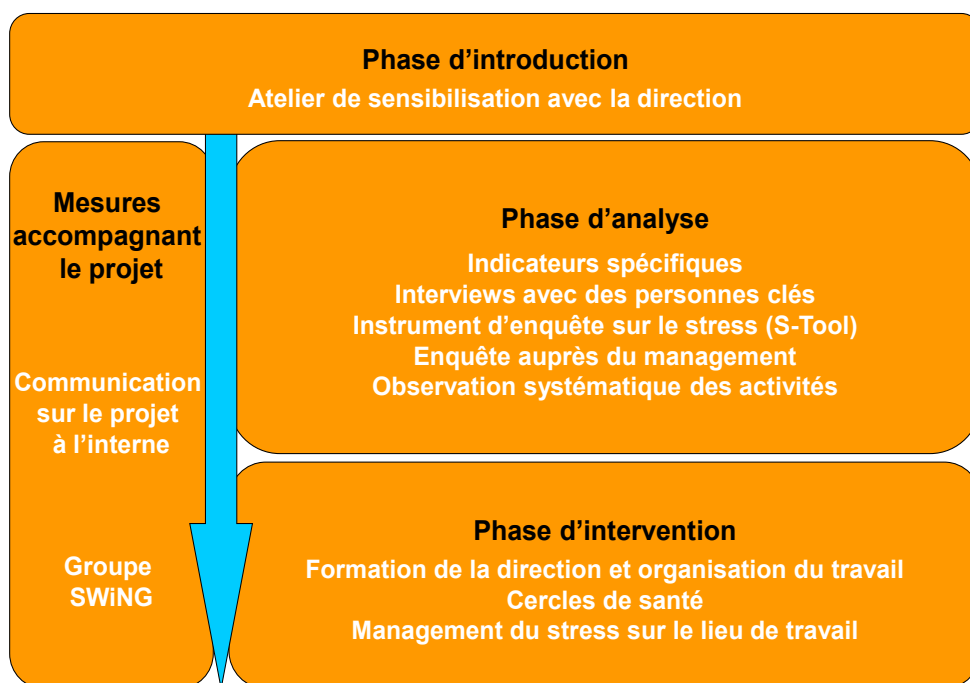


Fig. 2: Architecture du projet pour la mise en œuvre de SWiNG dans les entreprises (graphique PSCH/ASA)

L'architecture du projet intégrait l'élément «groupe SWiNG» qui devait soutenir la direction du projet interne à l'entreprise et coordonner la communication. Il existe pour les éléments mentionnés des documents de base, des scénarios et des transparents, ainsi que quelques autres moyens auxiliaires. Ces derniers ont été développés et/ou adaptés en cours de projet, en collaboration avec les prestataires. Une partie de ce matériel provient du programme PME-vital ([www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)). Lors de la rencontre ERFA du 7 janvier 2009, la compréhension commune du stress a été discutée et définie ensuite dans une prise de position écrite<sup>14</sup>. Du matériel d'information a en outre été élaboré, qui contient des faits et des arguments concernant le projet SWiNG.

<sup>13</sup> On trouvera des informations détaillées concernant S-Tool sur le site Web de Promotion Santé Suisse et sur [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch), d'où l'on peut également télécharger une brochure détaillée.

<sup>14</sup> Work-in-Progress; état au 7.3.2009

## 2 Contexte du projet

**Dans ce chapitre:** Où se situe SWiNG dans le paysage actuel de la PSE? Que disent les études scientifiques sur l'efficacité des interventions portant sur le management du stress? Et que signifie vouloir renforcer la santé des personnes en bonne santé?

### 2.1 Les projets PSE en cours

Outre SWiNG, il existe toute une série de projets internationaux dont le but est de promouvoir la santé psychique de la population active dans son ensemble. On signalera par exemple dans ce contexte le Ministère fédéral allemand de la formation et de la recherche (Deutsches Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) et ses projets interdisciplinaires à grande échelle dans le domaine de la protection préventive du travail et de la santé. Les trois grands projets actuellement soutenus dans le domaine de la PSE sont ReSum (cf. [www.resum.uni-hamburg.de](http://www.resum.uni-hamburg.de)), PräKoNet (cf. [www.praekonnet.de](http://www.praekonnet.de)) et PARGEMA (cf. [www.pargema.de](http://www.pargema.de)).<sup>15</sup>

ReSum a permis de développer un management du stress et des ressources spécifiquement conçus pour des sous-groupes de travailleurs peu qualifiés généralement difficiles à atteindre via des mesures de PSE classiques. Ce projet s'est notamment concrétisé par la rédaction d'un manuel d'entraînement portant sur le management du stress orienté vers les ressources dans le commerce, les services et la production (Busch, Roscher, Ducki & Kalytta, 2009), ainsi que par l'élaboration d'un instrument d'analyse des coûts de la promotion de la santé en entreprise (CACHE.Pro/plus).

PräKoNet a pour but de maintenir la capacité de travail des cadres de la branche de l'information et de la communication. Des solutions innovantes en matière d'organisation de la PSE sont développées de manière participative au moyen de *health factories*, puis mises en œuvre et évaluées avant d'être intégrées dans les structures de l'entreprise.

Le projet PARGEMA (= management participatif de la santé), loin de se focaliser pas sur un groupe cible déterminé, insiste sur l'importance de la participation dans le processus d'organisation d'une gestion durable de la santé, approche qui ressort clairement du libellé du projet. Se référant aux principes de la *prévention par la participation* et du *processus de prévention continu*, le but visé par PARGEMA est de développer diverses approches d'une gestion de la santé participative, de les tester et de les évaluer.

Nielsen, Randall, Holten et González (2010) identifient dans leur synthèse des principales méthodes PSE/GSE européennes portant sur la promotion du bien-être et de la santé des travailleurs cinq approches méthodiques qui peuvent être considérées actuellement comme des *pratiques exemplaires* sur la base des critères définis par les auteurs<sup>16</sup>. On mentionnera parmi ces critères un processus d'intervention systématique et structuré reposant sur la participation, processus qui tend à promouvoir la santé et le bien-être des collaborateurs via des méthodes d'organisation du travail et de direction spécifiques.

Deux autres méthodes nous viennent de Grande-Bretagne, à savoir la «Risk Management Approach» (Cox et al., 2000; Cox & Rial-González, 2000) et les «HSE Management Standards» (Cousins et al., 2004; Mackay, Cousins, Kelly, Lee & McCaig, 2004). À relever également l'approche irlandaise „Work Positive» ([www.healthscotland.org.uk](http://www.healthscotland.org.uk)) et l'approche espagnole «Prevenlab» (par ex. Peiró, 2000) considérées elles aussi comme des *pratiques exemplaires*. La méthode des cercles de santé nous vient quant à elle d'Allemagne (Aust & Ducki, 2004; Schröer & Sochert, 2000). Nielsen et al. (2010)

<sup>15</sup> Même s'il n'existe pas (encore), pour ces grands projets, de résultats complets de l'évaluation, ils fournissent de précieuses indications sur certaines méthodes éprouvées en matière de PSE.

<sup>16</sup> Il convient de mentionner ici que les auteurs n'ont pas étudié tous les pays européens et les méthodes PSE qui y sont appliquées, mais seulement une sélection de pays géographiquement et culturellement différents (Norvège, Pologne, Grande-Bretagne, Irlande, Espagne, Italie et Allemagne; Cf. Nielsen et al., 2010).

intègrent ces cinq approches en un modèle de PSE qui comporte cinq phases et qui prend en considération la participation des employés comme élément clé de chaque phase.

## 2.2 Etudes scientifiques de l'efficacité

Il existe plusieurs méta-analyses et synthèses de la littérature sur l'efficacité des interventions de management du stress, qui traitent et synthétisent systématiquement les résultats d'études scientifiques. On distingue dans ce contexte les interventions de management du stress aux niveaux individuel et organisationnel, ainsi que les interventions mixtes (Giga, Noblet, Faragher & Cooper, 2003).

De nombreuses études montrent que les interventions individuelles sont plus efficaces que les interventions sur l'organisation pour ce qui est de leur impact global en matière de promotion de la santé (vgl. Semmer, 2011): Mimura et Griffiths (2003) ou encore Richardson et Rothstein (2008) le relèvent par exemple dans leurs synthèses de la littérature. De même, van der Klink, Blonk, Schene et Dijk (2001) montrent dans leur méta-analyse que les employés profitent des interventions de management du stress au niveau individuel, tandis qu'ils ne sont pas en mesure de prouver leurs effets au niveau organisationnel. Les interventions sur l'organisation semblent avoir surtout des effets positifs sur la santé des collaborateurs si elles se basent sur le modèle Demand-Control-Support (cf. Egan et al., 2007).

Dans ses contributions, Semmer (2006; 2011) attire en revanche l'attention, sur l'importance de ne pas opposer les approches individuelles et organisationnelles. Il plaide en faveur d'une combinaison des stratégies d'intervention aux différents niveaux. Sur la base des résultats de leur synthèse de la littérature, Michie et Williams (2003) parviennent également à la conclusion qu'une combinaison des interventions dans le domaine du management du stress au niveau individuel et organisationnel est l'approche la plus efficace. Diverses études attirent en outre l'attention sur le fait que des stratégies d'intervention globales sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont adaptées aux besoins de l'organisation et au champ professionnel correspondant (cf. Giga et al., 2003; Taris, Van der Wal & Westerlund, 2010; Nielsen, Taris & Cox, 2010; Nielsen et al., 2010).

Les programmes de management du stress combinés tel que SWiNG sont donc certes prometteurs, mais leur mise en œuvre dans des systèmes sociaux complexes est très exigeante. Les études scientifiques consacrées à des programmes de ce type requièrent une forme de recherche non – traditionnelle (Nielsen & Randall, 2010), étant donné que le contrôle expérimental et la manipulation de variables sont difficiles, voire impossibles, dans de tels contextes complexes en raison de l'implication de l'ensemble de l'organisation. Si l'on entend toutefois esquisser des processus d'impact et prouver les effets des interventions, la recherche actuelle sur les interventions portant sur le management du stress doit être accompagnée d'une analyse plus détaillée des facteurs de processus qui influent sur le processus d'intervention et de leur impact. On passe ainsi d'une focalisation sur les variables de résultats aux conditions de travail comme déterminants de la santé et du bien-être (Semmer, 2006). Il convient également de souligner ici que le domaine de la recherche sur l'organisation est traditionnellement l'une des études de cas qui se sert de la méthode qualitative.

## 2.3 Des (nombreuses) mesures individuelles aux processus de changement organisationnels

La PSE – telle qu'elle est également comprise dans le cadre de SWiNG – a continué à évoluer conceptuellement d'une «approche par contexte», dans laquelle l'entreprise est a priori le lieu des interventions primaires, en une «approche préconisant le changement du setting»: la gestion de la santé dans et, surtout, par l'entreprise elle-même et l'introduction de systèmes de management de la qualité ad hoc et de labels sont l'expression d'une logique du changement élargie appliquée à l'«organisation du système».



Les changements orientés vers la santé dans les entreprises requièrent, comme tous les processus de changement qui donnent des résultats probants, la coordination simultanée de facteurs au niveau individuel et organisationnel (cf. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Semmer, 2011). Il convient de prendre en compte ici le fait que les organisations s'organisent elles-mêmes comme des systèmes sociaux, qu'elles s'adaptent en permanence aux changements constants et qu'elles sont souvent imprévisibles (Best, 2011).

Les processus de changement organisationnels influent sur les collaborateurs de deux manières:

- directement, par l'impact sur l'environnement du travail qui influe à son tour sur la santé et la performance des collaborateurs; et
- indirectement, par la manière de réaliser le changement, qui influe elle aussi sur la santé des collaborateurs (cf. van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010).

Il existe de nombreuses approches concernant l'organisation de processus de changement à la fois efficaces et favorable à la santé; on mentionnera notamment le *Healthy Change Processes* (Tvedt, Saksvik & Nytro, 2009), le *modèle de la contingence* (Inversini, 2008) ou encore les *12 facteurs de réussite pour les processus de changement* (Gerkhardt & Frey, 2006). D'autres approches reposent sur le changement de comportement individuel et ont été utilisées pour des organisations, comme par exemple le *modèle trans théorique du changement de comportement par étapes* (Prochaska & DiClemente, 1983; Prochaska & Velicer, 1997). Nos propres recherches ont par ailleurs permis d'élaborer des concepts tels que *Coherent Change* (Bauer & Jenny, 2007) et *Design principles for data- and change-oriented organisational analysis in workplace health promotion* (Inauen, Jenny & Bauer, 2011).

L'introduction et la mise en œuvre de processus de changement organisationnels requièrent une disposition au changement de la part de l'individu et de l'organisation elle-même (cf. Nielsen et al., 2010). Selon Kotter (1996), plus de la moitié de tous les changements organisationnels échouent parce que l'organisation n'a pas suffisamment renforcé au préalable cette disposition. En outre, de nombreuses mesures prises au niveau organisationnel ne donnent que des résultats modestes, car le besoin de changement des collaborateurs n'a pas été pris en considération (Nytro, Saksvik, Mikkelsen, Bohle & Quinlan, 2000).

Le développement de l'organisation orienté vers la santé – qui comprend les interventions globales en matière de management du stress comme SWiNG – devrait donc prendre en compte la disposition au changement orientée vers la santé des individus et de l'organisation, cette dernière devant faire l'objet d'un développement particulier (cf. Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). La disposition au changement orientée vers la santé est en conséquence une condition importante pour de tels processus de changement, afin de garantir une implémentation effective et l'efficacité de l'intervention envisagée.

## **2.4 Coûts à court terme / investissement à long terme: maintenir les personnes saines en bonne santé**

La discussion sur les types d'interventions au niveau individuel et organisationnel, sur les interventions mixtes, ainsi que sur les processus de développement et de changement organisationnels orientés vers la santé requiert une définition claire du groupe cible, ainsi que de la période durant laquelle la PSE est censée apporter les changements souhaités. On peut distinguer ici, globalement, deux stratégies:

1. La PSE se focalise sur des groupes à risque et développe des interventions axées sur les individus, avec des facteurs de succès spécifiques qui peuvent changer à court et moyen terme. Les individus peu qualifiés, les personnes souffrant de handicaps physiques lourds, les personnes en surpoids et celles connaissant des problèmes de toxicomanie ou encore les collaborateurs susceptibles d'être victimes de burnout constituent par exemple le groupe privilégié sur lequel portent les analyses de prévention primaire et secondaire. Les interventions intensives, taillées sur me-

sure, où l'on travaille avec des indicateurs et des programmes clairement définis, peuvent générer un bénéfice élevé pour ces groupes à risque et ce à moindres coûts.

2. La PSE essaie de maintenir en bonne santé la population non soumise à des facteurs de risque marqués. Il s'agit alors d'un processus de grande ampleur, à long terme et non spécifique: les personnes concernées ont une bonne santé et maîtrisent déjà avec succès leur quotidien (professionnel), qui peut être plus ou moins marqué par le stress. L'approche de la *salutogenèse* – qui préconise le renforcement des ressources nécessaires pour continuer à bien maîtriser le quotidien professionnel – n'a rien de spectaculaire. Elle repose en effet sur le développement durable de l'environnement de ces personnes (ici, l'entreprise) et peut en conséquence également, d'une manière générale, ne générer que de petits changements progressifs. Ces changements durables, qui interviennent peu à peu, sont efficaces sur le long terme s'ils sont bien ancrés dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise.

La PSE telle qu'elle est comprise dans le cadre de SWiNG adopte a priori la deuxième approche avec une série d'instruments et de méthodes conçus pour l'effectif du personnel dans son ensemble. Ainsi, le personnel est à même de trouver les bonnes solutions au sein d'une équipe ou d'un département.

Cette approche signifie que les coûts des interventions sont considérés comme un investissement à long terme en faveur de la santé des personnes en bonne santé. Etant donné toutefois que la perception officielle de l'entreprise est tributaire de rapports trimestriels qui font état des bénéfices réalisés et de cycles de management courts, une telle approche peut sembler étonnante de prime abord. Le défi réside donc en ceci que le développement de la culture orienté vers des valeurs doit être combiné avec des stratégies de maximisation des bénéfices à court terme (cf. également Ulrich & Maak, 2000).

## 3 La méthode d'évaluation

Dans ce chapitre: Quels sont l'objet et la méthode d'évaluation? Sur quel modèle d'organisation base-t-elle son analyse? Pourquoi utilise-t-elle un indice relatif au rapport entre les ressources et les contraintes? Qu'est-ce que l'«évaluation d'impact»?

### 3.1 Mandat

L'évaluation étudie l'impact du projet SWiNG du point de vue de la réduction des conséquences négatives du stress et du bénéfice économique qu'il génère. Elle analyse le succès de l'intervention en général ainsi que les facteurs contextuels et procéduraux spécifiques qui ont permis ou empêché son succès. Cette manière de procéder permet de déduire ensuite des connaissances utiles pour de futurs projets PSE. L'évaluation se base sur des standards scientifiques, suit les directives SEVAL et publie ses résultats dans des revues scientifiques. Sur la base des résultats obtenus, la mandataire élabore des argumentaires destinés aux spécialistes qui contribuent à la diffusion et à l'ancrage de la PSE, et donc à la santé publique à long terme.

### 3.2 Objet de l'évaluation

Le projet SWiNG concerne non seulement les personnes actives en tant qu'individus, mais également l'organisation en tant que condition cadre de l'activité professionnelle et système social en soi. Un processus de changement est initié dans ce système par des conseillers PSE, processus qui est censé changer et le comportement des individus et l'organisation elle-même.

- **Processus de changement avec les conseillers** (mise en œuvre de SWiNG)  
Afin de susciter des changements au niveau organisationnel et individuel, on a élaboré au début de SWiNG une architecture de projet comprenant un atelier de sensibilisation, des instruments d'analyse, des modules d'intervention et des mesures d'accompagnement (cf. chap. 1.2). Les conseillers SWiNG ont adapté cette architecture à la logique de l'entreprise: le processus de changement dans les entreprises SWiNG reflète largement la vie réelle, soit le vécu des conseillers.
- **Organisations avec les personnes interagissantes** (entreprises SWiNG)  
Les personnes les plus diverses travaillent chaque jour dans le cadre des structures, de la stratégie et de la culture de l'organisation, pour fabriquer un produit ou fournir une prestation. Les organisations étant des systèmes sociaux complexes avec leurs propres routines et règles, des modèles reposant sur la théorie des systèmes ont notamment été développés, afin de les comprendre et, le cas échéant, de les changer. Ces modèles sont censés permettre de comprendre la logique propre d'une entreprise et de mieux se préparer aux interactions et aux effets secondaires inattendus que peuvent générer des interventions.
- **Les individus dans les organisations** (membres des entreprises SWiNG)  
Les contraintes et les ressources d'un travail déterminent d'un individu les maladies et le bien-être. Chaque individu dispose en outre de capacités et de stratégies qui lui permettent de faire face aux contraintes auxquelles il est soumis. La science a développé des modèles d'impact des contraintes et des ressources sur la santé, ainsi que des modèles de maîtrise du stress. D'autres modèles ont également été élaborés, qui montrent quels facteurs incitent les individus à changer de comportement.

L'ampleur de l'objet de l'évaluation et la différence entre les entreprises pilotes qui ont participé au projet SWiNG permettent donc de constituer un savoir qui est valable pour un large éventail d'entreprises, de personnes actives et d'interventions.

### 3.3 La base conceptuelle de l'évaluation

L'évaluation utilise plusieurs modèles et critères, afin de pouvoir apprécier de manière adéquate les trois perspectives mentionnées ci-dessus. Le processus d'évaluation repose sur un modèle général d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé («Organizational Health Development Model», POH UZH/ETH, cf. fig. 2). Ce modèle permet de décrire et d'évaluer la situation dans les entreprises SWiNG. Il combine des approches psychologiques, sociologiques et économiques (cf. Bauer & Jenny, 2007; Jenny, 2009) et suit le nouveau modèle de management st-gallois (Rüegg-Stürm, 2003), qui s'appuie notamment sur la théorie de la structuration de Giddens (1984) ainsi que sur les dernières théories des systèmes (Luhmann, 1984; 2006).

Le modèle du développement de l'organisation axé sur la santé interprète les processus de travail comme autant d'interactions entre l'organisation et la personne: la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise, ainsi que la compétence, la motivation et l'identité des collaborateurs et des collaboratrices façonnent et gouvernent les processus de travail. Ces derniers ont des retombées sur l'organisation et les personnes.

Ce modèle intègre en outre le modèle «Job Demands-Resources» (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), qui permet de montrer l'impact des processus de travail lourds sur les affections psychosomatiques et des processus de travail riches en ressources sur le bien-être.

#### En résumé, le modèle intègre...

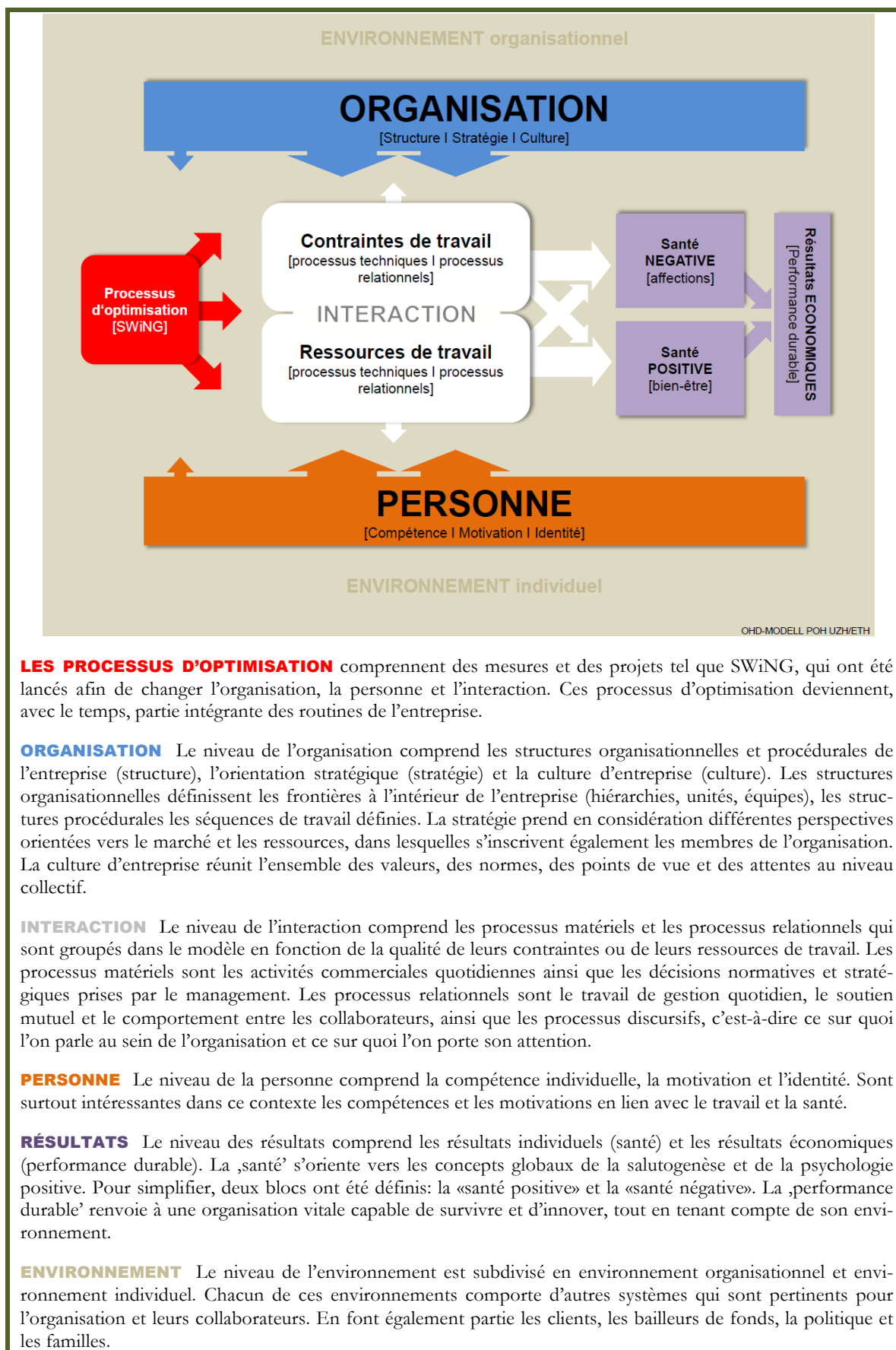
- promotion de la santé **ET** management
- structure **ET** processus
- contraintes **ET** ressources
- maladies **ET** bien-être
- changements individuels **ET** organisationnels

Outre ce modèle, qui forme le noyau de l'évaluation, les critères suivants sont appliqués (cf. également le concept d'évaluation sur le site Web de Promotion Santé Suisse):

- Les *12 facteurs de succès* d'un processus de changement selon Gerhardt et Frey (2006) relatifs à l'évaluation du processus global SWiNG. (Cf. chap. 4.1).<sup>17</sup>
- Les critères *RE-AIM* relatifs à l'évaluation structurée des modules SWiNG (Glasgow, Davis, Funnell & Beck, 2003). (Cf. chap. 4.2).<sup>18</sup>
- L'application des trois aspects du *sentiment de cohérence* (compréhension, maîtrise, sens) à la mise en œuvre du module, couplé avec
- L'approche de la *concordance* entre le processus de changement, l'organisation (structure, stratégie, culture) et la personne (compétences, disposition à participer) pour une évaluation approfondie de l'implémentation du module. (Cf. chap. 4.2).
- L'indice ressources/contraintes (cf. chap. 3.7.1) et l'évaluation d'impact (cf. chap. 3.7.2) pour l'évaluation quantitative de l'efficacité globale de SWiNG.

<sup>17</sup> Les facteurs de succès ont été énumérés par Gerhardt et Frey dans plusieurs études, notamment sur la base des fameux facteurs définis par Kotter (1995).

<sup>18</sup> Les critères RE-AIM ont été développés afin d'évaluer l'impact sur la santé publique des interventions dans le domaine de la promotion de la santé (Glasgow et al., 2003). Ces interventions devraient tenir compte autant que faire se peut des aspects suivants: **R**each (taux et représentativité des participants au programme), **E**fficacy (changement souhaité dans les indicateurs et consistance des changements), **A**dooption (choix et disposition à participer des entreprises et leur représentativité), **I**mplementation (degré et consistance de la mise en œuvre dans les entreprises) et **M**aintenance (durabilité des interventions dans les entreprises et chez les individus).



**LES PROCESSUS D'OPTIMISATION** comprennent des mesures et des projets tel que SWiNG, qui ont été lancés afin de changer l'organisation, la personne et l'interaction. Ces processus d'optimisation deviennent, avec le temps, partie intégrante des routines de l'entreprise.

**ORGANISATION** Le niveau de l'organisation comprend les structures organisationnelles et procédurales de l'entreprise (structure), l'orientation stratégique (stratégie) et la culture d'entreprise (culture). Les structures organisationnelles définissent les frontières à l'intérieur de l'entreprise (hiérarchies, unités, équipes), les structures procédurales les séquences de travail définies. La stratégie prend en considération différentes perspectives orientées vers le marché et les ressources, dans lesquelles s'inscrivent également les membres de l'organisation. La culture d'entreprise réunit l'ensemble des valeurs, des normes, des points de vue et des attentes au niveau collectif.

**INTERACTION** Le niveau de l'interaction comprend les processus matériels et les processus relationnels qui sont groupés dans le modèle en fonction de la qualité de leurs contraintes ou de leurs ressources de travail. Les processus matériels sont les activités commerciales quotidiennes ainsi que les décisions normatives et stratégiques prises par le management. Les processus relationnels sont le travail de gestion quotidien, le soutien mutuel et le comportement entre les collaborateurs, ainsi que les processus discursifs, c'est-à-dire ce sur quoi l'on parle au sein de l'organisation et ce sur quoi l'on porte son attention.

**PERSONNE** Le niveau de la personne comprend la compétence individuelle, la motivation et l'identité. Sont surtout intéressantes dans ce contexte les compétences et les motivations en lien avec le travail et la santé.

**RÉSULTATS** Le niveau des résultats comprend les résultats individuels (santé) et les résultats économiques (performance durable). La 'santé' s'oriente vers les concepts globaux de la salutogenèse et de la psychologie positive. Pour simplifier, deux blocs ont été définis: la «santé positive» et la «santé négative». La 'performance durable' renvoie à une organisation vitale capable de survivre et d'innover, tout en tenant compte de son environnement.

**ENVIRONNEMENT** Le niveau de l'environnement est subdivisé en environnement organisationnel et environnement individuel. Chacun de ces environnements comporte d'autres systèmes qui sont pertinents pour l'organisation et leurs collaborateurs. En font également partie les clients, les bailleurs de fonds, la politique et les familles.

Fig. 3: Modèle d'analyse du développement de l'organisation orienté vers la santé (graphique POH UZH/EPF)

### 3.4 Questions posées par l'évaluation

Au début du projet, l'évaluation s'est posée des questions générales portant sur les processus, les structures et les impacts. En cours de projet, ces questions ont ensuite été adaptées à des modèles et des critères plus fins en vue d'évaluer les processus de changement organisationnels. Les chapitres dans lesquels les questions mentionnées ci-dessous sont traitées sont indiqués entre parenthèses.

- **Questions relatives au processus**
  - Le processus de mise en œuvre de SWiNG a-t-il rempli les exigences des facteurs de succès établis pour les processus de changement organisationnels? [Chap. 4.1]
  - La mise en œuvre des modules a-t-elle rempli les exigences des critères RE-AIM? [Chap. 4.2]
  - Quels aspects faut-il donc prendre en compte lors de l'introduction, de la mise en œuvre et du maintien de la PSE? [Bilan et enseignements tirés du processus de mise en œuvre]
- **Questions relatives à la structure**
  - Quelles structures de projet et quels facteurs contextuels (organisation/personne/environnement) ont favorisé la mise en œuvre du projet? [Chap. 4.3]
  - Quels facteurs faut-il dès lors prendre davantage en considération lors de l'introduction, de la mise en œuvre et du maintien de la PSE? [Bilan et enseignements tirés du processus de mise en œuvre]
- **Questions relatives à l'impact**  
*(selon le modèle du développement de l'organisation axé sur la santé, voir chap. 3.3)*
  - SWiNG a-t-il généré des changements dans l'organisation (structure/stratégie/culture)? [chap. 5.1]
  - SWiNG a-t-il généré des changements dans l'interaction (dans les ressources et les contraintes de travail)? [Chap. 5.2]
  - SWiNG a-t-il généré des changements au niveau de la personne (compétences/motivation / identité)? [Chap. 5.3]
  - SWiNG a-t-il généré des changements au niveau de la santé? [Chap. 5.4]
  - Comment évaluer économiquement les changements générés par SWiNG? [Chap. 6]

### 3.5 Structure de l'évaluation et processus d'analyse

L'évaluation a adopté une approche multiniveaux et appliqué plusieurs méthodes (c.-à-d. que la collecte d'indicateurs se fait au moyen de différentes méthodes qualitatives et quantitatives). Cette approche permet une triangulation des données qui renforce les conclusions et complète les différentes perspectives.

#### Analyse qualitative

L'évaluation a travaillé avec des informations qualitatives tirées d'entretiens et d'observations. Ces données ont formé la base qui a servi pour décrire le processus de mise en œuvre, comprendre l'organisation dans sa logique propre et évaluer les conséquences pour les personnes qui y travaillent ainsi que pour le projet SWiNG lui-même. Pour ce faire, les conseillers et l'évaluation ont mené des interviews structurées et une discussion de groupe dans les entreprises, et effectué des observations (voir également chap. 3.6).

Des guides spécifiques permettaient d'évoluer à travers les divers niveaux du modèle organisationnel et ont été systématiquement préparés, résumés et présentés. Les participants ont été informés au préalable que les données seraient utilisées ultérieurement et de façon anonyme pour le projet SWiNG et pour leur exploitation scientifique. Ces données ont été notées à la main et/ou enregistrées sur bandes. Elles ont ensuite été traitées et évaluées via une analyse qualitative du contenu qui permettait de le résumer et de le structurer (Mayring, 2000). On a opté ici pour une méthode inductive permettant de réduire les données.

L'évaluation a procédé de la même manière pour collecter et valoriser les données tirées du processus SWiNG, qui ont été générées par les prestataires eux-mêmes, à savoir: leur appréciation subjective de l'atelier de sensibilisation, des séances de groupe SWiNG, de la communication sur le projet interne à l'entreprise, ainsi que les feedbacks donnés à la direction et aux collaborateurs; à noter que l'évaluation a travaillé ici avec des questions ouvertes auxquelles il fallait répondre par écrit.

### Analyse quantitative

L'analyse quantitative se base sur les données de 5014 collaborateurs des huit entreprises qui ont participé au projet jusqu'à son terme. Ces données ont été collectées dans le cadre des trois enquêtes effectuées au début (2008; t0), au milieu (2009; t1) et à la fin (2010; t2) du projet. On trouvera dans l'annexe 9.4 les chiffres précis concernant les participants et à la section C du chapitre 8 les taux de retour (présentation par entreprise).

Le contrôle des interventions réalisées dans une entreprise n'est possible que jusqu'à un certain point. Leurs effets s'inscrivent la plupart du temps dans les routines de l'entreprise et l'agenda des cadres. L'architecture du projet SWiNG définie au départ a été conçue par les conseillers PSE et adaptée par ces derniers à chaque structure et culture d'entreprise. L'évaluation a accompagné ce processus, mais sans le piloter directement. L'analyse quantitative de l'efficacité censée vérifier l'hypothèse de départ requiert toutefois un contrôle des conditions cadres, ainsi que des spécificités des personnes qui font partie des groupes témoins. Etant donné qu'en l'absence de contrôle les différences dans les résultats (c.-à-d. entre les groupes témoins) ne peuvent être imputées que de manière incertaine à l'impact du projet, ces données ont été rendues comparables a posteriori:

1. Seules ont été prises en compte les personnes qui ont au moins participé à la première et à la troisième enquêtes (t0 et t2). On a pu ainsi éviter les fausses interprétations (dans le sens d'une évaluation positive du changement) qui surviennent lorsque des groupes de personnes spécifiques (par ex. des personnes supportant des contraintes) n'ont plus participé aux relevés réalisés par le biais des questionnaires.
2. On a ensuite formé des groupes d'analyse homogènes différenciés (1) selon les collaborateurs et les cadres<sup>19</sup> et (2) selon un rapport ressources-contraintes bon, moyen et mauvais (cf. chap 3.7.1).

Cette répartition en groupes d'analyse aussi homogènes que possible permet d'éviter que des différences dans les résultats soient mal interprétées. C'est ainsi que des différences pourraient apparaître en raison d'une plus forte présence de cadres dans les groupes témoins: les cadres ont en effet plus de contrôle et d'influence – un facteur critique dans le processus de mise en œuvre – et un salaire plus élevé – ce qui est pertinent pour les analyses économiques. Il est également important ici d'analyser séparément les groupes de personnes avec un profil ressources-contraintes différent. Cette manière de procéder permet d'une part de contrôler l'effet de régression à la moyenne<sup>20</sup>, qui peut conduire à de fausses conclusions concernant les changements intervenus au fil du temps et, d'autre part de tenir compte des effets plafond. En d'autres termes, si la situation du travail est déjà bonne, il faut s'attendre à ce qu'une intervention ne l'améliore pas plus avant mais la maintienne telle quelle.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> La fonction de cadre a été opérationnalisée par «oui/non». Lorsque, dans le rapport, on parle de «cadres», alors c'est cette opérationnalisation dichotomique de la fonction de cadre qui en est la base. Il convient de relever ici une certaine incertitude dans les données: une fonction de cadre ne correspond pas automatiquement à une position de cadre «officielle» et pas non plus à un niveau qui habiliterait quelqu'un à suivre des cours. Les indications des prestataires PSE concernant le nombre de cadres dans les entreprises diffèrent donc du nombre des personnes qui occupent une fonction de cadres dans S-Tool.

<sup>20</sup> L'effet de régression à la moyenne est un phénomène que l'on constate lors de mesures répétées et qui fait que, en raison des fluctuations naturelles, les personnes faisant partie d'un groupe extrême avec contraintes élevées se rapprochent de la valeur moyenne lors de la deuxième mesure et ce indépendamment de l'intervention, ce qui est faussement interprété comme étant un succès de l'intervention en question. Ceci peut être problématique, en particulier lorsque le nombre d'enquêtes est réduit, contrairement aux analyses des tendances qui reposent sur des enquêtes répétées à des intervalles de temps brefs.

<sup>21</sup> D'autres aspects méthodiques, connus de la recherche, concernent le modèle d'évolution des différents indicateurs au fil du temps: on connaît moins pour chaque indicateur de contrainte, de ressource ou de santé s'il change lentement ou par à-coups, si les rapports entre les indicateurs sont linéaires ou en forme de courbes, si le changement persiste ou ralentit. L'évaluation réduit, pour l'analyse de l'efficacité, tous les indicateurs au nombre de quatre, à savoir: contraintes, ressources, santé positive et santé négative (cf. chap. 3.7). Les singularités des indicateurs perdent ainsi de leur importance dans le

Afin de contrôler l'impact de SWiNG, on a formé les groupes témoins suivants: (a) «Participants au module vs non-participants»<sup>22</sup> et (b) «Evaluation d'impact élevée vs moyenne/faible» (cf. section 3.7.2 pour une description de cet indicateur et son utilisation). Il a également été envisagé de former d'autres groupes témoins au niveau de l'entreprise et des unités d'entreprise. Étant donné toutefois qu'il existe de grandes différences entre les entreprises et à l'intérieur de ces dernières (cf. annexe 9.4)<sup>23</sup>, les analyses quantitatives destinées à vérifier des hypothèses ne sont guère indiquées (ce qui reviendrait à «comparer des choux et des carottes» pour reprendre une expression populaire; voir par ex. Goetzel et Ozminkowski, 2000). Les analyses qualitatives montrent dans ce contexte quels facteurs organisationnels facilitent ou au contraire entravent le processus de mise en œuvre et la réussite du projet.

Il a été question un moment d'examiner, au niveau des unités d'entreprise, des hypothèses d'impact spécifiques avec des indicateurs spécifiques, mais l'idée a finalement été abandonnée pour des raisons de méthode et de contenu: cela aurait en effet requis des données qualitatives pour chaque unité d'entreprise (soit 59 unités au total, voir annexe 9.4) et pour chaque équipe (ces données ont été groupées différemment en fonction de la taille des unités pour le feedback dans l'entreprise) et/ou pour les points chauds (qui ont été en général identifiés au niveau des équipes; en outre, on a parfois groupé des personnes de différents points chauds pour la réflexion en équipe), ce afin de formuler une hypothèse, de déterminer les indicateurs et d'évaluer le processus de mise en œuvre dans l'unité. Il aurait également fallu avoir une unité de comparaison sans lien aucun avec SWiNG, mais très similaire, pour s'assurer de l'effet (c.-à-d. pour conclure à l'existence d'un lien de causalité entre SWiNG et l'effet constaté), pour le quantifier et permettre ainsi son évaluation économique. Ces sous-analyses auraient dû ensuite être imputées à un effet global pour calculer l'impact général de SWiNG et le bénéfice économique global.

Indépendamment des données qualitatives manquantes et des données quantitatives non spécifiques au niveau des unités, des équipes et des points chauds, cette manière de procéder était impossible en raison de la formation de groupes témoins inutilisables, ce qui est primordial pour cette partie de l'analyse statistique de l'efficacité. De même, la formation de groupes sur la base du profil ressources/contraintes pour contrôler l'effet plafond ainsi que l'effet de régression à la moyenne n'aurait pas été possible à ce niveau (échantillons trop petits et faible taux de retour en t2). Cette remarque vaut également pour l'utilisation de l'évaluation d'impact, étant donné qu'en moyenne 25% des personnes présentaient une évaluation élevée, ce qui implique des groupes de petite taille.

### Remarques concernant la méthode d'analyse quantitative

Avant de pouvoir analyser statistiquement les données recueillies, il fallait les contrôler et si nécessaire les corriger. Les fluctuations et les changements structurels au sein des entreprises (fusion de certaines unités, notamment) ou encore les promotions ont en outre exigé une fixation des appartenances individuelles et des positions professionnelles au moment t2. Toutes les données de l'enquête (S-Tool par écrit, évaluation des modules, enquête sur la santé par écrit et en ligne) ont été reliées les unes aux autres au moyen d'un logiciel ad hoc (Record-Linkage) et sur la base d'un code garantissant l'anonymat.<sup>24</sup> Les données S-Tool enregistrées en ligne ont été associées à un numéro d'identification généré automatiquement.

---

facteur global. On peut également supposer que de tels facteurs acceptent des changements moins importants et rapides et qu'ils sont stables et significatifs. L'agrégation des indicateurs permet à l'évaluation de réduire en outre la complexité et de travailler avec des facteurs qui sont significatifs pour toutes les entreprises.

<sup>22</sup> L'indication de la participation aux mesures est saisie dans S-Tool en tant que variable texte associée. Les mesures correspondantes ont été définies par les prestataires. L'extraction ultérieure des mesures à partir de cette variable texte comporte quelque incertitude en raison de la faible longueur du texte en t1, ainsi que d'autres distorsions (biais de participation, indication en propre). Lors de l'attribution à un groupe de non participants, on a veillé à ce que les personnes concernées n'aient indiqué aucune participation aux deux moments t1 et t2, afin de ne pas sous-estimer un éventuel effet (par ex. aucune indication en t2 ne signifie pas que cette personne n'aurait rien mentionné en t1, si elle avait rempli le questionnaire S-Tool).

<sup>23</sup> L'hétérogénéité interne à l'entreprise montre également que l'on ne pouvait calculer aucun modèle d'équation structurelle quant au profil ressources-contraintes spécifique qui était meilleur que le modèle général (cf. chap. 3.7.1).

<sup>24</sup> Taux d'appariement 70%; correspond au standard habituel pour les codes courts (Schnell, Bachteler & Reiher, 2010). Autre difficulté: le sexe comme important facteur d'appariement n'a pas été enregistré lors de l'enquête écrite en t0.



L'évaluation s'est servie pour l'analyse quantitative de l'efficacité d'analyses de la variance monofactorielles, monovariabiles et multivariabiles avec répétition des mesures. Les facteurs contraintes, ressources et santé ont été formés au moyen d'analyses factorielles et régressives, ainsi que de modèles d'équation structurelle – comme cela a été expliqué à la section 3.7.1. Le calcul des valeurs factorielles se fait de manière pondérée selon des sous-facteurs: pour l'analyse de l'efficacité au moyen de la méthode régressive et pour la présentation absolue dans la partie spécifique à l'entreprise au moyen de valeurs moyennes. Les analyses multiniveaux ont en outre permis de tester l'influence des entreprises, des unités d'entreprise respectivement, sur les rapports entre les ressources, les contraintes et la santé.

### 3.6 Instruments et coordination de la collecte des données

Le projet SWiNG a utilisé toute une série d'instruments pour collecter les données: des instruments de conseil pour l'analyse et le feedback dans les entreprises, ainsi que d'autres instruments encore, utilisés pour évaluer le projet lui-même. L'évaluation utilise les deux sources de données, quantitatives et qualitatives. Dans la liste ci-dessous, les sources de données quantitatives sont indiquées avec un astérisque (entre parenthèses lorsque cette source de données aurait effectivement permis des évaluations de ce type, mais que cela n'a pas été effectué):

- **Instruments de conseil:**
  - S-Tool (modules de base et optionnels)\*
  - Interviews avec les personnes clés
  - Enquête auprès du management (MMB)(\*)
  - Indicateurs de l'entreprise\*
  - Observations systématiques des activités (\*)
- **Instruments d'évaluation**
  - S-Tool (échelles d'évaluation)\*
  - Questionnaire relatif à l'évaluation des modules (recueilli après chaque cours de rappel)\*
  - Discussions de groupe avec visites consécutives de l'entreprise en t0 et t2
  - Interviews téléphoniques avec les cadres (à la fin du projet)
  - Enquête supplémentaire sur les coûts de la santé (à la suite des cours sur le management du stress ainsi que formation de groupes de contrôle en ligne)\*
  - Formulaires de feedback pour l'atelier de sensibilisation (1x), pour informer la direction et les collaborateurs des résultats de l'analyse (3x), pour les séances du groupe SWiNG (y compris procès-verbaux, max. 10x) et pour la communication sur le projet (3x)
  - Factsheets de la direction du projet de PSCH
  - Notes et procès-verbaux des rencontres mensuelles d'échange d'expériences entre un représentant des sociétés prestataires, l'évaluation et PSCH
  - Listes des heures effectuées pour la direction interne du projet, le groupe SWiNG ainsi que les divers modules \*

La coordination de la récolte des données a été réalisée au moyen d'une grille ad hoc, ainsi que dans le cadre des rencontres ERFA mensuels entre les conseillers, les organes responsables et l'évaluation. Tous les indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, sont énumérés en détail dans l'annexe 9.3.

S-Tool comme instrument clé de récolte des données quantitatives (cf. [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch), y compris documentation sur les échelles) saisit vingt-deux échelles pertinentes pour la santé dans l'enquête de base. Ces dernières sont réparties dans les deux catégories «Ressources et maîtrise du stress» et «Contraintes (stresseurs)». Ensuite, treize indicateurs sont saisis concernant le bien-être et la santé («Attitude face au travail et état d'esprit»). Les indicateurs de l'entreprise ont été utilisés pour vérifier la plausibilité de l'évaluation donnée par S-Tool.

### 3.7 Indicateurs principaux

On décrira ci-après deux des indicateurs clés utilisés pour l'analyse des données: le rapport ressources/contraintes comme critère quantitatif et quantifiable pour l'analyse de l'efficacité de SWiNG et l'évaluation d'impact comme mesure de l'impact global de SWiNG.

#### 3.7.1 Rapport ressources-contraintes

L'évaluation agrège ces variables en quatre facteurs selon le modèle organisationnel central et le modèle Job-Demands-Resources (cf. chap. 3.3), leur design d'évaluation (chap. 3.5), sur la base d'informations qualitatives et de réflexions méthodiques; ces quatre facteurs sont les suivants: ressources, contraintes, santé positive et santé négative. Cette agrégation permet de réduire considérablement la complexité des analyses et permet de disposer d'un modèle valable pour toutes les (grandes) entreprises; en d'autres termes, les résultats de l'évaluation peuvent être transférés à d'autres entreprises comparables.

#### Procédure méthodique

On a ensuite identifié au moyen d'une matrice de corrélation les indicateurs qui étaient étroitement liés, puis effectué des analyses factorielles, afin de déterminer les sous-groupes d'indicateurs connexes. Afin d'affiner le modèle, on a exclu certains indicateurs qui formaient des pôles opposés (par ex. stresseurs sociaux vs. ressources sociales) en raison de leur redondance. Les indicateurs sommatifs (p. ex. déséquilibre effort/récompense) ont également été exclus, étant donné qu'ils ne peuvent subsumer clairement les contraintes et les ressources. Compte tenu de la littérature scientifique la plus récente (Mostert, Peeters & Izel, 2011), qui montre que la difficulté de concilier travail et vie privée est la conséquence et non pas une partie des ressources et des contraintes de travail, celle-ci n'a pas non plus été reprise dans le modèle. On a ensuite calculé progressivement différents modèles d'équation structurelle, jusqu'à obtenir les adaptations optimales aux données (Cf. fig. 4 Modèle d'équation structurelle; pour les détails concernant les coefficients de direction et les «indices Fit» – en haut à droite dans le schéma – voir la littérature spécialisée correspondante; par ex. Hoyle, 1995).

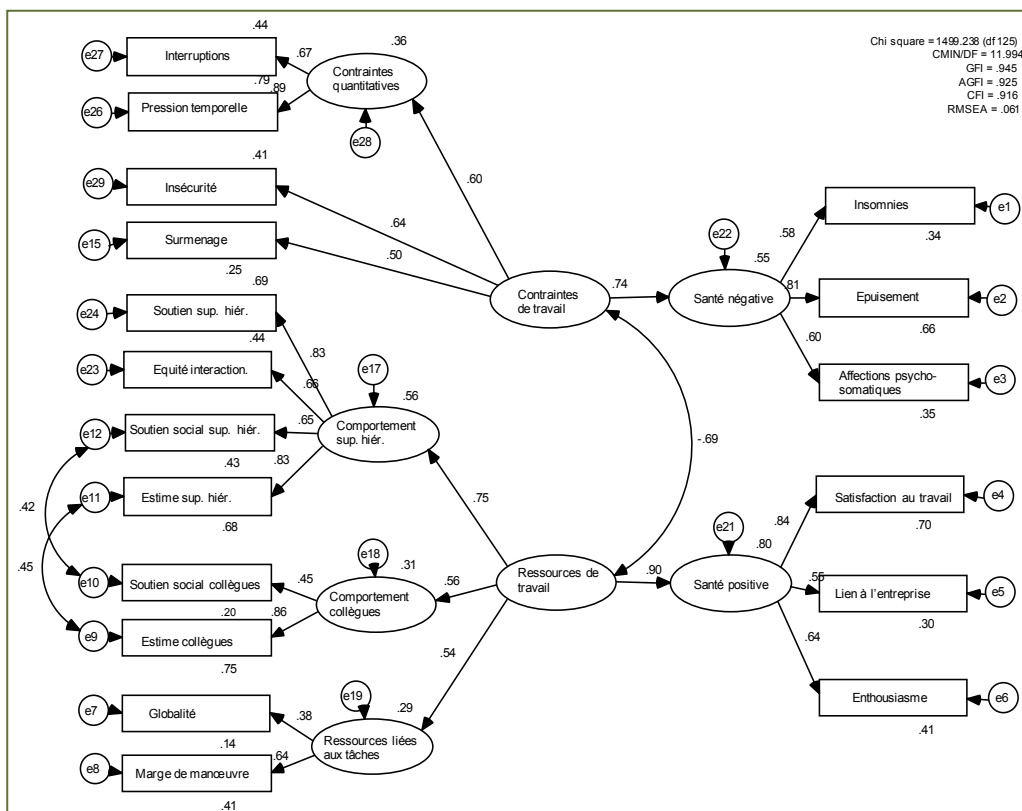


Fig. 4: Modèle d'équation structurelle avec les facteurs ressources de travail/contraintes de travail, santé positive et santé négative

Le modèle a été testé pour chacune des entreprises et a conservé sa validité (c.-à-d. les «indices Fit» n'ont pas empiré). Pour des profils de travail spécifiques, comme pour le personnel soignant, qui présente souvent des contraintes physiques unilatérales élevées, des modèles élargis ont été testés, mais les «indices Fit» ne se sont pas améliorés. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que l'échelle «contraintes physiques unilatérales» a été opérationnalisée de manière trop large pour de tels profils, car elle comprenait également le facteur «être longtemps en position assise».

L'évaluation dispose ainsi d'un modèle ressources/contraintes valable en général et hautement pertinent pour la santé (voir également la littérature spécialisée; par ex. Bakker & Demerouti, 2007). Cette manière de procéder signifie certes que, au niveau de l'analyse de l'efficacité, les changements qui interviennent dans les diverses équipes, à petite échelle et générés spécifiquement par SWiNG, perdent en importance, et que l'effet de SWiNG sur le rapport ressources/contraintes global peut être généralisé et économiquement quantifié.

Il convient de souligner ici que l'on ne voit que ce que l'on mesure (ou que l'on veut mesurer). Il peut y avoir des choses qui ont changé grâce à SWiNG, mais pour lesquelles il n'existe aucune échelle métrique. C'est la raison pour laquelle les interviews et les discussions destinées à évaluer le projet sont au moins aussi importantes que les analyses statistiques de l'efficacité.

### Signification du rapport ressources-contraintes: heatmaps

Afin d'illustrer l'importance du rapport ressources/contraintes, les deux axes ressources/contraintes ont été placés en abscisse et en ordonnée d'un tableau appelé «heatmaps». On retrouve dans chaque champ environ 11%<sup>25</sup> des personnes ayant participé à l'enquête SWiNG (t0), avec leurs combinaisons spécifiques de contraintes et de ressources (élevées/moyennes/faibles) (les valeurs précises sont indiquées dans l'annexe 9.10).<sup>26</sup> Pour chaque champ est indiqué le degré de la santé, de la performance et la durée des absences des personnes qui présentent la combinaison de ressources et de contraintes correspondantes. La figure 5 montre clairement que la combinaison de ressources élevées et de contraintes faibles (champ en haut à gauche; dans chaque *heatmap*) entraîne une santé positive plus marquée, une santé négative moindre, une performance au travail plus élevée et une durée d'absences plus brève.

La figure 5 nous permet en outre de voir dans quelle mesure un hypothétique déplacement diagonal d'une personne d'un champ à un autre aurait des effets positifs (vers la gauche en haut) et/ou négatifs (vers la droite en bas). Si donc une intervention permet à une personne de se constituer suffisamment de ressources et que ses contraintes diminuent parallèlement pour qu'elle puisse passer du champ intermédiaire au champ situé en haut à gauche, alors elle «gagnerait» 27 pour-cent<sup>27</sup>. Elle serait en outre 6 pour-cent plus performante et manquerait 0,1 jour par semestre en moins.

Le rapport ressources/contraintes dépend également de la disposition des personnes concernées à participer à des mesures favorisant la santé: plus les contraintes sont élevées pour des ressources également élevées (champ en haut à droite) et plus les collaborateurs sont disposés à participer. Ces derniers doivent donc supporter certaines contraintes, mais disposent également des ressources qui

<sup>25</sup> Cette valeur résulte du fait que les personnes interrogées ont été réparties en tertiles (groupes de 33%) pour ce qui est des ressources et des contraintes. Sur le tableau avec 3x3 champs, on a 9 groupes approximativement de même taille (100% : 9 = 11%) (Cf. les tableaux croisés dans l'annexe 9.10). Comme expliqué à la section 3.5, on a effectué pour les analyses statistiques une répartition en groupes pour ce qui est du rapport ressources-contraintes: la diagonale (ressources-contraintes de même niveau), coin supérieur gauche (ressources plus marquées), coin inférieur droit (ressources moins marquée). Cette répartition en trois groupes s'est imposée car il faut s'attendre à ce que l'impact de SWiNG y sera différent. Tandis qu'un bon rapport ressources-contraintes peut uniquement être maintenu, on peut supposer qu'un rapport ressources/contraintes faible ou moyen peut être amélioré.

<sup>26</sup> Les facteurs de ressources et les facteurs de contraintes, ainsi que les facteurs de santé positive et de santé négative ont été définis à l'aide de la méthode de régression. Après la transformation en une répartition standard normale, la valeur moyenne de l'échelle est de 0 et l'écart standard de +/- 1. Quelque 34% des personnes se trouvent dans *un* écart standard.

<sup>27</sup> Exemple: un pourcentage de 49 signifie que 49% de toutes les personnes examinées présentent une même valeur de santé positive élevée ou basse et 51% une valeur de santé positive plus élevée. Une amélioration de 27 pour-cent à 76 pour-cent signifie par conséquent que 24% présentent une valeur supérieure, c'est-à-dire une meilleure santé, tandis que 76% ont des valeurs inférieures ou similaires.

leur permettent d'y faire face. Lorsque les ressources et les contraintes sont faibles (champ en bas à gauche) il semble toutefois qu'il n'y ait ni besoin d'agir ni possibilité de le faire, ce qui se traduit par une moindre disposition à participer.

L'importance du rapport ressources/contraintes ne se voit pas seulement dans les indicateurs S-Tool mais également dans les indicateurs de l'enquête sur les coûts de la santé (cf. chap. 6): un bon rapport ressources/contraintes va de pair avec moins de maladies musculosquelettiques, moins d'épuisement et de problèmes de sommeil. De même, lorsque le rapport ressources/contraintes est favorable, on aura moins tendance à consommer des médicaments et à consulter le médecin ou le physiothérapeute (notamment).

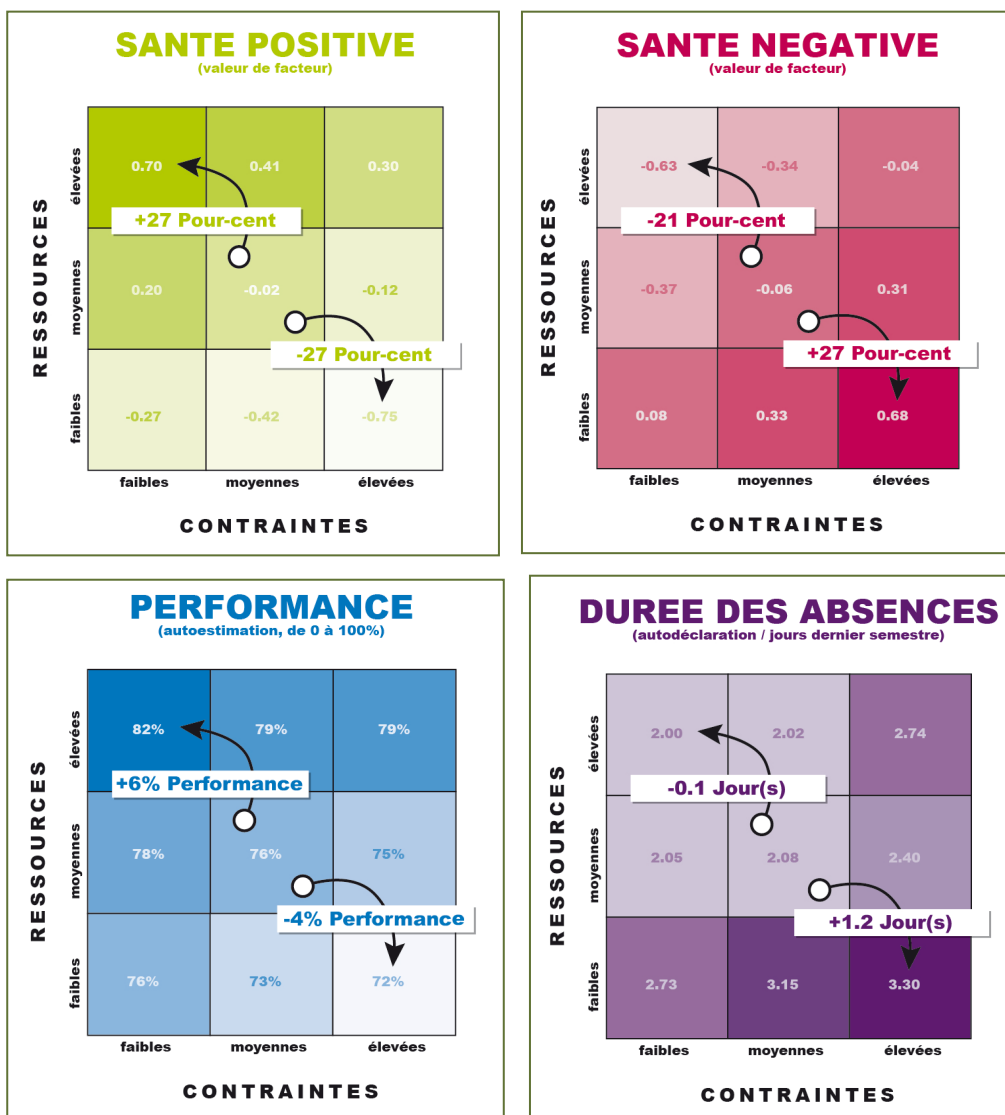


Fig. 5: Heatmaps représentant les rapports entre les ressources et les contraintes avec la santé ainsi que les deux indicateurs économiquement pertinents: la performance au travail et la durée des absences (toutes les indications en t0).<sup>28</sup>

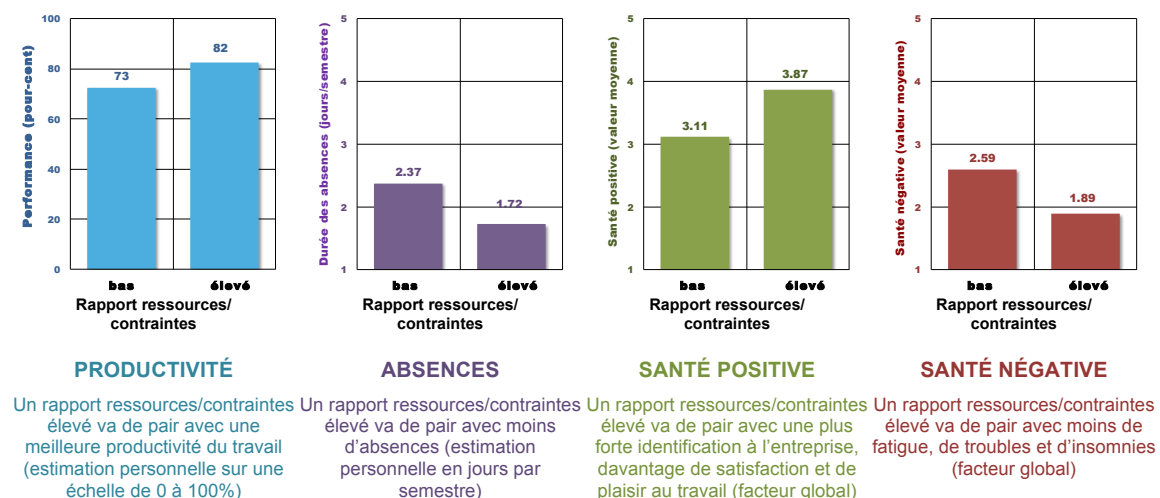
<sup>28</sup> Les valeurs factorielles de la santé positive et de la santé négative doivent être interprétées comme suit: après la transformation, ces valeurs sont réparties de manière standard, une valeur de -1 correspondant à un percentile (PR) de 16, une valeur de 0 à un PR de 50 et une valeur de 1 à un PR de 84. Si l'on consulte une table de répartition standard normale, les percentiles de toutes les valeurs peuvent être calculés dans les heatmaps. Pour les valeurs de la santé positive, cela signifie: 0.70=PR 76; 0.41=PR 66; 0.30=PR 62; 0.20=PR 58; -0.02=PR 49; -0.12=PR 45; -0.27=PR 40; -0.42=PR 34; -0.75=PR 23 et pour les valeurs de la santé négative: -0.63=PR 26; -0.34=PR 37; -0.04 = PR 48; -0.37=PR 36; -0.06=PR 48; 0.31=PR 62; 0.08=PR 53; 0.33=PR 63; 0.68=PR 75.

Le rapport ressources/contraintes peut en outre être utilisé comme indicateur de stress indirect: tandis que les personnes dont ce rapport est optimal (champ en haut à gauche) à 70,1% mentionnent qu'elles n'auraient aucune charge de stress excessive, seuls 16,7% des personnes avec un rapport ressources/contraintes défavorable (champ en bas à droite) approuvent cette affirmation. Si l'on prend l'ensemble de l'échantillon, seuls 11% des personnes en moyenne sont disposés à gagner moins pour moins de stress (cf. chap. 6). Pour les personnes qui se retrouvent dans le champ supérieur gauche, ce pourcentage est de 4,4%, alors qu'il est de 20,0% dans le champ inférieur droite.

Les aspects temporels des effets des contraintes et des ressources sur la santé sont moins évidents. Selon Zapf et Semmer (2004), on peut penser que ces variables de résultat évoluent relativement rapidement, étant donné que, comme le montrent des études longitudinales, les effets synchrones sont plus importants que les effets longitudinaux. Pour étudier cela, il faut toutefois de nombreux moments de collecte, voire même des journaux soumis à étude.

### Création d'un indice

Toutes les ressources et les contraintes ont été ensuite groupées de la même manière en un seul indice, à l'instar de l'indice de déséquilibre effort/récompense (Cf. Hu, Schaufeli & Taris, 2011): le facteur ressources a été divisé par le facteur contraintes. Plus ce rapport est élevé et plus les collaborateurs sont en bonne santé et productifs.<sup>29</sup> Dans les chapitres spécifiques aux entreprises, on montrera pour chaque entreprise, selon le modèle ci-après, comment un rapport ressources/contraintes élevé ou faible dépend de la santé, des absences et de la performance au travail (ici: valeur moyenne de toutes les entreprises)<sup>30</sup>:



La formation de ces groupes d'analyses s'est à nouveau faite en tertiles (33%), afin de pouvoir faire des énoncés valables pour de larges groupes et pas seulement pour des groupes extrêmes. En d'autres termes, l'échantillon global a été divisé par trois pour obtenir les trois groupes suivants: un groupe avec un rapport ressources/contraintes très favorable (élevé), un groupe avec un rapport favorable (moyen) et un autre groupe avec un rapport défavorable (faible).

<sup>29</sup> Le rapport entre les ressources et les contraintes, et la santé a en outre été testé dans des calculs multiniveaux indépendamment des caractéristiques spécifiques des entreprises voire des unités d'entreprise. Les analyses correspondantes indiquent une faible influence des facteurs de l'entreprise, ce qui parle en faveur de la validité générale du rapport.

<sup>30</sup> Les chiffres relatifs à la performance au travail, à la durée des absences, à la santé positive et à la santé négative ne doivent pas être mis en lien avec les chiffres des heatmaps (fig. 5), car les ressources et les contraintes sont chaque fois calculés et les groupes formés différemment. Alors que pour les heatmaps les ressources et les contraintes sont mises en lien en sus avec les indicateurs concernés, il s'agit ici du quotient.

### Le sentiment de cohérence en lien avec le travail comme méta-indicateur possible

Compte tenu du grand nombre d'indicateurs qui sont utilisés pour le calcul de l'indice ressources/contraintes, il serait souhaitable de disposer d'un méta-critère qui permettrait d'obtenir le même résultat avec moins d'enquêtes. Le sentiment de cohérence en lien avec le travail (abbr.: Work-SoC) pourrait être une possibilité dans ce contexte (Bauer & Jenny 2007): Work-SoC se réfère, à partir d'une perspective salutogénétique, à la qualité du travail favorable à la santé et à son maintien, et à la situation du travail en général. On entend par là que les collaborateurs perçoivent leur travail et leur situation de travail comme compréhensible, maîtrisable et sensée.

Le Work-SoC a également été enregistré dans le cadre de S-Tool. Il s'est avéré qu'il est fortement corrélé<sup>31</sup> au rapport ressources/contraintes, ainsi qu'à la santé positive et à la santé négative, ce qui peut être une première indication de sa qualité en tant que méta-critère. Il s'agira de revenir sur cette question dans le cadre d'une future recherche, qui devrait se poser la question de savoir si le Work-SoC représente un méta-indicateur fiable et s'il pourrait être utilisé en lieu et place de l'enregistrement complet de chaque ressource et contrainte en lien avec le travail.

### 3.7.2 Evaluation d'impact: échelle pour relever l'impact global de SWiNG

L'«évaluation d'impact» a été utilisée par l'évaluation comme mesure de l'impact global de SWiNG: il n'est en effet pas seulement intéressant de savoir si les gens ont *participé* aux modules SWiNG, mais si les collaborateurs des entreprises ont été *touchés* par l'ensemble de la dynamique SWiNG. (cf. chap. 5.2).

Cette manière de procéder est dictée par la conviction qu'aucun critère objectif n'est mieux à même de représenter la complexité de l'impact global de SWiNG – avec toutes les composantes directes et indirectes, conscientes et inconscientes, saisissables ou non – que l'appréciation subjective des collaborateurs des entreprises SWiNG si SWiNG a «marché» chez eux.

L'échelle «évaluation d'impact», qui a été utilisée lors de l'enquête finale (t2) dans S-Tool pour relever l'impact global de SWiNG, se compose de deux questions générales et de trois questions concrètes concernant le degré d'atteinte des buts immédiats de SWiNG. La nature et le but de SWiNG ont été expliqués en une seule phrase au début. Les réponses aux questions qui suivaient comportaient sept niveaux (de 1 = «non, pas du tout» à 7 = «oui, beaucoup»):

- Ces activités ont-elles eu une influence positive sur l'entreprise?
- Ces activités ont-elles eu une influence positive sur vous-même?
- Votre propre comportement face au stress a-t-il changé grâce à SWiNG?
- Le thème du stress est-il discuté plus activement depuis SWiNG que par le passé?
- SWiNG a-t-il généré des changements dans le comportement de vos supérieurs hiérarchiques?

L'échelle qui résulte de la moyenne des réponses a une très bonne consistance interne (Cronbach's Alpha = .88), ce qui signifie qu'elle peut être utilisée comme échelle générale. La valeur moyenne, toutes entreprises confondues, s'inscrit à 3,37 (n = 2083). 8,3% ont marqué d'une croix le champ «ne sais pas» en guise de réponse à deux ou trois questions, raison pour laquelle ces personnes n'ont pas été prises en considération pour la définition de l'échelle (total N t2 = 2496). Si l'on compare entre les entreprises, on constate uniquement des différences significatives entre l'évaluation d'impact la plus élevée et la plus basse (voir fig. 10 au chap. 5.2). Étant donné que l'échelle d'évaluation d'impact a été enregistrée dans S-Tool, il est également possible de réaliser des analyses statistiques, ce qui n'aurait pas été le cas avec les données tirées des évaluations des modules, ce en raison du petit nombre de cas<sup>32</sup>. On constatera toutefois, dans les analyses qui seront présentées plus tard, que l'évaluation d'impact enregistré dans S-Tool dépend des évaluations des modules. De même,

<sup>31</sup> Entre r = .27 et .48

<sup>32</sup> Seuls les groupes partiels qui ont participé au cours de rappel sur les modules.

au niveau des unités d'entreprise, il s'avère que l'évaluation d'impact est corrélée au niveau de participation dans les unités.

Deux groupes témoins ont été créés pour l'analyse de l'efficacité (cf. chap. 3.5 ci-dessus), deux groupes avec des variabilités élevées, voire moyennes/basses sur l'échelle d'évaluation d'impact. Pour des raisons de statistique et de contenu, trois groupes ont ensuite été formés.<sup>33</sup> Dans un deuxième temps, les groupes ont été fusionnés avec des valeurs moyennes et basses, étant donné que l'on a constaté que les deux groupes ne se distinguaient pas de manière significative pour ce qui était du critère cible, c'est-à-dire le rapport ressources/contraintes.

La fusion des groupes avec une évaluation d'impact basse et moyenne ne doit toutefois pas être interprétée comme si les personnes du segment moyen n'avaient pas expérimenté un impact plus marqué de SWiNG. Cela signifie simplement que l'impact n'était pas assez fort pour générer un changement dans le critère cible (rapport ressources/contraintes). Comme nous l'avons déjà souligné à la section 3.7.1, on ne voit que ce que l'on mesure. Des critères cibles plus sensibles devraient suffire dans ce contexte.

Il n'y a, entre les deux groupes avec une évaluation d'impact élevée et celui avec une évaluation d'impact moyenne à basse, pas de différences marquées dans les variables démographiques/personnelles et organisationnelles. Les collaborateurs avec une évaluation d'impact élevée sont un peu plus âgés et travaillent depuis plus longtemps dans l'entreprise, ils disposent globalement de valeurs ressources et santé plus positives, sont plutôt disposés à participer et perçoivent également leur entreprise comme étant plus disposée à la mise en œuvre (cf. annexe 9.5). Les différences doivent toutefois être considérées comme des effets de faible ampleur et les groupes restent suffisamment comparables pour des analyses ultérieures.

---

<sup>33</sup> La formation de groupes (1) à l'aide de quantiles (par ex. tertiles = 33%) ou (2) au moyen de valeurs de séparation standardisées (p.ex. écart standard  $-/+ 1$ ) sont deux méthodes statistiques classiques. Si l'on considère le contenu, il est judicieux que la limite supérieure se situe, indépendamment de la répartition de l'échelle, là où au moins trois des cinq réponses prennent la valeur 5 ou plus sur l'échelle. Ou, exprimé autrement, une personne devrait répondre par l'affirmative à la majorité des cinq questions. Compte tenu de ces réflexions statistiques et sur le contenu, il en est résulté une valeur de 4,6 comme valeur cut-off optimale avec 25% des personnes dans le groupe supérieur.

## 4 Mise en œuvre de SWiNG

**Dans ce chapitre:** L'ensemble du processus de mise en œuvre de SWiNG a-t-il été couronné de succès? Combien de personnes – et lesquelles – ont participé aux différents modules? Comment les modules ont-ils été évalués? Quelles conditions cadres organisationnelles et individuelles sont importantes? Quels enseignements peut-on en tirer pour la PSE?

### 4.1 Évaluation de l'ensemble du processus

L'organisation avec sa structure, sa stratégie et sa culture forme le cadre et l'ensemble des règles dans lesquels s'inscrivent les processus de travail favorables ou non à la santé. Chaque entreprise SWiNG est organisée différemment et «fonctionne» selon un autre mode. Avec les modules de l'architecture du projet SWiNG (cf. fig. 2, chap. 1.3), les conseillers ont élaboré, en collaboration avec les entreprises concernées, un édifice SWiNG adapté à chacune d'elle et donc distinct des autres à la fin du projet. Les conseillers ont utilisé les plateformes qui étaient déjà en place dans les entreprises et y ont intégré les modules SWiNG. Chaque entreprise a élaboré les solutions et les mesures qui étaient adaptées à sa spécificité et qui répondaient au mieux à ses intérêts: ces mesures, diversifiées et prises à petite échelle, ne sont souvent plus visibles depuis «l'extérieur» pour les chercheurs et même parfois aussi pour les conseillers eux-mêmes<sup>34</sup>; elles n'en sont pas moins décisives pour l'impact global de SWiNG (cf. fig. 6).

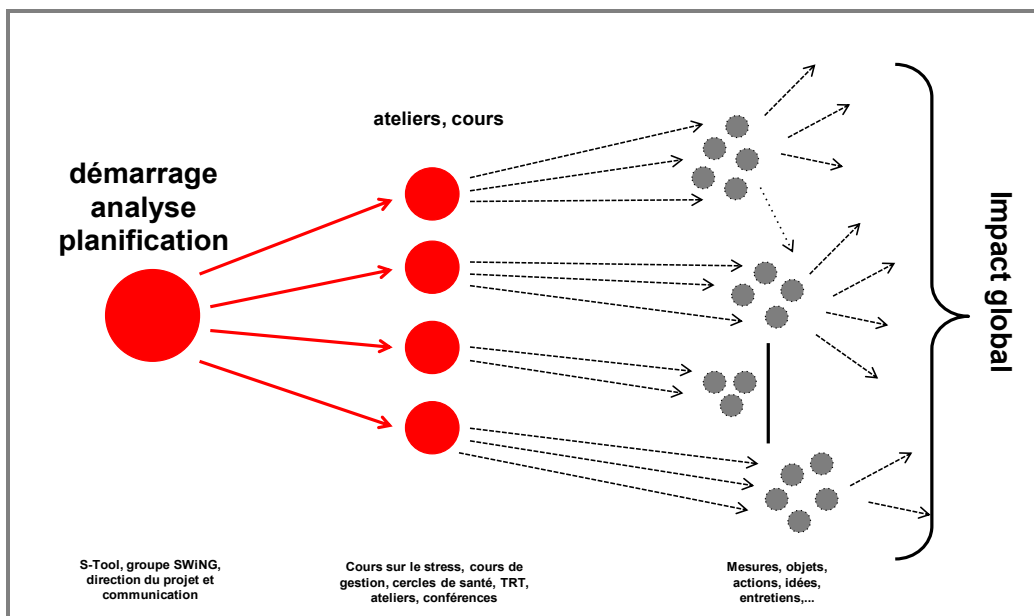


Fig. 6: Représentation schématique du processus de mise en œuvre et de sa visibilité (graphique POH UZH/ETH)

On évaluera ci-après ce processus de mise en œuvre global au moyen de 11 des 12 facteurs de succès des processus de changement, facteurs qui ont été décrits dans plusieurs études par Gerhardt et Frey (2006). Le processus de mise en œuvre de SWiNG entraîne des changements dans les entreprises, même s'il ne s'agit pas de changements en profondeur ni de restructurations à proprement parler. Les processus de changement doivent être en principe de nature participative; en d'autres termes, il faut que les collaborateurs concernés deviennent des collaborateurs qui participent. Les objectifs devraient être clairs, le processus transparent, flexible et équitable, porteur de sens et suscité la confiance. Les auteurs promettent par là non seulement une plus grande motivation et loyauté, mais aussi moins de perte de contrôle, de crainte et de stress.

<sup>34</sup> Sauf si l'on est présent comme une «ombre» dans l'entreprise. Les chercheurs et les conseillers en organisation utilisent souvent pour de telles études la notion de «shadowing» et observent les entreprises comme des ethnologues étudieraient des populations étrangères.



Il s'est tout d'abord agi d'appliquer les facteurs de succès à chaque entreprise sur la base des données qualitatives relatives à la mise en œuvre (cf. chap. 8). Ces informations sont synthétisées dans les pages qui suivent. Tous les facteurs de succès n'occupent pas le même espace. Le facteur 1 «Diagnostic» est par exemple très global, étant donné que, d'une part, S-Tool y était très présent et que, d'autre part, de tels diagnostics n'ont pas seulement une fonction analytique, mais sont également censés promouvoir le changement (cf. Inauen et al., 2011). Ce facteur spécifique fera l'objet d'un résumé séparé à la fin du chapitre.

### **1<sup>er</sup> FACTEUR DE SUCCÈS: Diagnostic complet de la situation**

*Structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*  
S-Tool a permis de mettre davantage en évidence les perceptions existantes et les a confirmées. Le feedback individuel a été apprécié et a suscité des discussions et des changements. Dès le début, S-Tool a éveillé intérêt et curiosité. Le caractère fondé, l'exactitude et la systématique ont étayé le diagnostic. Être interrogé et donner son avis ont été considérés comme une marque d'estime. Cela étant, nombreuses étaient les personnes qui ont considéré le questionnaire trop long et exigeant (compte tenu notamment de l'infrastructure nécessaire et de la coordination à mettre en place), à tel point que les enquêtes ultérieures ont nécessité une bonne dose de motivation, voire même parfois d'insistance pour pouvoir égaler le taux de retours obtenu lors de la première enquête. La perception de SWiNG a été fortement dominée par S-Tool.

L'enquête a suscité également des craintes et des malaises: le jugement portait sur les cadres et de mauvais résultats pouvaient entraîner des sanctions ou une stigmatisation. Même les bons résultats n'étaient pas sans poser de problème dans la manière dont ils étaient perçus dans l'entreprise. Les feux jaunes et rouges ont entraîné des actions dans un premier temps, tandis que les feux verts n'ont pas été associés directement à des mesures ni à une quelconque autonomisation. Le benchmarking avec les feux a été globalement bien perçu, même s'il était évident que certains profils de travail ne pouvaient pas être comparés sous tous leurs aspects: certaines contraintes ou des ressources limitées, sont considérées comme «normales» aux yeux de ces personnes (ce qui ne signifie pas qu'elles soient nécessairement moins dommageables pour la santé). Dans les hôpitaux, les indicateurs proposés ont été perçus comme trop peu adaptés à la spécificité de l'environnement. De même, les questions portant sur l'appréciation des supérieurs hiérarchiques n'ont pas été perçues partout comme suffisamment précises; à noter que ces différences dans la perception dépendent également des échelons de direction.

Enfin, l'interprétation des changements dans les résultats des trois enquêtes a également été difficile: presque toutes les entreprises pilotes ont été le théâtre de profonds bouleversements – reflétés dans les feux. Les changements n'ont donc pas forcément pu être déduits par le changement de couleur des feux (voir à ce propos les remarques concernant la méthode au chap. 3.5). En combinaison avec les autres instruments de diagnostic et les nombreux entretiens menés dans l'entreprise, qui ont notamment permis de relever les conditions cadres organisationnelles et le climat général, les conseillers ont pu donner dans leurs feedbacks une bonne image globale de l'entreprise. Dans la plupart des entreprises, le management s'est également penché avec sérieux sur cette image.

Le rôle des données objectives tels que les indicateurs de l'entreprise est difficile à apprécier dans ce processus. Au niveau de l'entreprise dans son ensemble, ces chiffres sont en effet trop généraux pour un pilotage fin des processus PSE dans les grandes entreprises. De même, leur composition est très coûteuse sans des systèmes d'indicateurs correspondants bien établis. Il n'existe actuellement aucun consensus dans le domaine de la PSE quant aux chiffres qu'il conviendrait de collecter pour faire des comparaisons entre les entreprises.

### **2<sup>e</sup> FACTEUR DE SUCCÈS: Définition des objectifs et des visions**

*Image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*

Les buts étaient très larges et ouverts au début. L'investissement dans SWiNG a été considéré comme une valeur, car la santé fait déjà, dans certaines entreprises, partie intégrante de leur politique. Les effectifs avaient quant à eux des attentes relativement floues et se focalisaient plutôt sur les cadres. Le projet est donc arrivé de manière relativement inattendue et suscita des attentes qui n'ont pas pu être satisfaites. On avait l'impression que la dépense consentie était perçue comme très élevée

et qu'elle avait été sous-estimée au départ. Globalement, le but de la sensibilisation au thème a été mentionné dans toutes les entreprises; il a aussi été atteint en grande partie.

### **3° FACTEUR DE SUCCÈS: Conscience collective du problème**

*Nécessité d'agir et raison d'être du changement*

La santé et le stress sont reconnus comme étant des thèmes socialement importants. Une attitude commune à l'égard du stress a été travaillée et encouragée dans le cadre du projet. Mais il n'y a pas partout consensus quant à la priorité et à l'importance du thème, même si l'on parle sans arrêt d'une prise de conscience forte et en hausse. Certains groupes de professions, comme les médecins, s'y intéressent peu, tandis que dans le secteur de la production on estime parfois que l'ergonomie est un aspect plus important. Cela étant, on constate qu'il existe, dans le service externe, une conscience aiguë concernant les aspects santé. Il serait possible, globalement, d'améliorer la compréhension pour les contraintes et les ressources psychosociales également dans les domaines très techniques. La direction a notamment pris davantage conscience de leur importance. Les thèmes de la santé et des travailleurs plus âgés sont d'actualité. Cela dit, le client ou le patient est lui aussi au cœur des préoccupations, et le travail doit être effectué. Et lorsqu'il atteint une certaine intensité, ce travail est justement générateur de stress.

La prise de conscience du problème n'est pas indépendante de la culture de l'entreprise: là où l'on demande toujours plus avec moins de moyens, le conflit est programmé et le thème peut rapidement être perçu comme une farce ou une pure opération marketing. Il en va de même pour les situations où des employés ont été licenciés ou que des crises ont entraîné des craintes existentielles. Il y a donc comme partout des personnes qui sont a priori intéressées, d'autres qui peuvent être motivées, d'autres encore qui vivent un stress psychologique dû aux contraintes qu'elles subissent (et qui ont les ressources pour vouloir et pouvoir changer cette pression), certaines personnes peuvent se sentir libres de toute contrainte et donc peu enclines au changement, enfin, il y a des personnes qui voient le tout avec scepticisme, refus ou indifférence. Si certains ont donc salué la participation obligatoire aux mesures proposées, d'autres ont refusé d'y être contraints.

### **4° FACTEUR DE SUCCÈS: Coalition de responsables et animateurs**

*Coalition d'approuvateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*

On a constaté dans certaines entreprises un engagement clair de la direction, engagement qui faisait largement défaut dans d'autres. Les services de l'administration vivaient quant à eux une situation particulière, car le Conseil d'État joue un rôle sensible dans de tels projets, où viennent également se mêler des processus politiques. Des changements au niveau du management ainsi que de la direction interne du projet n'ont pas permis une mise en œuvre fluide. Les cadres ont évidemment joué un rôle clé: leur engagement était nécessaire pour faire bouger les choses, quoique certains laissaient aller sans intervenir et, dans le pire des cas, ont boycotté le projet et l'ont même combattu. Le processus a pu se déployer là où, sur la base des résultats (parfois critiques) enregistrés, ils ont cherché le dialogue et le changement avec leur équipe, l'ont soutenu et rappelé cette dernière à ses devoirs. Le groupe SWiNG a pu encourager une telle attitude lorsqu'il était bien établi dans l'entreprise (même sur des sites différents), qu'il disposait de ressources et de marges de manœuvre, et pouvait compter sur des membres qui avaient une influence et jouissaient d'une bonne crédibilité. La direction interne du projet avait une fonction centrale et moteur dans ce processus.

### **5° FACTEUR DE SUCCÈS: Communication**

*Echanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*

On a utilisé les moyens de communication existants et attiré également l'attention sur le projet via des actions spécifiques, en particulier dans le cadre des différentes enquêtes. La communication s'est donc souvent faite en fonction des phases du projet et SWiNG a été associée à S-Tool dans les esprits. Étant donné les changements difficiles auxquels les entreprises devaient faire face, les actions lancées pour inciter le personnel à participer aux enquêtes ultérieures l'ont été avec une certaine retenue, afin de ne pas susciter de résistance. Dans certaines entreprises, la communication a été faite de manière régulière et l'avancement de la mise en œuvre diffusé dans tous les départements, ce qui n'a pas manqué d'influer sur la perception collective. On a d'abord utilisé les moyens de communication écrits et électroniques, tandis que les personnes particulièrement engagées et les cadres n'ont cessé de rappeler l'existence du projet. Les médias électroniques sont plus délicats à exploiter car le danger est bien réel de voir les informations noyées dans la masse des mails.

Rares ont été les entreprises dans lesquelles les concepts «SWiNG» et PSE ont clairement été compris par les collaborateurs. Il y avait plusieurs raisons à cela: beaucoup d'actions similaires se déroulaient en parallèle, également dans le cadre de SWiNG, mais n'étaient pas considérées comme faisant partie de ce projet; certaines interventions étaient destinées seulement aux cadres; SWiNG a été intégré dans les systèmes de santé et de sécurité existants; le concept a été peu utilisé, étant donné qu'il suscitait des associations négatives; enfin, peu de choses ont été entreprises et on a même fini par oublier l'existence de SWiNG.

#### **6° FACTEUR DE SUCCÈS: Gestion du temps**

*Durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*

Selon l'entreprise, le moteur SWiNG «tournait» soit en permanence, soit seulement dans certaines phases. Les gens n'ont pas manqué de réagir lorsque les intervalles entre l'enquête et le développement de mesures étaient trop longs. Là où d'importants changements étaient en cours, les résultats de l'enquête finissaient par perdre rapidement de leur prégnance. Des facteurs saisonniers jouèrent également un rôle dans le processus et le timing avec d'autres projets et sondages n'était pas optimal partout. La majorité des personnes considéraient qu'il était important que le projet ait une fin claire, notamment là où on était parvenu à une automatisation et à une intégration dans le quotidien de l'entreprise.

#### **7° FACTEUR DE SUCCÈS: Organisation du projet et responsabilités**

*Gestion effective des milieux concernés avec des collaborateurs formés, base de confiance, implication des différents groupes cibles*

Dans certaines entreprises, on a pu s'appuyer sur des groupes de projet et/ou de travail existants, avec leurs compétences et leurs routines spécifiques; certains de ces groupes ont parfois changé de nom pour la période SWiNG. L'existence des groupes SWiNG a permis aux collaborateurs d'intervenir depuis divers sites et de donner leur feedback. Tout rassembler sous un même toit a relevé du défi. Il fallait en effet une direction interne du projet, qui était bien présente et en mesure d'en assurer la coordination. Grâce à la collaboration avec des postes importants (il s'agissait, selon l'entreprise, du responsable RH, de la sécurité au travail, etc.), le projet jouissait parfois d'un vaste soutien. On a toutefois également exigé des cadres qu'ils s'investissent à fond. Le travail des conseillers a été perçu dans toutes les entreprises comme utile. En outre, le regard externe qu'ils portaient sur ce qui se passait dans l'entreprise a également été apprécié.

L'organisation des cours était tributaire des ressources matérielles et temporelles des entreprises, ainsi que du comportement des cadres, du management et des collaborateurs. Une forte pression temporelle a conduit à souhaiter des raccourcissements, un manque de conscience du problème au refus, le manque de moyens à l'annulation de cours, et inversement. Selon la culture d'entreprise et le type de problèmes, les cours ont pu être organisés avec une participation mixte; sur d'autres sites, en revanche, la diversité était perçue comme un problème. Il est également arrivé que le fait de s'asseoir tous autour d'une table permettait aux gens de se retrouver et réduisait l'effet tour d'ivoire.

#### **8° FACTEUR DE SUCCÈS: Aide à l'autonomie, qualification, ressources**

*Promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*

Les structures existantes ont été utilisées et le temps de travail nécessaire mis à disposition. Si l'engagement des ressources a été considéré comme globalement important, il a également été mis en relation avec d'autres dépenses et replacé dans le contexte de la mise en œuvre du projet, qui s'est déroulée sur une longue période. Dans peu de cas la participation des collaborateurs a été interdite ou les moyens réduits ou des cours annulés en raison de la crise. Selon l'entreprise, de gros moyens ont été mis à disposition pour la communication sur le projet et la confiance du management était bien réelle. Il s'agissait en particulier de ne pas sous-estimer la dépense de la direction interne du projet, laquelle était plus ou moins garantie selon l'entreprise. Une entreprise a mis en place un fonds qui permettait aux cadres de faire appel à un support externe pour le feedback des résultats.

L'obligation des cadres de se pencher sur les résultats qui les concernaient au premier chef et le feedback autonome impliquaient qu'ils devaient réfléchir par eux-mêmes au vocabulaire utilisé et aux résultats. Après une certaine résistance initiale, ils ont appris cette nouvelle «langue» et se sont ainsi appropriés leurs résultats. Le projet a en outre offert à ceux qui avaient rempli le questionnaire S-Tool la possibilité de mener une réflexion individuelle.

### 9° FACTEUR DE SUCCÈS: Résultats rapides et motivation

*Quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*

Dans le cadre des enquêtes, divers give-aways et incitations étaient prévus pour les collaborateurs, afin de motiver ces derniers à participer (par ex. tasses avec logo SWiNG). Il y avait en revanche trop peu d'action lancée pour les personnes qui obtenaient de bons résultats dans le cadre de l'enquête. Les annulations de cours étaient doublement démotivantes pour les gens exposés à beaucoup de contraintes, tandis que d'autres ont perçu comme une sanction le fait d'être considérés comme faisant partie de points chauds et les mesures y relatives. En revanche, les mesures mises en œuvre rapidement produisaient immédiatement des effets perceptibles (par ex. l'installation d'une climatisation, prévue mais jamais réalisée, ou encore l'élimination des problèmes de courants d'air et d'aération, sans oublier les activités d'équipes comme les soirées grillades ou les apéritifs).

### 10° FACTEUR DE SUCCÈS: Flexibilité en cours processus

*Réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*

La possibilité de participer à l'organisation du processus de mise en œuvre a été très appréciée, notamment parce que l'organe responsable de l'ensemble du projet avait souhaité une mise en œuvre comparable à l'architecture du projet, afin d'en permettre l'évaluation. Cela étant, SWiNG a parfois été perçu comme manquant singulièrement de flexibilité: les hôpitaux, en particulier, auraient souhaité des solutions mieux adaptées à leurs spécificités. Pour le service externe, les éléments du projet ont été adaptés, de même pour la production locale, où les cours d'une journée étaient trop longs. Les personnes soumises à des contraintes temporelles élevées auraient également souhaité ici davantage de flexibilité. Enfin, des critiques ont été émises quant au manque de flexibilité lors de la planification et de la réalisation des enquêtes.

### 11° FACTEUR DE SUCCÈS: Suivi et contrôle du processus

*Déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*

Le controlling détaillé des chefs de projet à l'interne et des conseillers n'a pas fait l'objet d'une évaluation.

### 12° FACTEUR DE SUCCÈS: Pérennisation du changement

*Stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*

Ce point sera traité au chapitre 5.1 «Changement dans l'organisation».

#### **Le processus de mise en œuvre de SWiNG a-t-il rempli les exigences du facteur de succès défini pour les processus de changement organisationnels?**

Oui, SWiNG a rempli à de nombreux points de vue les critères d'un processus de changement réussi. Le rôle du management et des cadres s'est avéré primordial dans ce contexte. On a également clairement identifié où se trouvaient les points critiques et comment ces derniers pouvaient être abordés à l'avenir, afin de permettre une mise en œuvre flexible et néanmoins systématique (voir Bilan et enseignements).

#### **S-Tool, système de feux et formation de points chauds**

S-Tool était un élément central de l'architecture du projet SWiNG. Avec ses nombreux indicateurs relatifs aux contraintes et aux ressources de travail, à la santé et au bien-être, il couvre en effet les principaux aspects d'une interaction entre l'individu et l'organisation, interaction qui sera favorable ou non à la santé. Le système de feedback automatisé au niveau individuel et organisationnel avec explication des ordres de grandeur, présentation avec des feux, y compris les échelles détaillées en percentiles et les intervalles de temps, ainsi que les conseils relatif au thème concerné, tout cela représentait une innovation dans le paysage de la PSE en Suisse et a suscité beaucoup d'intérêt et de curiosité. Le rôle central joué par S-Tool dans le projet SWiNG a également clairement montré que

de telles analyses d'entreprise n'ont pas seulement une fonction analytique, mais qu'elles sont également censées promouvoir le changement: on commentera ci-dessous l'analyse S-Tool, avec son système de feux et de formation de points chauds, sur la base de principes tirés de l'analyse de l'organisation axée sur les données et promouvant les changements (Inauen et al. 2011).

**Procédure globale (scientifique, systématique, praticable/individualisée, participative, orientée vers des buts)**

L'enquête S-Tool a été perçue comme fondée et systématique, ce qui a favorisé la discussion des résultats, S-Tool mettant de nombreux aspects en évidence. Une confirmation pour certains, mais aussi une cause de craintes et de malaise pour d'autres: voir l'organisation du travail, le comportement de la direction ou encore le comportement des uns envers les autres évalués et comparés publiquement exigeait en effet que l'on soit disposé, dans l'entreprise, à se lancer dans un processus d'autoréflexion et de changement. L'intégration de S-Tool dans une grande architecture de projet comportant des étapes orientées vers des objectifs spécifiques (formation de points chauds, cours et réflexions participatives en équipe sur la base des résultats S-Tool) a suscité la confiance dans le processus. L'enquête S-Tool a toutefois également été perçue comme coûteuse, longue et exigeante, et le moment et la fréquence des enquêtes pas toujours adaptés à la situation (qui dépend toutefois de la structure globale du projet).

**Contenus (basés sur la théorie et l'évidence/pertinents, légitimes, critiques)**

S-Tool couvre les principaux aspects d'une interaction pertinente du point de vue de la santé entre un individu et une organisation. Les contenus ont été basés sur la théorie et l'évidence. Il n'y a pas d'échelles qui mesurent directement la perception du stress. Pour ce qui est des facteurs organisationnels, certains aspects pourraient être affinés, telle que la culture d'entreprise (cf. par ex. l'instrument scandinave COPSOQ II), de même pour les facteurs individuels comme la disposition au changement (ce que l'évaluation a fait pour le projet «SWiNG»). Les contenus ont été perçus en grande partie comme pertinents et légitimes dans les entreprises, mais aussi, parfois, comme redondants. À quoi il faut ajouter que, dans les hôpitaux et les départements de production qui ont participé au projet, on a considéré les contenus de S-Tool comme étant trop peu spécifiques.

**Traitement de l'information (standardisé, descriptif, analytique/discriminant, discursif)**

Le feedback automatisé, individuel et organisationnel a été apprécié. Le benchmarking avec les feux également, même s'il était évident que certains profils de travail ne pouvaient pas être comparés dans tous leurs aspects et qu'il aurait fallu avoir certains échantillons représentatifs spécifiques aux diverses branches. Pour la représentation avec des feux, on a en général utilisé les percentiles exacts, afin d'identifier les valeurs «à la limite». Le système de feedback a à chaque fois explicité les résultats sous forme de discours et de changement, qui n'étaient vraiment intelligibles que si l'on avait appris le vocabulaire, la multiplicité des indicateurs ne pouvant pas être pondérés et mis en relation sans autres. La solution proposée par certains cadres consistait à agréger les feux pour obtenir trois indices (contraintes, ressources, santé).

Le système de feux et la formation de points chauds ont permis de se faire une idée différenciée dans l'entreprise, tant sur le plan temporel que spatial. Les unités soumises à des contraintes particulières ont été distinguées des unités qui ne l'étaient pas, un procédé qui a été perçu comme ambivalent par les deux groupes: les points chauds ont été obligés de suivre des cours, ce qui a été considéré à la fois comme positif (engagement) et négatif (contrainte, sanction), et leur situation ou plutôt l'étiquette «point chaud» a été sujet de discussion au sein de l'entreprise. Les groupes non soumis à des contraintes ont parfois vécu un certain dénigrement («situation de travail confortable»), tandis que peu d'action et d'*empowerment* étaient prévus pour eux dans un premier temps. Du point de vue de la salutogenèse, il aurait été souhaitable d'aborder le thème du maintien des ressources. Une distinction au niveau temporel est possible lorsqu'on représente directement deux moments de l'enquête dans S-Tool, une possibilité qui a été utilisée par les conseillers et les entreprises pour le controlling de la mise en œuvre de SWiNG. Pour ce qui est des effets de sélection (par ex. les personnes soumises à des contraintes ne participaient plus) et les influences de l'environnement (crise économique), l'interprétation des changements n'a pas été sans poser des problèmes. L'accompagnement serré assuré par les conseillers et leurs observations au niveau des équipes ont permis de réduire ces difficultés d'interprétation.

**Résultat (validité, fiabilité, représentativité / motivation, cohérence, compétence analytique)**

L'utilité des enquêtes dépend également toujours de la représentativité des personnes qui y participent, un aspect important à prendre en considération, en particulier si l'on souhaite faire des comparaisons sur la durée et lorsqu'on n'est pas habitué à ce type d'enquête. Étant donné que les taux de retours élevés dans certaines entreprises ont parfois fortement diminué (ils sont passés de 71% à 54% en moyenne, toutes entreprises confondues), il a fallu prendre comme point de départ certains effets de sélection. La formation de points chauds, vécue parfois de manière ambivalente, recèle le danger que les personnes appartenant à ces groupes répondent consciemment mieux aux enquêtes ultérieures, afin de se débarrasser de l'étiquette qu'on leur a attribuée et de ses conséquences.

La réduction de la longueur de l'enquête, des indicateurs plus spécifiques pour certains profils de travail et les rôles comme ceux des soins ou de la production pourraient renforcer, voire maintenir le sentiment de cohérence et la motivation à participer. On pourrait également obtenir un tel résultat avec des enquêtes plus brèves et plus fréquentes, qui permettraient de représenter les tendances et servir de «baromètre». Globalement, l'intégration de S-Tool dans l'ensemble du processus d'optimisation de SWiNG a été une réussite et la compétence individuelle en matière d'analyse de l'organisation a été consolidée et ancrée dans les entreprises.

## 4.2 Évaluation des divers modules

L'évaluation des divers modules est réalisée au moyen des deux critères RE-AIM (cf. chap. 3.3) «R» et «I».

**R** signifie « Reach », c.-à-d. la portée de la mise en œuvre des modules:

- Combien de personnes ont-elles été touchées au moyen des différents modules?
- Forment-elles un échantillon représentatif des entreprises SWiNG?

**I** signifie « Implementation », c.-à-d. la qualité de la mise en œuvre des modules. Ce critère a été défini au moyen d'un bref questionnaire, distribué à la fin du cours de rappel sur le management du stress et les cours destinés aux cadres. Il comprenait les facteurs suivants, qui s'orientent vers le sentiment de cohérence et le concept d'ajustage entre le processus de changement et la structure organisationnelle, la stratégie et la culture:

- De l'avis des participants, le module aura-t-il un impact? (*impact*)
- Le module était-il compréhensible, maîtrisable et sensé? (*cohérence*)
- L'entreprise investira-t-elle durablement dans la PSE et cette dernière est-elle adaptée à sa culture? (*ajustage*)
- La participation au module était-elle facultative? (*volontariat*)

Le facteur «**A**» pour «**A**doption», c.-à-d. la sélection et la disposition à participer des entreprises et leur représentativité, n'a joué un rôle que lors de la préparation du projet (recrutement des entreprises). Le facteur «**M**» pour «**M**aintenance», c.-à-d. la durabilité des interventions au niveau des entreprises et des individus, ainsi que le facteur «**E**» pour «**E**fficacy», c.-à-d. le changement souhaité dans les indicateurs et la consistance des changements, seront traités au chapitre 5.

### Portée: Combien de personnes ont-elles participé aux modules?

On peut constater les portées suivantes<sup>35</sup> sur la base des listes des participants aux cours sur le management du stress, aux formations destinées aux cadres et aux réflexions en équipes (notamment),

<sup>35</sup> On a utilisé comme taux de base aux moments des trois enquêtes la taille moyenne des entreprises, étant donné que la taille et la structure de ces dernières changeaient au fil du temps. Les effectifs de ces entreprises totalisaient 5014 personnes. La portée se calcule donc sur la base du rapport de la moyenne des tailles des entreprises et des indications des conseillers quant aux nombre cadres, ainsi que sur la base des autodéclarations corrigées dans S-Tool (cf. méthode d'analyse). Pour le calcul de la portée dans les unités de l'entreprise, le problème du changement de taille et de structure devient encore plus

ainsi que des déclarations individuelles données dans S-Tool, (voir également la partie spécifique consacrée aux entreprises, chap. 8):

Tableau 1: pourcentage des participants aux cours, formations, groupes de travail, conférences et cours privés (RE = réflexion en équipe, CS = cercle de santé)

	Cours management du stress <sup>1</sup>	Formation pour les cadres <sup>1</sup>	Ateliers RE/CS <sup>1</sup>	Conférences <sup>2</sup>	Autres formations/cours <sup>2</sup>	Cours privés
Entreprise 1	17%	92%	56%	41%	13%	4%
Entreprise 2	41%	59%	48%	32%	0%	9%
Entreprise 3	27%	78%	25%	0%	47%	17%
Entreprise 4	23%	100%	48%	20% <sup>3</sup>	0%	8%
Entreprise 5	15%	88%	9%	0%	58%	10%
Entreprise 6	7%	100%	16%	10%	0%	3%
Entreprise 7	17%	97%	20%	13%	0%	8%
Entreprise 8	22%	93%	56%	16%	31%	9%
<b>Total</b>	<b>19%</b>	<b>88%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>9%</b>

<sup>1</sup> Calcul effectué sur la base des listes des participants / <sup>2</sup> Calcul effectué sur la base des déclarations individuelles données dans S-Tool /

<sup>3</sup> Calcul effectué sur la base des indications données par la direction du projet interne à l'entreprise

Les cours de management du stress et les formations destinées aux cadres étaient conçus de telle sorte qu'ils durent une journée, plus une demi-journée pour le cours de rappel. En cours de projet, la durée a été en partie adaptée aux disponibilités temporelles et spatiales des entreprises (cf. chap. 4.1). De même, toutes les personnes n'ont pas participé au module de base ni au cours de rappel.

On voit très bien ici qu'«une participation» peut avoir des caractéristiques très différentes. Il est pratiquement impossible, pour des projets de cette ampleur, de constater objectivement pour chaque personne quand elle a suivi tel ou tel cours, avec quelle intensité et quels contenus, puis de lier cette information à l'enquête S-Tool au moyen d'un numéro d'identification.<sup>36</sup>

### Portée: les participants sont-ils représentatifs?

Pour répondre à la question de la représentativité des participants aux modules, ces derniers et les non-participants ont été systématiquement comparés sur la base de variables démographiques et d'autres variables individuelles et organisationnelles. On s'est focalisé dans ce contexte sur les contraintes, les ressources, l'état de santé et la disposition à participer. Il s'est avéré que, surtout dans les cours sur le management du stress, les personnes soumises à des contraintes plus élevées avec un état de santé plus mauvais ont participé, ce qui s'explique par le mécanisme de sélection aux «points chauds»<sup>37</sup>, c.-à-d. la sélection des participants sur la base d'un profil ressources-contraintes défavorable. Cette sélection ne s'est pas faite partout de la même manière et les cours étaient également ouverts aux personnes intéressées, lorsqu'il y avait des places disponibles.

On a ensuite constaté dans les autres modules que la participation était le fait des personnes qui avaient et un meilleur état de santé et une perception plus aiguë de la disposition à la mise en œuvre

---

aigü, car ce calcul doit seulement s'appuyer sur les indications en propre (les listes des participants ne sont disponibles qu'au niveau de l'entreprise). Il pourrait arriver par exemple, dans un cas extrême, que 50% des personnes d'une unité ont participé à des cours mais que plus aucune de ces dernières ne travaille dans l'entreprise à la fin du projet ou qu'aucune n'a répondu à l'enquête. La portée serait dans ce cas de 0%, bien qu'il y ait effectivement eu changement. Il est donc évident que le calcul de la portée est plus complexe que l'on pourrait penser de prime abord.

<sup>36</sup> Les autodéclarations données dans S-Tool s'écartent également, avec le facteur de correction, de 15% des listes de participation objectives au moment de la participation à des formations destinées aux cadres et de 5% pour la participation à des réflexions en équipe, aux cercles de santé et aux ateliers. Ces écarts s'expliquent d'une part par le fait que l'autodéclaration concernant la formation destinée à la direction est faite en relation avec l'indication de la fonction hiérarchique (enregistrée comme oui/non), ce qui entraîne un certain flou en ce qui concerne les différents niveaux hiérarchiques dans les entreprises et les différents mécanismes de sélection des cadres pour les cours (cf. chap. 3.5). D'autre part, l'élément originel du cercle de santé a été modifié et remplacé dans la plupart des entreprises par des réflexions en équipe ou des ateliers, ce qui n'a pas manqué d'entraîner également un certain flou pour constater et comparer des éléments de projet similaires. Ces points mis à part et compte tenu des incertitudes habituelles liées aux participations autodéclarées ainsi qu'aux difficultés méthodiques, on peut affirmer qu'il s'agit ici d'une bonne estimation de la portée.

<sup>37</sup> Un des objectifs du projet était que les unités de l'entreprise qui dépassaient un certain nombre de feux jaunes ou rouges soient déclarées «points chauds» et que la participation à un cours sur le management du stress soit obligatoire pour celles-ci.

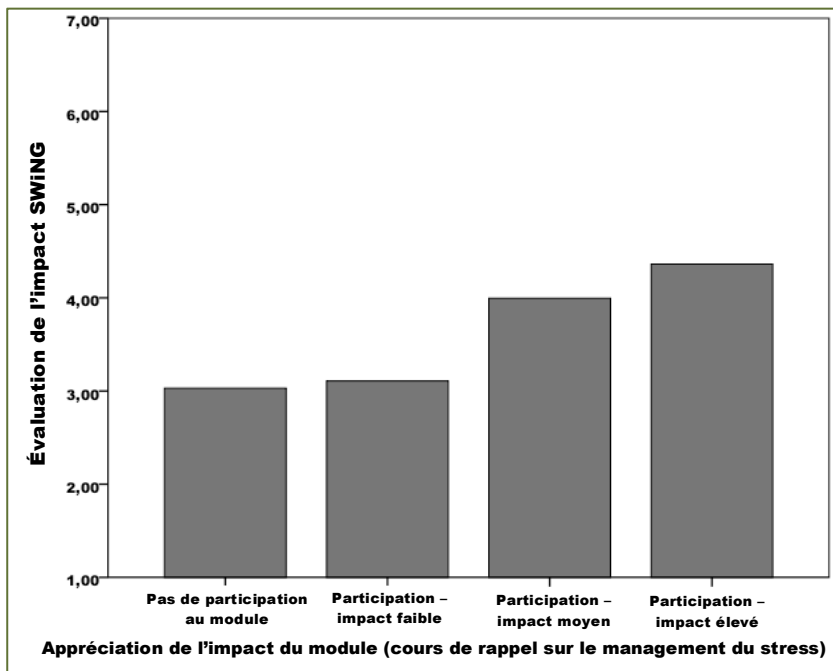
organisationnelle (cf. annexe 9.5). Ces personnes sont en outre un peu plus âgées, travaillent depuis longtemps dans l'entreprise et ont un niveau de formation supérieur.

Il est donc évident qu'auront tendance à participer au projet les personnes ou les équipes qui perçoivent le projet comme étant adapté à l'organisation. Il n'est également pas très étonnant que cet effet se constate surtout lors de la participation à des conférences – l'élément du projet qui est le «plus facultatif» – et qu'il n'est pas pertinent pour la fréquentation de formations et de cours privés.

**Qualité de la mise en œuvre: comment les modules ont-ils été évalués?**

À part quelques rares exceptions, les cours ont été évalués, quant à leur impact et à leur cohérence, de la même manière dans toutes les entreprises. On a renoncé à présenter une comparaison des entreprises en raison notamment du peu de données disponibles, lacune qui s'explique par des retards dans la mise en œuvre des modules. L'évaluation des modules du point de vue de leur impact a été ensuite mise en lien avec le jugement final sur l'impact global de SWiNG (voir à ce propos les explications sur l'«évaluation de l'impact» à la section. 3.7.2).

On a également constaté qu'une participation en cas de mauvaise évaluation a le même effet que pas de participation du tout (fig. 7). Ce constat s'applique au cours sur le management du stress ainsi qu'aux formations destinées à la direction. Si l'on compare en outre les deux groupes avec une évaluation de l'efficacité des modules élevée et basse, on s'aperçoit, pour le cours sur le management du stress, que seuls 18% des participants avec une évaluation basse indiquent avoir participé à l'atelier à titre volontaire, alors que ce pourcentage s'inscrit à 56% dans le groupe avec une évaluation élevée concernant l'efficacité (les données détaillées sont indiquées à l'annexe 9.6). On retrouve le même tableau pour les formations destinées aux cadres, mais la différence n'est statistiquement pas significative dans ce cas (41% contre 55% qui ont participé à titre facultatif). Se pose donc la question de savoir quelle pression il convient d'exercer sur les collaborateurs et/ou les cadres pour qu'ils participent à de tels programmes.





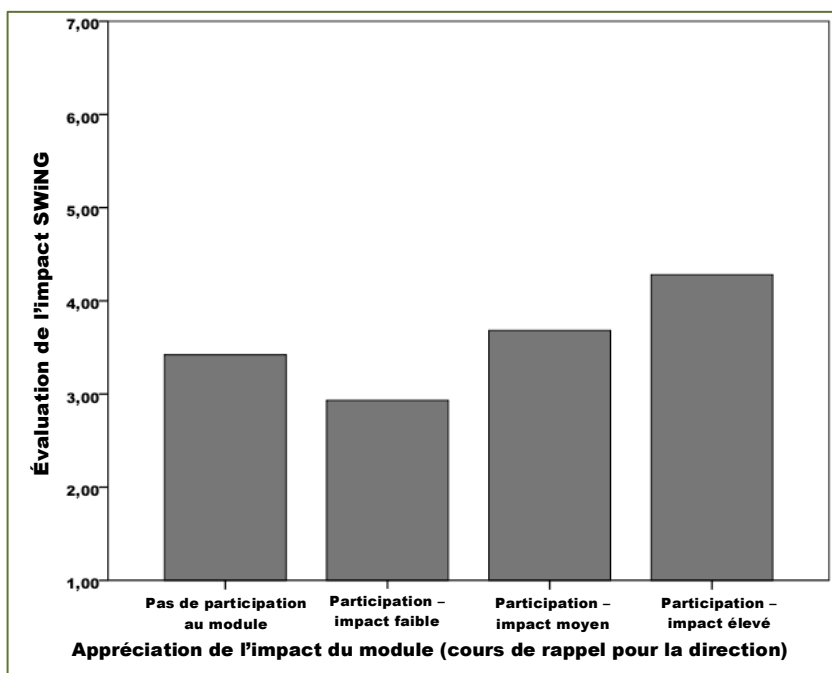


Fig. 7: évaluation de l'impact des modules (en haut: cours sur le management du stress, en bas: formation pour les cadres) en lien avec l'évaluation globale de l'impact de SWiNG.

Les deux groupes se distinguent de même par une évaluation élevée et basse de l'efficacité des modules dans l'appréciation de l'«ajustage» et de la «cohérence» de ces derniers: il est important que les participants aux cours sur le management du stress et aux formations destinées à la direction perçoivent le module comme étant adapté à leur entreprise, qu'ils en soient convaincus, qu'ils s'y investissent et que ce module prenne au sérieux leur entreprise. On a déjà constaté cet aspect à la figure 7 ci-dessus, dans la représentativité des participants. Il est également important que le cours soit cohérent, c'est-à-dire compréhensible, maîtrisable et sensé.

**Les mises en œuvre des modules ont-elles rempli les exigences des critères RE-AIM «R» et «I»?**

Oui, comme prévu, SWiNG a largement touché l'effectif et a été bien implémenté. Mais on a également constaté que la portée n'était pas suffisante à elle seule. En effet, pour générer un impact, les modules doivent, dans l'esprit des participants, être adaptés à l'entreprise. On a constaté par ailleurs que la participation facultative était un facteur critique qui devrait être discuté.

**4.3 Évaluation des conditions cadres du processus de mise en œuvre**

La mise en œuvre de SWiNG était adaptée aux conditions cadres existantes, s'est structurée également en fonction de celles-ci et les a modifiées. Le modèle organisationnel (fig. 3) représente cette interaction entre le processus et la structure, l'une des questions de l'évaluation étant la suivante: quels facteurs contextuels favorisent ce processus?

Les facteurs contextuels changent en cours de projet, comme par exemple la formulation des objectifs et des visions, ainsi que la conscience collective du problème le montrent: le chemin se définit au fur et à mesure de l'avancement du projet et on voit de plus en plus clairement le but visé par la PSE

et où il y a un besoin concret d'agir dans l'entreprise. L'apprentissage et l'expérience peuvent également être à l'origine d'une nouvelle stratégie.

Les conseillers doivent évaluer le contexte dans lequel s'inscrit le processus de mise en œuvre et ce à trois moments au moins: lors de l'introduction, lors de la mise en œuvre et lors de la présentation des mesures (cf. fig. 8, chap. 5.1). Une telle évaluation est également souvent liée à différentes tâches. Il faut au début, selon les circonstances, une forte impulsion, qui sera donnée par exemple lors d'une séance spécifique destinée aux cadres et aux collaborateurs, la mise en place d'une communication systématique, l'autonomisation et la gestion du temps, les milieux concernés et les attentes, et lors de la détermination des mesures, par exemple un coaching ou des inputs donnés par des experts.

On relèvera à partir des chapitres ci-dessus les points qui ont été un facteur de succès dans le processus de mise en œuvre ou dont l'absence a représenté un obstacle.

### Conditions cadres organisationnelles

Quels facteurs structurels, stratégiques et culturels ont-ils permis et favorisé le processus de la mise en œuvre du côté de l'organisation?

- **Structure**
  - Plateformes et compétences existantes pour les cours et les groupes de projet/groupes de pilotage
  - Mise à disposition de ressources pour des cours, des mesures et la communication
  - Marge de manœuvre dans la mise en place des mesures et l'affectation des ressources
  - Pourcentage de postes pour les responsables du projet et des thèmes
  - Mise en réseau et ancrage des groupes de projet et de pilotage
  - Mise en réseau des personnes et des postes importants
  - Continuité au niveau des personnes responsables
  - Canaux de communication explicites, communication directe
  - Stabilité des structures organisationnelles
- **Stratégie**
  - Engagement et participation du management (disposition au changement)
  - Caractère de modèle du management, obligation pour la direction
  - Transparence des buts du projet (buts stratégiques et éthiques)
  - Congruence avec les buts de l'entreprise («plus de bénéfices avec moins de ressources» vs orientation vers les collaborateurs)
  - Tableau global et focalisation claire du projet (ampleur et groupe cible du changement)
  - Localisation et intégration du thème (service du personnel, sécurité au travail, etc.)
  - Orientation vers les solutions et récompense (vs punition et sanction)
- **Culture**
  - Confiance et équité
  - Esprit communautaire (vs comportement autoritaire)
  - Culture de l'échange entre les équipes et au sein de celles-ci
  - Prise en compte de la diversité (la diversité comme chance et condition d'un bon fonctionnement)
  - Prise de conscience de l'existence et de la valeur des facteurs psychosociaux
  - Langage commun concernant le thème
- **Environnement organisationnel**
  - Sécurité économique (situation au niveau des mandats, sécurité existentielle, structure du holding)
  - Sécurité politique (lignes des partis, lois et réglementations)

### Conditions cadres relatives au personnel

Quelles compétences, motivations et identité ont-elles permis et favorisé le processus de mise en œuvre du côté des personnes?

- **Compétence**
  - Compétences en matière de gestion (personnes, processus)
  - Compétences linguistiques (enquête, traitement d'un thème)
- **Motivation**
  - Disposition à participer aux mesures
  - Comportement actuel axé sur la santé
  - Adaptation/harmonie perçue entre le projet et l'entreprise
- **Identité**
  - Valeur de la santé et comportement face à la notion de stress
  - Conception de la gestion, conception de la personne
  - Valeur du travail («Nine-to-Five»)
- **Environnement individuel**
  - Équilibre entre le travail et les loisirs

## BILAN ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Le bilan du processus de mise en œuvre doit, dans un premier temps, être formulé de manière très générale: une bonne adaptation («Fit») de l'architecture du projet à l'organisation avec ses membres est la clé du succès. SWiNG a également montré qu'il n'existe pas de recettes ni de solutions qui conviennent à toutes les situations. Une série de conditions cadres individuelles et organisationnelles favorisent le processus de mise en œuvre, mais l'on ne peut souvent savoir lesquels de ces facteurs sont décisifs pour une entreprise déterminée que lorsque le processus de mise en œuvre est engagé. Sur la base de projets tel que SWiNG, il semble toutefois évident ce à quoi les conseillers PSE et les responsables de l'entreprise devraient veiller en particulier, afin de pouvoir réagir en temps opportun et exercer une influence proactive. Dans le cadre du projet SWiNG, les conseillers ont été doublement sollicités de ce point de vue, étant donné que l'environnement des entreprises a considérablement changé pendant le projet (incertitude économique) influant ainsi sur sa perception et sa réalisation.

Un facteur est déterminant dans ce contexte: la disposition au changement de la part du management et des cadres. Cela n'est pas nouveau, mais on en trouve à nouveau confirmation avec SWiNG. Sans l'engagement du management et la volonté des cadres, aucun processus ne peut se mettre en place. Les autres conditions cadres forment le point de départ de différentes approches en matière de conseil et de processus de changement spécifiquement structurés, qui varient selon le rythme, la planification, les objectifs et les disponibilités temporelles (cf. Inversini, 2008). Dans ces conditions, il est également possible de mettre en œuvre dans un environnement difficile un processus adéquat avec des attitudes d'attente raisonnables: comme on l'a décrit, l'effectif des entreprises SWiNG a été réduit et restructuré, des sites ont fusionné, tandis que l'environnement politique exigeait sans cesse que l'on réagisse.

Dans chaque entreprise, des individus et des équipes ont pu recevoir des impulsions et des inputs techniques, comme l'ont montré la conscience du problème et l'évaluation du module. Dans les grandes entreprises, SWiNG a également touché une proportion relativement importante des effectifs (88% des cadres, 19% de participants aux cours sur le management du stress et 34% aux réflexions en équipe, aux cercles de santé ou aux ateliers). Cette portée est toutefois décisive en combinaison avec l'évaluation et la motivation à la participation. Ou, formulé de manière lapidaire: *«Ce qui est dit n'est pas encore entendu, ce qui est entendu n'est pas encore compris, ce qui est compris n'est pas encore appliqué et ce qui est appliqué n'est pas encore établi.» (Konrad Lorenz)*

### Possibilités concrètes

Il est important de trouver comment procèdent les conseillers PSE pour adapter le projet à l'entreprise, afin que, premièrement, le processus de mise en œuvre réussisse dans son ensemble, deuxièmement, que l'on n'«accroche» pas seulement les personnes qui ont déjà un intérêt très marqué pour le thème (et qui, en général, sont moins soumises à des contraintes et/ou disposent de plus de ressources) et, troisièmement, qu'aucune énergie, temps et moyens financiers ne soient engagés pour mettre sur pied des cours qui seront perçus comme contraignants et qui n'auraient aucun impact.

Dans les projets PSE, on constate souvent que la voie se précise au fur et à mesure que l'on avance et que l'on perçoit progressivement mieux quelle direction on veut prendre en tant qu'entreprise, jusqu'où on souhaite aller et quel type de PSE est adapté. Il est donc important que l'on soit conscient très tôt de l'ampleur et de la durée du changement, de clarifier ainsi les attentes, de formuler les objectifs et les visions et de créer une conscience collective au sein du management, de la direction et du personnel.

Le diagnostic de la situation initiale a permis de relever certains aspects importants comme la disposition au changement et de les prendre en considération dans la planification du projet. Les interviews, les observations in situ et les enquêtes ont permis quant à elles d'identifier en amont déjà et d'observer en permanence les conditions cadres pour le processus de mise en œuvre et l'ancrage durable de ses effets. Le diagnostic n'est en outre pas seulement une analyse, mais également un facteur qui promeut le changement. Il devrait en conséquence être structuré de telle sorte qu'il motive et qu'il soit adapté à l'entreprise, comme toutes les autres mesures et actions (cf. Inauen et al., 2011; voir ci-dessus). De même, les processus de changement engagés devraient s'inscrire dans un climat de confiance, d'équité et d'ouverture, car les changements déstabilisent et représentent toujours un risque pour les individus (cf. Müller, Jenny & Bauer, en cours).

La communication dépend elle aussi de la culture d'entreprise et des routines existantes. Le projet devrait avoir une configuration spécifique et une étiquette, comme c'est le cas pour «SWiNG». Le fait de rendre visible pour tous les départements d'une entreprise et de libeller spécifiquement le processus permet en outre l'émergence d'une conscience collective et un échange au sein de l'entreprise. Le projet doit toutefois, avec le temps, être intégré dans le quotidien.

Les cadres devraient impérativement discuter ensemble de la situation de l'entreprise en matière de santé, réfléchir à leur propre situation, et apprendre à interpréter les données tirées de l'analyse et à répertorier les possibilités et les marges de manœuvre en vue de provoquer des changements. Voilà qui contribuera à ce que les cadres vivent le tout comme un processus compréhensible, maîtrisable et sensé. On obtient ainsi un consensus en faveur du thème et la communication se fait dans le langage de l'entreprise.

Ensuite, l'architecture du projet prévoit de nombreuses petites cellules flexibles dans l'entreprise: les réflexions en équipe (les cercles de santé dans les grandes entreprises). On utilisera dans ce contexte les structures de réunion existantes ou on mettra en place de nouvelles plateformes, afin de discuter (si possible) régulièrement du thème dans un cadre collectif. Cette façon de procéder renforce également le comportement interpersonnel, la prise en compte des opinions des collaborateurs, ainsi que la compétence et la motivation collective pour résoudre les problèmes.

On ne peut dire ici comment cela doit être organisé (cf. également les lignes directrices relatives aux réflexions en équipe): chaque entreprise a en effet sa propre gestion du temps et doit s'organiser de sorte à ce que la réflexion préconisée s'inscrive dans la routine et la culture, qu'elle n'aille pas au-delà d'un cadre raisonnable, mais qu'elle ne s'estompe pas non plus, qu'elle produise sans cesse de petits succès rapides et qu'elle soit motivante. Les cadres devraient absolument être coachés au début, étant donné que l'on peut rapidement tomber dans l'émotionnel dans de tels groupes de discussion. Les ressources nécessaires ainsi qu'une marge de manœuvre claire, définie au préalable, doivent être garanties par la direction.

On pourra par exemple se référer, pour organiser des réflexions régulières en équipe, aux dimensions définies par Königswieser et Hillebrand (2007), à savoir: organisation du *contenu* (quels thèmes sont abordés, par ex. variés ou toujours le même?), organisation *temporelle* (à quelle fréquence mène-t-on la réflexion, par ex. une fois, chaque mois pendant la séance de l'équipe ou une fois par année lors d'une retraite?), organisation *sociale* (qui participe, par ex. tous les membres de l'équipe ou seulement ses représentants?), organisation *spatiale* (où mène-t-on cette réflexion, par ex. dans les locaux de l'entreprise ou en dehors?), et organisation *symbolique* (comment la réflexion se distingue-t-elle des autres événements, par ex. va-t-on manger ensemble après, y a-t-il une récompense à la fin, où cela se fait-il de manière tout à fait classique?).

C'est seulement dans le cadre de ces réflexions en équipe que devrait être décidé si les collaborateurs souhaitent suivre un cours sur le stress. Surtout en raison du fait qu'ils ont déjà discuté du thème, que leurs supérieurs hiérarchiques les soutiennent et participent, que les ressources et la marge de manœuvre sont évidentes et que l'on peut entrevoir des succès possibles, la participation au cours se fera avec la motivation nécessaire et l'adaptation indispensable pour susciter un impact. L'approfondissement du thème et les exercices effectués seront ensuite repris par l'équipe et viendront alimenter à leur tour les réflexions.

La compétence d'élaborer ensemble des solutions et de développer des mesures efficaces ne devrait pas rester confinée à l'équipe, mais être communiquée dans l'entreprise. Même si une concurrence entre les équipes peut également être un moteur, elle peut aussi renforcer la perception mutuelle: échange, mise en réseau, estime et innovation peuvent en effet être ainsi encouragés.

Afin que l'obligation reste bien réelle, il faudrait mettre en place un controlling régulier. Une sorte de monitoring ou de baromètre de la santé pour les collaborateurs, les cadres et le management, actualisé chaque semestre par exemple, pourrait en effet contribuer à ancrer le thème dans le pilotage de l'entreprise. La collecte de données, fréquente mais très brève, permet de présenter les tendances dans les équipes (ce qui est, soit dit en passant, également très passionnant et qui promeut le processus).

Avec ou sans baromètre, les cadres devraient rapporter régulièrement leurs activités dans les réflexions en équipe à une autre instance, ou à leurs collègues, ce en fonction de la culture d'entreprise. Il est clair ici que cela n'est possible que dans une culture basée sur la confiance: si le thème de la santé est lié à une réglementation massive et à une attitude répressive, alors une valeur positive sera une menace et partie d'une pratique perçue comme autoritaire, voire même injuste.

## 5 Impact de SWiNG

Dans ce chapitre: Quel changement SWiNG a-t-il apporté sur le plan organisationnel et comment en évaluer la durabilité? Quel changement SWiNG a-t-il apporté dans l'interaction, c.-à-d. dans le rapport ressources/contraintes de travail? Quel changement constate-t-on dans les personnes, c.-à-d. dans leurs compétences de maîtrise du stress et leur disposition à participer? Comment ces changements ont-ils influé sur la santé? Quels enseignements peut-on en tirer pour la PSE?

### 5.1 Changements dans l'organisation

SWiNG a été à l'origine de nombreuses petites actions, qui ont peu à peu optimisé l'«édifice entreprise» (cf. également fig. 6). Ces changements sont décrits par le menu dans la partie de ce rapport spécifiquement consacrée aux entreprises (chap. 8).

La synthèse de ces actions montre que SWiNG a sensibilisé les entreprises. Le projet a changé la détection précoce et la manière d'appréhender l'interaction entre la santé et le travail. La conscience de l'impact qu'ont les cadres sur la santé et le bien-être des collaborateurs a été renforcée. On a constaté par ailleurs des changements dans la manière dont les cadres s'organisaient entre eux et dans le comportement de ces derniers avec les collaborateurs.

La formation des cadres dans ce domaine a été élargie et des plateformes spécifiques introduites ou complétées. Des colloques pour cadres se sont établis, dans lesquels les cadres de tout âge échangent et le travail de gestion est systématiquement développé; les cadres se retrouvent pour des séances à huis clos, des coachings ont été sollicités et le sont encore. La conscience de l'interaction entre les processus de travail, les relations au sein de l'entreprise et la santé des membres de l'organisation s'est développée. Des possibilités de feedback, appréciées et motivantes à la fois, ont été mises en place.

Des changements formels dans la structure ont été entrepris: les séances d'équipe ont été mises sur pied comprenant des ordres du jour ad hoc et des baromètres, le travail est désormais organisé et planifié de manière plus consciente, les rôles ont été clarifiés et des règles de communication sont en cours d'élaboration. Le travail d'équipe a changé et même des questions délicates portant sur la quantité de travail et sa qualité ont été abordées. Des changements directs de moindre ampleur ont été entrepris au niveau de l'infrastructure, changements qui ont néanmoins eu un impact important. De même, des offres de santé classiques ont été introduites ou étendues (activité physique, détente), offres qui ont eu un impact sur l'équipe et sur les échanges. Tous ces changements sont désormais bien établis dans le quotidien des entreprises concernées.

SWiNG a été un déclencheur et un catalyseur à la fois. D'autres mesures ont en effet été planifiées collectivement et vont être appliquées. SWiNG a renforcé la perception des contraintes et des ressources existantes et les a davantage mises en évidence.

Parmi les changements informels, on mentionnera plus de transparence et d'ouverture dans les entreprises. Il convient de souligner ici que tous n'y sont pas favorables, car il faut une solide culture de la confiance pour parler ouvertement de stress et de burnout ou des difficultés rencontrées dans l'exercice des tâches de direction. Le risque d'être stigmatisé, voire même sanctionné est réel. Quoi qu'il en soit, SWiNG a renforcé l'échange et le dialogue – même au-delà des départements – et a changé le comportement interpersonnel. Le projet a eu une influence au niveau émotionnel et sur le climat de collaboration. La dimension psychosociale du travail est devenue objet d'attention en soi et a entraîné ainsi une auto-observation et une autoréflexion nouvelles dans les entreprises.

### Une PSE durable grâce à des changements structurels, stratégiques et culturels

L'évaluation du processus de mise en œuvre a déjà montré quelles étaient les conditions cadres organisationnelles favorables à un projet tel que SWiNG.<sup>38</sup> Ce sont en partie ces mêmes facteurs qui favorisent le maintien du processus, c.-à-d. la promotion constante d'un comportement adéquat face au stress et à la santé. La figure 8 résume ces facteurs structurels, stratégiques et culturels et les positionne dans un «schéma-cible»: qu'est-ce qui, grâce à SWiNG, a changé dans l'organisation pour que le thème du stress ...

- ...soit perçu,
- ...discuté,
- ...et que l'on agisse ensemble contre ce dernier?

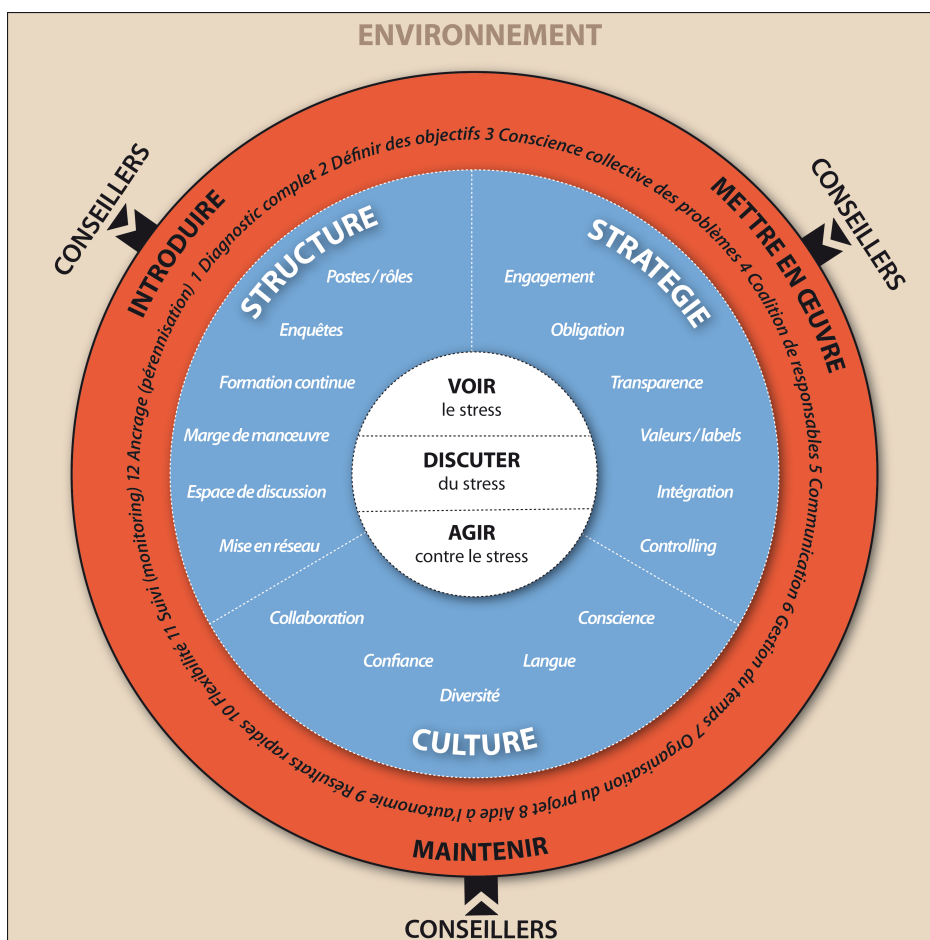


Fig. 8: «schéma-cible»: conditions organisationnelles pour une PSE durable (graphique POH UZH/ETH)

SWiNG a influé sur l'échange et le comportement interpersonnel et a donc également généré un changement culturel au sein de l'organisation.

De nouvelles plateformes ont également été mises en place, ou intégrées, tandis que le thème du «leadership» a été reconnu comme stratégiquement important dans le contexte du stress et de la santé. Ce point a déjà été décrit plus haut.

L'intégration formelle de SWiNG dans les structures des entreprises se fait notamment via la création de postes de responsables de la PSE et la poursuite des groupes SWiNG, des cercles de

<sup>38</sup> L'organe responsable a en outre organisé avec les représentantes et les représentants des entreprises, le 2 février 2010, un colloque sur le thème de la durabilité du projet SWiNG.

santé et des réflexions en équipe. Ces plateformes ont parfois changé de nom, mais servent toujours à discuter et à développer ensemble des solutions. Les changements apportés aux structures des équipes, où la thématique est également discutée, sont également une contribution à relever.

L'intégration à un niveau supérieur intervient soit dans d'autres domaines de responsabilités, quoique voisins (par ex. EHS – Environment, Health and Safety), soit elle est combinée à d'autres processus dont le but est aussi de susciter l'engagement des collaborateurs. En font partie également toutes les activités menées dans le cadre du label «Friendly Workspace» ou «Health Promoting Hospitals», qui peuvent désormais également être travaillées avec les outils SWiNG. Une des entreprises est présente au niveau européen grâce à SWiNG, puisqu'elle fait partie du ENWHP (European Network for Worksite Health Promotion).

L'intégration exige également un monitoring et un controlling. Étant donné que S-Tool est un instrument qui convient plutôt pour relever l'état des lieux chaque deux à trois ans, certaines entreprises ont introduit de leur propre chef des baromètres et des contrôles de sensibilité, quoique pas de manière systématique. L'observation régulière devrait absolument être encouragée au moyen d'outils appropriés.

#### **SWiNG a-t-il généré des changements dans l'organisation (structure / stratégie / culture)?**

Oui, SWiNG a généré de nombreux petits changements dans l'organisation. Il y a eu des changements aussi bien dans les structures des équipes que dans l'infrastructure. Des éléments de SWiNG ont été repris dans la stratégie globale de l'organisation, tandis que des changements sont également intervenus dans la culture des entreprises – ouverture face au thème du stress et climat de collaboration. L'ampleur de ces changements varie toutefois d'une entreprise à l'autre.

#### **Excursus: Dynamique d'impact de SWiNG**

L'approche préconisée par SWiNG en matière d'interventions peut être caractérisée comme une approche de résolution générale des problèmes, interne à l'entreprise et collective. Les conseillers ont essayé de consolider le savoir et la compétence, afin de promouvoir et d'observer la compréhension du thème au sein de l'entreprise, pouvoir interpréter les résultats de l'analyse et en discuter dans les équipes. La dynamique d'impact qui pouvait ensuite se développer à partir de là relevait de la responsabilité de l'entreprise, des cadres et des équipes concernées.

L'évaluation de la mise en œuvre (chap. 4.1) a permis de voir que l'appréciation des participants au module concernant l'impact, l'adaptation et la cohérence de ce dernier, ainsi que le caractère facultatif de la participation, sont des facteurs importants si l'on entend considérer l'impact global. La manière dont une dynamique – peu visible pour un outsider - est déclenchée dans les organisations a également été décrite: les modules SWiNG ont généré de nombreuses actions et mesures qui agissent indépendamment les unes des autres et qui peuvent aussi se renforcer mutuellement. Ces interactions entre de nombreux éléments sont imprévisibles et non mesurables: le tout est donc plus (et quelque chose de différent) que la somme des parties.

Cette observation est également valable pour la dynamique dans les différentes équipes. Là où des cadres et de nombreux collaborateurs ont participé de manière intensive à SWiNG, où ils étaient motivés et où la participation était considérée comme positive, on peut supposer qu'il existait une dynamique d'impact favorable. Cette dynamique se renforce dans une structure et une culture d'entreprise où les effets peuvent se déployer librement et où ils suivent un rythme adapté à l'entreprise (cf. chap. 4). Les vitesses auxquelles les effets se déploient et les changements interviennent peuvent donc également varier d'une entreprise à l'autre.



Comme l'on parle du concept de «stresseurs partagés»<sup>39</sup>, on pourrait également parler d'«interventions partagées»: en d'autres termes, il peut y avoir des personnes qui ne participent pas elles-mêmes à un module, mais qui ont été touchées par la dynamique générale qui s'est instaurée dans l'équipe et qui expérimentent un certain impact, comme c'est le cas de la personne fictive «N» mentionnée à la figure 9. L'évaluation de l'impact de SWiNG, qui repose exclusivement sur la différenciation entre la participation et la non-participation à des cours et ateliers, ne satisfait donc pas à la dynamique d'impact globale.

Le développement d'une telle dynamique est également influencé par divers facteurs organisationnels et individuels: la taille des équipes, la «transparence» et les «frontières» entre les équipes ou les départements peuvent en effet jouer un rôle. De même, une culture de la collaboration, de l'ouverture et de la confiance, une motivation commune ou la perception de la cohérence peuvent également influencer sur une telle dynamique.

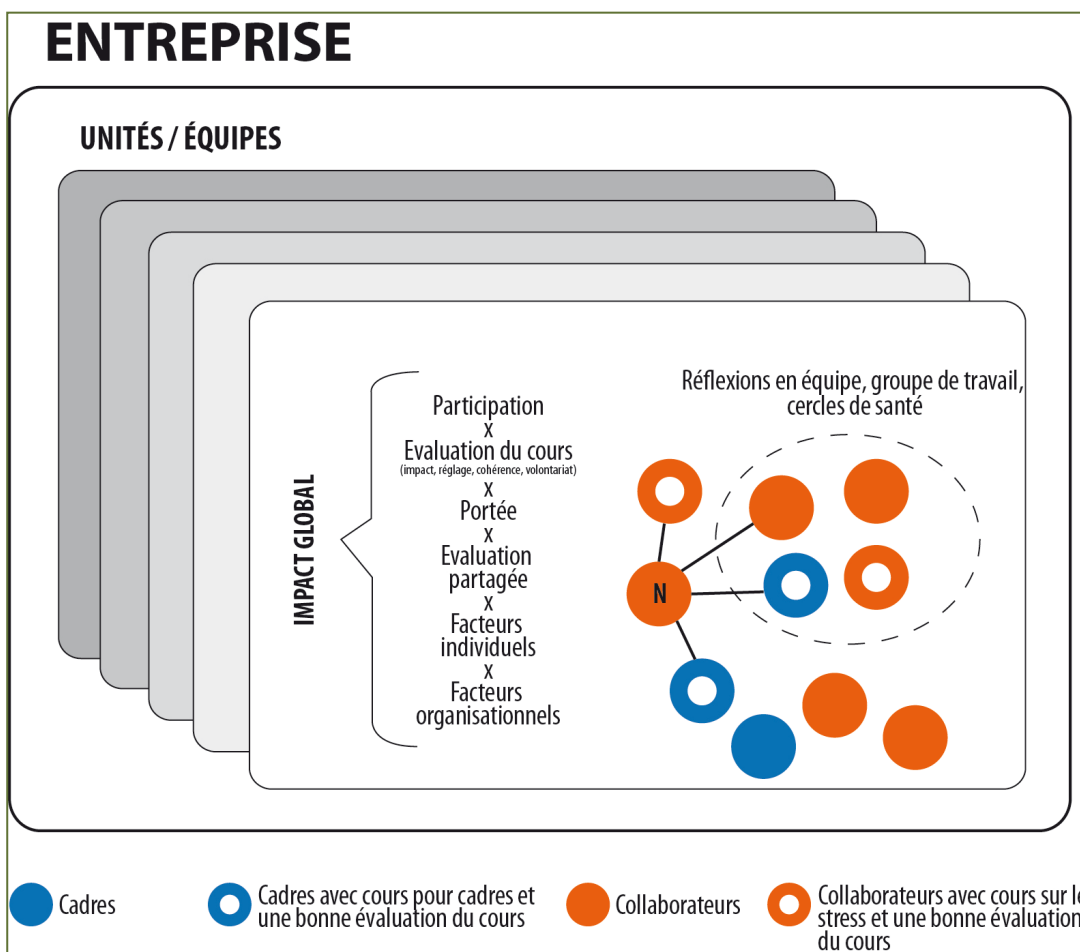


Fig. 9: dynamique de l'émergence de l'impact (graphique POH UZH/ETH)

L'idéal serait de simuler l'interaction du jugement particulier avec le jugement partagé (agrégé) de l'impact des cours et la portée de la participation dans les unités de l'entreprise, ainsi que les facteurs individuels et organisationnels, puis de tester l'impact au niveau du rapport ressources/contraintes. Étant donné que les données relatives à l'évaluation des modules ne sont collectées que dans les cours de rappel (auxquels tous les participants aux modules du cours principal n'ont plus participé), les échantillons sont trop petits pour de telles analyses (partielles). En outre, les facteurs individuels et organisationnels changent avec le temps et leur inventaire à des intervalles d'une année serait trop éloigné pour faire un lien avec les différentes dynamiques d'équipe. Nombre de facteurs

<sup>39</sup> C.-à-d. l'effet supplémentaire exercé par des collègues stressés sur son propre stress et bien-être, voir p. ex. Dollard et Bakker, 2010.

organisationnels ont en outre été enregistrés qualitativement et ne peuvent pas être utilisés pour une analyse quantitative de l'impact. On a donc utilisé l'échelle de l'évaluation de l'impact pour appréhender l'impact global de SWiNG (cf. chap. 3.7.2).

**Impact global de SWiNG: répartition de l'évaluation de l'impact et rapport avec les participations aux modules**

La figure 10 (graphique de gauche) montre clairement qu'une majorité des collaborateurs a indiqué des valeurs plutôt faibles sur l'échelle de l'évaluation de l'impact. On peut également tirer cette conclusion si l'on considère les valeurs moyennes par entreprise (fig. 10, graphique de droite): la moyenne se situe, dans toutes les entreprises, en dessous du milieu de l'échelle (4.00). On remarque en outre que les entreprises se différencient certes, mais pas considérablement (seule l'écart entre les entreprises où les différences sont plus marquées est statistiquement significatif).

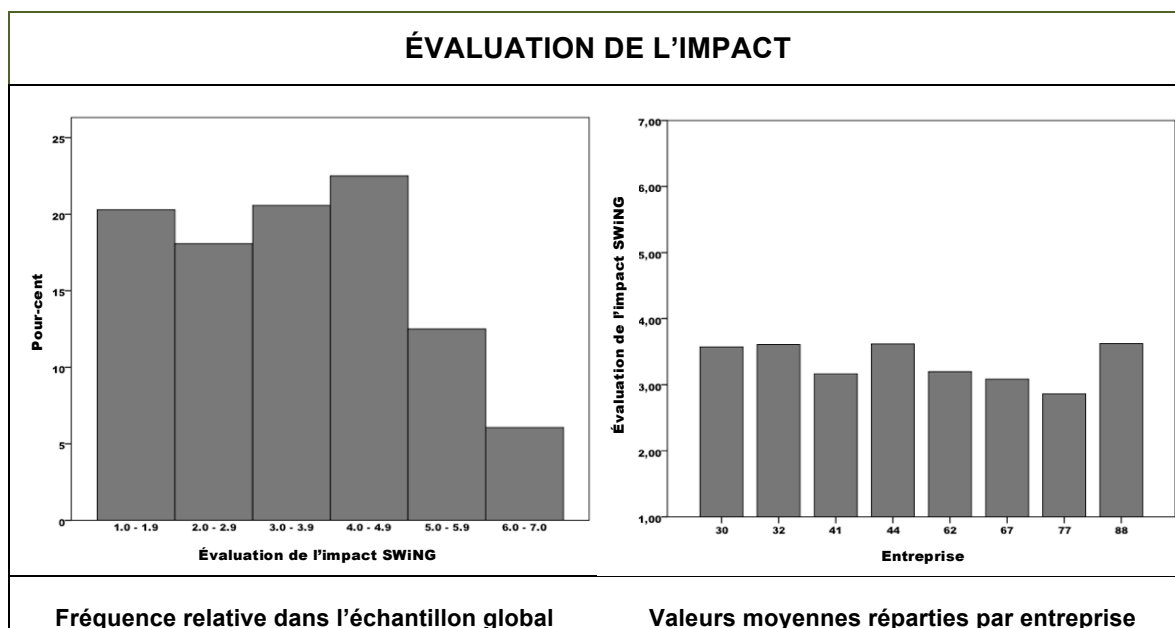


Fig. 10: évaluation de l'impact – fréquence relative dans l'échantillon global (à gauche) et valeur moyenne par entreprise (à droite).

Pour les analyses suivantes, on a formé des groupes avec une évaluation de l'impact élevée, resp. moyenne/faible (cf. chap. 3.7.2). 25% de l'échantillon se trouve dans le groupe avec une évaluation de l'impact élevée. L'évaluation de l'impact pour les entreprises pilotes est décrite au chapitre 8, ainsi que dans l'annexe 9.9.

Afin de voir si, dans les unités d'entreprise<sup>40</sup>, où, en moyenne, de nombreux collaborateurs indiquaient un impact SWiNG élevé, le module y avait également une portée plus grande, on a établi une moyenne de l'évaluation de l'impact pour chaque unité, formé deux groupes extrêmes<sup>41</sup> et on les a comparés. Les unités d'entreprise qui indiquaient en moyenne une évaluation de l'impact élevée, se caractérisent par:

- une portée quatre fois plus élevée sur les réflexions en équipe, les ateliers, les cercles de santé
- une portée trois fois plus élevée sur les formations consacrées au stress
- une portée deux fois plus élevée sur les conférences

<sup>40</sup> Les unités de l'entreprise se situent au niveau supérieur de l'organigramme élaboré par les conseillers pour l'analyse S-Tool (cf. annexe 9.4 ainsi que chap. 8).

<sup>41</sup> Afin de pouvoir montrer clairement cela, des groupes extrêmes ont été formés (l'un avec 9, les autres avec 10 unités), qui présentent à chaque fois un écart standard par rapport à la valeur moyenne des unités de l'entreprise. Ces groupes extrêmes avaient une valeur moyenne EI de 4.4 resp. 2.6.

- mais aucune différence toutefois pour ce qui est de la portée sur les cours destinés à la gestion (attention: étant donné que la proportion des cadres qui y ont participé était élevée, on ne peut pas, en l'absence d'un groupe de comparaison, dire quelle en a été l'influence effective)
- aucune différence pour ce qui est des autres formations ou participation à des cours privés.

Les relations entre la portée et l'évaluation de l'impact aux niveaux des unités d'entreprise et des entreprises sont présentées en détail dans l'annexe 9.7.

Il y aura pour un collaborateur un impact important là où son équipe, resp. son unité était très impliquée, où l'on y menait une réflexion collective et où l'on s'est procuré des informations dans des conférences et des cours. En particulier, la portée des réflexions en équipe et des ateliers, beaucoup plus grande, permet de conclure qu'il s'agit d'un élément important si ce n'est central de l'intervention. Dans ces groupes de travail, les équipes s'engagent dans un processus de résolution des problèmes à la fois participatif et orienté vers la santé, processus qui est en même temps un exercice de vie commune.

## **5.2 Changement dans l'interaction: rapport ressources/ contraintes**

On a décrit à la section 3.7.1 comment le rapport ressources/contraintes avait été formé et expliqué pourquoi ce rapport convenait particulièrement comme critère cible pour l'analyse quantitative de l'efficacité.

Le tableau ci-après donne d'abord une présentation du rapport ressources/contraintes au moment des enquêtes S-Tool t0 (2008) et t2 (2010) au niveau de l'entreprise dans son ensemble, ce indépendamment de la participation à SWiNG ou des incidences sur l'évaluation de l'impact. Est également représentée la différence dans les indicateurs de résultats concernant la santé, la performance au travail et la durée des absences. Cette représentation est censée montrer comment la situation du travail et de la santé dans l'ensemble de l'entreprise a changé, sans conclure de lien de causalité sur l'impact de SWiNG. Afin d'atténuer dans cette présentation l'impact des effets de sélection lors de la participation à S-Tool, les valeurs relatives aux personnes qui ont rempli le questionnaire S-Tool aux deux moments sont indiquées entre parenthèses (les chiffres absolus sont en outre donnés dans l'annexe 9.9).

Tableau 2: rapport ressources/contraintes et indicateurs de résultats aux moments t0 et t2 (exemple dans le texte)

Différence dans le rapport ressources/contraintes au niveau de l'ensemble de l'entreprise entre les moments t0 (bleu ciel, 3288 personnes) et t2 (bleu foncé, 2496 personnes) les valeurs valables uniquement pour les personnes qui ont participé en t0 et t2 (1'530 personnes) sont indiquées entre parenthèses		Différence dans les indicateurs de résultats au niveau de l'ensemble de l'entreprise entre les moments t0 et t2 Entre parenthèses les valeurs valables uniquement pour les personnes qui ont participé en t0 et t2			
0.00    0.50    1.00    1.50    2.00		SN	SP	PT	DA
Entreprise 1	+5% (+3%)	-4% (-3%)	-1% (-2%)	-1% (-2%)	-0.33 (-0.13)
Entreprise 2	+1% (-3%)	0% (+1%)	-4% (-5%)	+1% (-1%)	-0.07 (+0.08)
Entreprise 3	+12% (+7%)	-5% (-2%)	+5% (+2%)	+5% (+5%)	+0.03 (-0.01)
Entreprise 4	+2% (0%)	-3% (-2%)	-4% (-6%)	0% (+1%)	-0.13 (+0.27)
Entreprise 5	+5% (+4%)	-2% (-7%)	-3% (-1%)	-2% (0%)	+0.47 (-0.32)
Entreprise 6	+5% (+6%)	-5% (-4%)	-4% (-6%)	0% (-2%)	+0.17 (+0.36)
Entreprise 7	+11% (+1%)	-3% (+1%)	+3% (-2%)	+2% (+3%)	-0.64 (-0.02)
Entreprise 8	-1% (-1%)	0% (0%)	-1% (-2%)	0% (-1%)	-1.10 (-0.84)
Moyenne/entreprise	+5% (+2%)	-3% (-2%)	-1% (-3%)	+1% (0%)	-0.20 (-0.08)

SN = santé négative (échelle), SP = santé positive (échelle), PT = performance au travail (échelle), DA = durée des absences (jours/semestre)

On constate globalement que le rapport ressources/contraintes dans les entreprises était plus favorable en 2010 qu'en 2008 (augmentation de 5% sur l'échelle, voir également l'annexe 9.9). De même, la santé négative s'est améliorée (elle a baissé de 3% sur l'échelle, ce qui signifie une amélioration), tandis que la santé positive est moindre qu'au moment de l'enquête en t0. La performance au travail a augmenté de 1% et la durée des absences a diminué de 0,2 jour par semestre. Si l'on compare ce changement avec les chiffres indiqués entre parenthèses, on constate que cela dépend aussi en partie des effets de sélection pour la participation à S-Tool. En 2008, il y a eu nettement plus de collaborateurs qui ont participé à l'enquête: il s'agit souvent de personnes qui subissent des contraintes élevées et/ou qui ont des ressources moindres, et qui n'ont plus participé aux enquêtes ultérieures (ou qui ont quitté l'entreprise). La situation s'améliore apparemment de ce fait (cf. les remarques méthodiques au chap. 3.5; voir également Zapf et Semmer, 2004). Voilà qui était une fois de plus le bilan de l'utilisation de S-Tool pour le controlling des mesures PSE (cf. chap. 4) et la procédure ultérieure pour l'analyse de l'efficacité.<sup>42</sup>

Sur la base de la formation des groupes au niveau individuel décrite à la section 3.7.1, on considère ensuite le changement dans le rapport ressources/contraintes sur la durée.<sup>43</sup> La formation de groupes

<sup>42</sup> Les changements dans le rapport ressources-contraintes au niveau de l'entreprise (tableau 2, colonne de gauche) ne devraient en outre pas être mis directement en lien avec les changements dans les indicateurs de résultats (santé, performance au travail et durée des absences; tableau 2, colonne de droite): le rapport ressources/contraintes ainsi que tous les indicateurs de résultats ont été relevés chez chaque personne en particulier, et non pas collectivement à l'échelle de l'entreprise, et les hypothèses ont été formulées au niveau individuel. Les affirmations concernant la relation entre le rapport ressources-contraintes et les divers indicateurs de résultats ne sont donc possibles qu'à ce niveau. Si on quitte celui-ci et que l'on se déplace au niveau collectif de l'entreprise, il faudra formuler des hypothèses ad hoc et les tester avec des méthodes appropriées (cf. par ex. à ce propos Hox, 2010; voir également chap. 3.7.1), étant donné que les dynamiques qui émergent lorsque plusieurs individus interagissent doivent être prises en compte, tant sur le plan théorique que mathématique.

<sup>43</sup> Comme on l'a expliqué au chapitre 3.5, seules ont été prises en compte les personnes qui ont au moins participé à la première et à la dernière enquête. La fiabilité des évaluations s'en trouve ainsi améliorée, sinon elle est influencée par les distorsions de participation et des effets de régression à la moyenne. Les personnes qui n'ont participé qu'à la première enquête présente une situation nettement plus mauvaise en termes de ressources. Le fait qu'elles n'ont plus participé aux enquêtes suivantes se traduit apparemment par une amélioration du rapport ressources/contraintes. (Voir également ci-dessus).

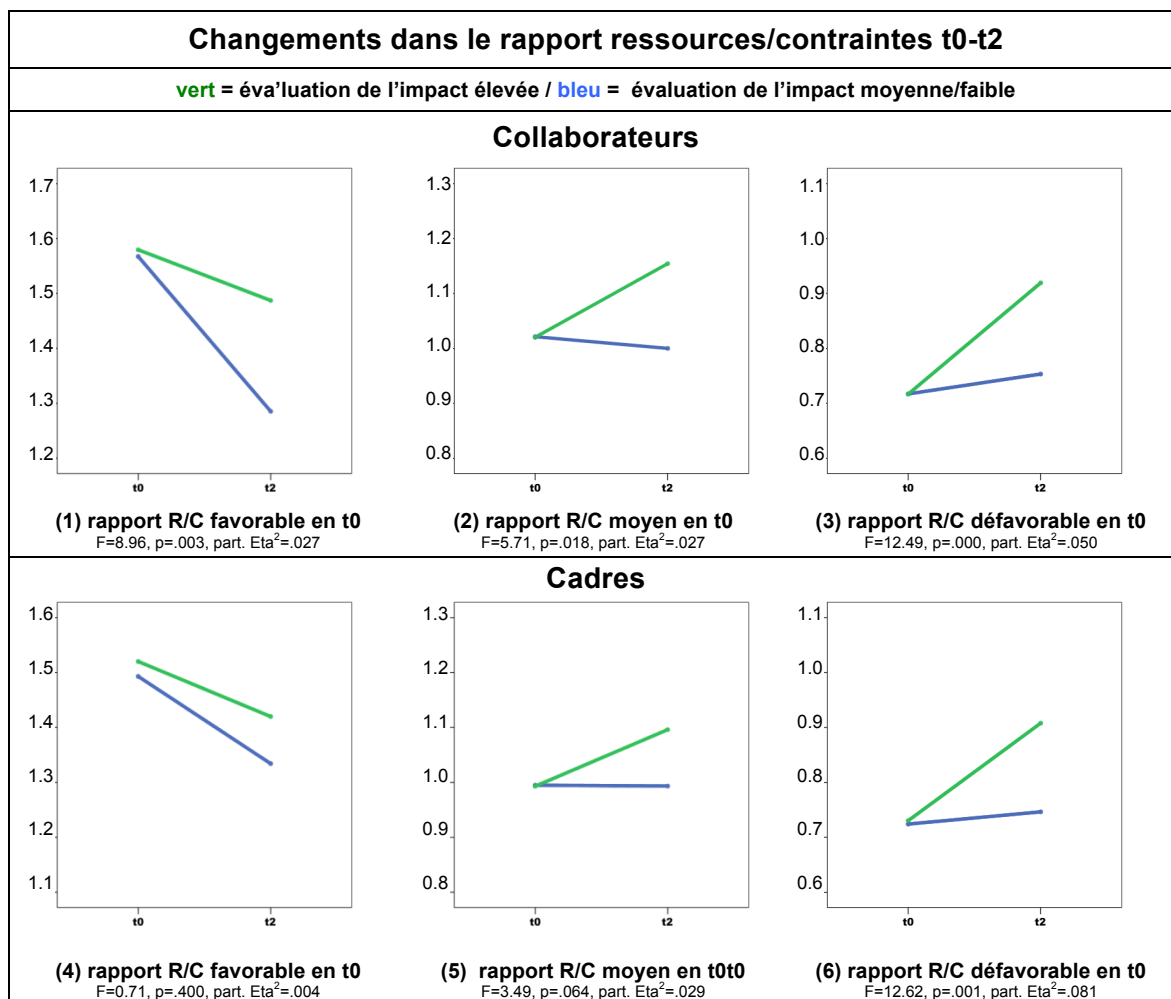
se base sur le rapport ressources/contraintes relevé au moment de la première enquête (t0). On distingue trois groupes, qui présentent un rapport ressources/contraintes favorable, moyen ou défavorable, soit:

- Rapport R/C favorable = plus de ressources que de contraintes (fig. 11; graphiques 1 et 4)
- Rapport R/C moyen = ressources et contraintes de même niveau (fig. 11; graphiques 2 et 5)
- Rapport R/C défavorable = plus de contraintes que de ressources (fig. 11; graphiques 3 et 6)

La figure 11 montre le changement dans le rapport ressources/contraintes pendant la durée du projet, chez les collaborateurs et les cadres groupés selon leur rapport ressources/contraintes au début du projet. En outre, les groupes sont subdivisés en fonction des personnes avec une évaluation de l'impact élevée et celles avec une évaluation de l'impact moyenne à faible.

On s'aperçoit que les personnes avec une évaluation de l'impact élevée et un rapport ressources/contraintes défavorable au début ont évolué en cours de projet jusqu'à occuper une situation moyenne en termes de ressources et de contraintes (graphiques 3 et 6). Les personnes avec un rapport ressources/contraintes moyen au début du projet et avec une évaluation de l'impact élevée (graphiques 2 et 5) ont également pu améliorer leur situation, tandis que les personnes avec un rapport ressources/contraintes favorable ainsi qu'une évaluation de l'impact élevée (graphiques 1 et 4) ont en tout cas plus ou moins pu conserver leur situation, alors que celle-ci s'est dégradée pour le groupe avec une évaluation de l'impact moyenne/faible.

Le tableau montre de manière différenciée les changements des valeurs moyennes du rapport ressources/contraintes entre t0 et t2 après l'appréciation de l'évaluation de l'impact. On observe à nouveau ici chez les personnes avec une évaluation de l'impact élevée un développement nettement plus positif de leur rapport ressources/contraintes (à l'exception des cadres avec un rapport ressources/contraintes favorable). La différence absolue de changement du rapport ressources/contraintes entre les deux groupes d'évaluation de l'impact (= différence nette) sera utilisée par l'évaluation économique pour calculer le retour sur investissement (cf. chap. 6).



Différence nette (cf. chap. 6 Évaluation économique)						
	(1) Collaborateurs		(2) Collaborateurs		(3) Collaborateurs	
	Vm (t2-t0)	n	Vm (t2-t0)	n	Vm(t2-t0)	n
El élevée	-.13	70	.13	48	.20	48
El moyenne/faible	-.27	254	-.02	163	.04	196
<b>Total</b>	-.24	324	.01	211	.07	244
<b>DIFFERENCE NETTE</b>	<b>.14</b>		<b>.15</b>		<b>.16</b>	
	(4) Cadres		(5) Cadres		(6) Cadres	
	Vm (t2-t0)	n	Vm (t2-t0)	n	Vm (t2-t0)	n
El élevée	-.15	54	.10	42	.16	41
El moyenne/faible	-.14	113	.00	78	.03	107
<b>Total</b>	-.14	167	.04	120	.07	148
<b>DIFFERENCE NETTE</b>	<b>-.01</b>		<b>.10</b>		<b>.13</b>	

Fig. 11: changements dans le rapport ressources/contraintes sur la durée du projet chez les collaborateurs (en haut) et les cadres (en bas). Remarques concernant la statistique: les changements sur la durée sont significatifs sauf pour les cadres qui présentent un rapport ressources/contraintes favorable (4) et moyen (5; tout juste non-significatifs et inclus en raison de l'amplitude de l'effet pour les analyses économiques ultérieures). Les changements correspondent à un effet petit à moyen (part. Eta<sup>2</sup>). Les facteurs âge, contraintes et ressources en t0 ont été pris en compte en tant que covariantes. Tableau: comparaison du changement de la valeur moyenne (Vm t2-t0) du rapport ressources/contraintes (t0-t2) des groupes avec une évaluation de l'impact élevée vs. moyenne/faible.

### **SWiNG a-t-il généré des changements dans l'interaction (dans les ressources et les contraintes de travail)?**

Oui, SWiNG a permis de maintenir plus ou moins le rapport ressources/contraintes chez les personnes dont la situation de départ était favorable, tandis que l'on a pu observer un développement positif chez les personnes dont cette situation était défavorable. Malgré une amplitude de l'effet faible à moyenne, ceci correspond aux attentes, étant donné que SWiNG suit une approche salutogénétique, dans laquelle les personnes en bonne santé doivent continuer à l'être.

## **5.3 Changements dans la personne**

Aucun indicateur quantitatif n'a été utilisé dans le projet SWiNG pour mesurer chez les collaborateurs le succès immédiat des cours sur le management du stress. Il aurait pu s'agir par exemple d'échelles qui mesurent l'accroissement du savoir et le changement d'attitude.

Les échelles relatives aux différents styles de coping<sup>44</sup> n'ont été remplies que dans deux entreprises aux moments t0 et t2 (à l'exception du coping orienté vers les problèmes). Des effets directs induits par la participation aux cours ne sont constatés que dans une échelle, à savoir celle du «coping palliatif»<sup>45</sup>. La figure 12 (graphique de gauche) montre que les collaborateurs qui ont participé à un cours sur le management du stress entre t0 et t2 présentaient une valeur nettement plus élevée pour ce qui est du coping palliatif.

Le fait que les autres échelles n'ont pas réagi à la participation à des cours peut s'expliquer d'une part par les échelles elles-mêmes, qui n'ont opérationnalisé que 4 niveaux et qui étaient donc moins fines pour appréhender les changements; d'autre part, par la structure du cours qui n'abordait pas un certain style de coping de manière ciblée. En outre, les styles de coping tel que le «coping orienté vers les problèmes»<sup>46</sup> sont également déterminés par l'environnement (c.-à-d. par la marge de manœuvre permettant des changements dans l'entreprise).

Les compétences et la motivation, en particulier l'attente en matière d'auto-efficacité relevé dans S-Tool, se développent toujours en interaction avec une situation (ici, l'entreprise): l'individu doit faire des expériences qui fortifient, qui vont au-delà d'une simple participation à des cours. Le graphique de droite (figure 12) permet de constater que l'auto-efficacité au travail est nettement plus élevée chez les collaborateurs qui jugent positivement l'impact de SWiNG (= évaluation de l'impact élevée), tandis qu'elle reste inchangée chez les collaborateurs avec une évaluation de l'impact moyenne à faible.<sup>47</sup>

On ne relève également aucune information directe au niveau des cadres quant à savoir si, après avoir suivi des formations sur la gestion, ils se sentent eux-mêmes plus compétents en matière de comportement avec leurs collaborateurs et de stress, et s'ils ont adapté leur style de gestion. Si l'on entend collecter ce type d'informations directement après les cours, alors cela nécessiterait des

<sup>44</sup> Voir la documentation sur les échelles S-Tool: les formes de coping selon Carver (coping orienté vers les problèmes, planifier, refuser/renier, utilisation d'un soutien social, translation positive), ainsi que le coping palliatif (Kälin, Université de Berne).

<sup>45</sup> Echelle à cinq niveaux pour le relevé du comportement face aux émotions dans des situations de stress: j'essaie de comprendre mes sentiments / Je respire profondément à plusieurs reprises / Je m'efforce de ne pas surréagir / Je pense à quelque chose qui me calme / J'essaie de me maîtriser / J'observe ma respiration et attends jusqu'à ce que je me sois calmé / Je m'efforce de ne pas perdre les pédales / Je me remémore une situation où je me suis senti très bien.

<sup>46</sup> Echelle à quatre niveaux avec deux questions sur les situations difficiles: je me suis concentré pour changer quelque chose à ma situation / J'ai agi activement pour améliorer la situation.

<sup>47</sup> Ne sont présentés ici que les résultats des collaborateurs, car on n'a pu constater aucun effet pour les cadres concernant l'auto-efficacité au travail en lien avec l'évaluation de l'impact. Ceci peut s'expliquer par l'auto-efficacité globalement plus grande liée au travail des cadres au moment t0.

collectes de données supplémentaires et dépasserait le cadre des études qui traitent de l'efficacité d'un programme en général.

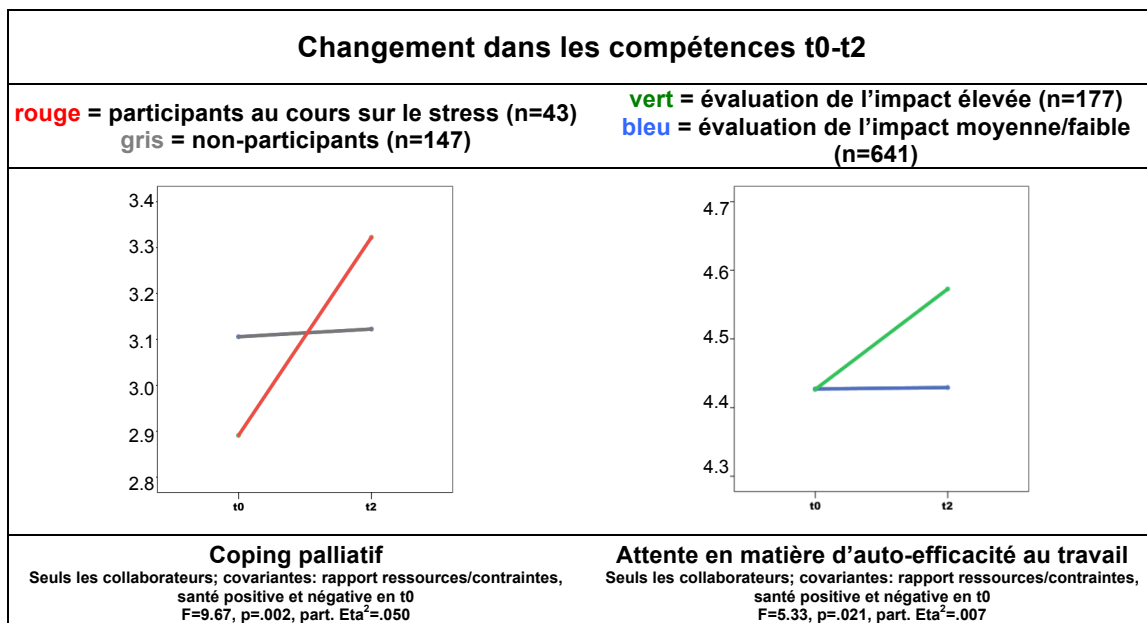


Fig. 12: changements du coping palliatif des participants et des non-participants au cours sur le stress entre le moment t0 et le moment t2 (à gauche) / Auto-efficacité au travail en lien avec l'évaluation de l'impact chez les collaborateurs entre le moment t0 et le moment t2. Remarques concernant la statistique: tous les changements sont significatifs sur la durée et correspondent à un effet petit à moyen (part. Eta<sup>2</sup>).

### SWiNG a-t-il généré des changements dans la personne (compétences)?

Oui, en partie. SWiNG a eu, par le biais de la participation au cours sur le management du stress, un impact positif direct sur le comportement émotionnel face au stress (coping palliatif). On relève un développement favorable de l'attente au niveau de l'autosatisfaction au travail chez les personnes avec une évaluation de l'impact élevée, non pas directement en raison d'une seule participation au cours, mais interprétable comme une conséquence de l'impact global. Ce groupe de personnes regarde désormais les situations de travail difficiles de manière plus sereine et se sent mieux à même de résoudre les problèmes.<sup>48</sup>

On a déjà mentionné au chap. 2.2 l'importance de la disposition aux changements individuels et organisationnels. Se pose donc ici la question de savoir si un jugement négatif sur SWiNG (= évaluation de l'impact moyenne à faible) peut diminuer la disposition future à participer. En outre, une intervention promouvant la santé devrait susciter des changements positifs dans le comportement en matière de santé.

On constate à la lecture de la figure 13 que la disposition individuelle à participer (à gauche) des collaborateurs et des cadres pendant la durée du projet est restée stable à un niveau élevé pour une évaluation de l'impact élevée, tandis qu'elle s'est nettement péjorée chez les personnes qui avaient une évaluation de l'impact moyenne à faible. Le comportement orienté vers la santé (à droite) des collaborateurs avec une évaluation de l'impact élevée s'est amélioré et celui des collaborateurs avec une évaluation de l'impact moyen à faible s'est relâché pendant la phase de projet. Le comportement des cadres en matière de santé n'a en revanche pratiquement pas changé, et ce quelle que soit l'évaluation de l'impact.

<sup>48</sup> L'effet partiel de ce changement sur le rapport global entre les contraintes et les ressources, et la santé ne peut pas être analysé plus en détail ici.



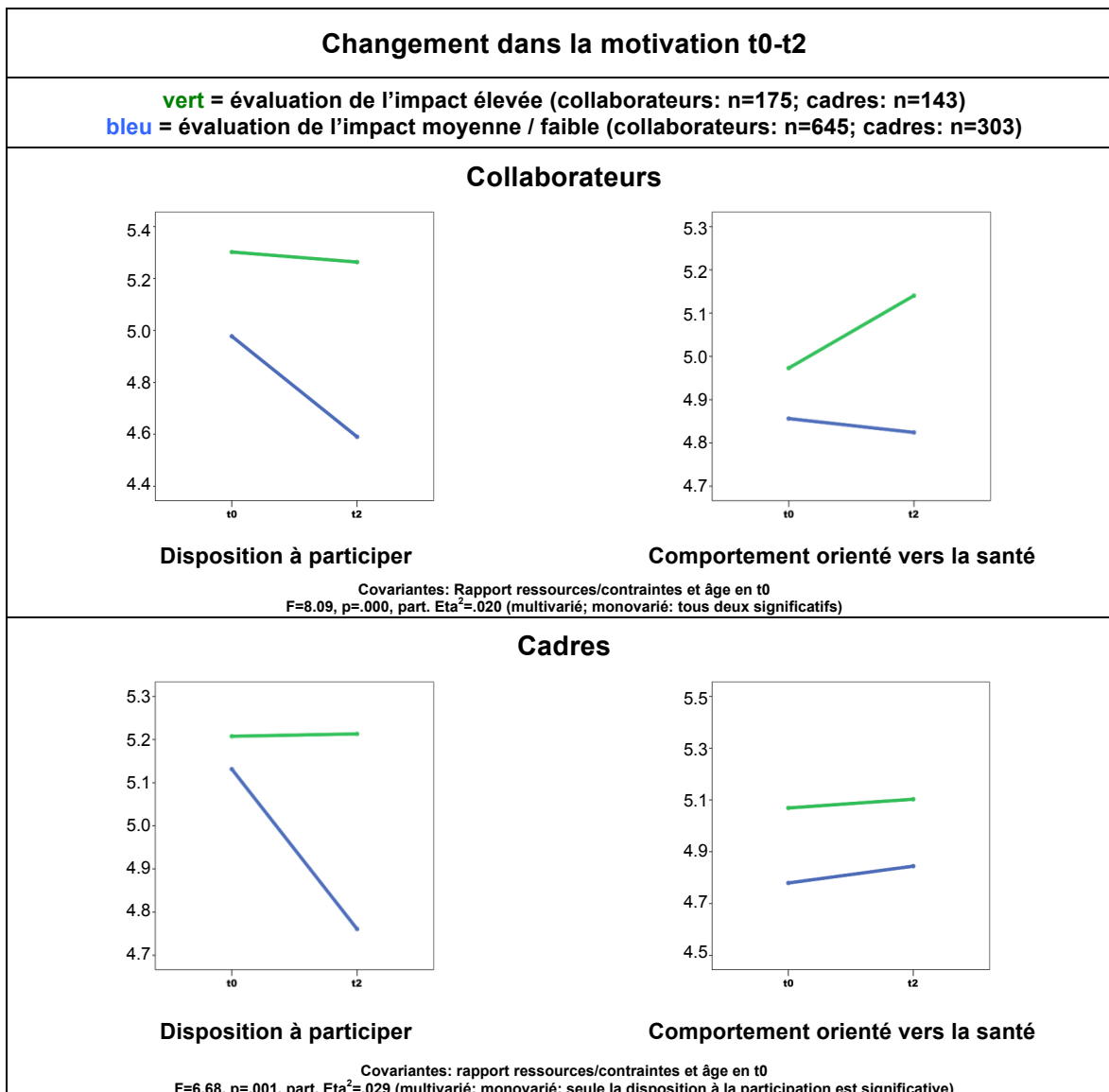


Fig. 13: La disposition individuelle à participer (à gauche) et le comportement en matière de santé (à droite) par rapport à l'évaluation de l'impact chez les collaborateurs et les cadres entre t0 et t2. Remarques concernant la statistique: les changements au cours du temps sont significatifs chez les cadres et correspondent à un effet petit à moyen (part. Eta<sup>2</sup>), alors que les différences concernant le comportement en matière de santé ne sont significatives que pour les collaborateurs.

**SWiNG a-t-il généré des changements dans la personne (motivation)?**

Oui. Généralement, l'expérience de l'impact généré par SWiNG a pu maintenir la disposition à participer et entraîner un comportement orienté vers la santé plus marqué, alors qu'aucune expérience de l'impact n'entraîne une disposition moindre à participer.

**5.4 Changement dans la santé**

L'influence des ressources et des contraintes sur la santé a déjà été soulignée à la section 3.7.1 sur la base des données S-Tool. Le changement dans le rapport ressources/contraintes qui a été montré au chap. 5.2 devrait donc également se constater dans les indicateurs de santé.



## BILAN ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

SWiNG a sensibilisé les entreprises. La conscience de l'interaction entre les processus de travail et les processus relationnels, ainsi que, tout particulièrement, la prise de conscience de la direction de l'importance de la santé et du bien-être des collaborateurs s'est développée. Le discours sur la thématique et la compétence d'aborder cette dernière ont été développés. Le comportement entre collègues a changé; il est désormais davantage caractérisé par l'échange et le feedback. On se focalise moins sur le thème du «leadership» comme facteur de santé important, tandis que l'on a introduit des cours, des forums et des coachings ad hoc. SWiNG a été le déclencheur et le catalyseur pour des mesures et des changements structurels qui font désormais partie du quotidien des entreprises. Sur le plan informel également, SWiNG a généré plus de transparence, d'ouverture et de dialogue et a ainsi également influé sur le niveau émotionnel et le climat dans les entreprises.

Grâce à SWiNG, une partie des effectifs (jusqu'à 30%, en moyenne 25%) a pu optimiser sa situation en matière de ressources et de contraintes, et ce même dans des périodes économiquement difficiles et dans un environnement changeant. Ces personnes ont ainsi pu maintenir ou améliorer leur santé. On peut considérer ce résultat comme étant globalement positif, en particulier si l'on tient compte du fait que les entreprises concernées ont vécu des temps difficiles, perdu des mandats, réduit leurs effectifs, connu des restructurations, des changements de direction, etc.

Ce changement dans le rapport entre les ressources et les contraintes dépend de la situation initiale. L'entreprise qui pouvait en effet déjà se prévaloir d'une bonne situation à ce niveau ne peut «que» la conserver. En revanche, les personnes dont la situation en matière de ressources et de contraintes est moins favorable auront certes un plus grand potentiel d'optimisation, mais ne disposeront pas, selon les circonstances, de suffisamment de ressources pour l'exploiter. Se pose ici la question de savoir combien de ressources personnelles et organisationnelles sont nécessaires pour qu'un changement soit considéré comme réussi. On a constaté que la disposition à participer était la plus forte lorsque des charges élevées étaient combinées avec des ressources élevées. Autre constat: cette disposition à participer restait au même niveau lorsque l'impact du projet était important, tandis que l'attente en matière d'auto-efficacité liée au travail s'améliorait. De même, les changements ne sont pas indépendants de la position que les collaborateurs occupent au sein de l'entreprise: les cadres ont en général plus de possibilités d'influer sur les processus de changement, leur situation de départ étant différente.

Il est difficile d'évaluer avec précision comment les ressources opèrent dans le processus de changement et comment elles sont soutenues par les compétences individuelles ou la culture organisationnelle: l'évaluation ne peut fournir que des éléments du puzzle, mais pas reproduire la complexité du système dans son ensemble. C'est ainsi que les sciences de la santé montrent dans leurs modèles que l'être humain passe par plusieurs étapes lorsqu'il y a des changements de comportement (y compris des rechutes). Les sciences du travail fournissent à ce sujet des évidences, comme la manière dont les charges et les ressources de travail ont un impact sur la motivation et les affections, tandis que les sciences de l'organisation décrivent les entreprises comme des systèmes sociaux complexes, dont les routines, les règles et les conditions cadres doivent être changées. La PSE a pour but de changer aussi bien le comportement individuel que l'organisation elle-même. Elle adopte pour ce faire une approche salutogénique, autrement dit on procède à grande échelle, mais pas en profondeur. On donne la possibilité à l'organisation d'identifier ses risques et ses chances en matière de santé et de s'optimiser. SWiNG a en outre contribué à lancer ce processus d'optimisation et à l'ancrer durablement dans les entreprises concernées. Toutes les entreprises ne sont pas parvenues à le faire avec la même ampleur et le même ancrage.

Compte tenu des modèles scientifiques qui thématisent le changement au niveau individuel et organisationnel, une chose est claire pour la PSE: groupes de travail et formations internes sont des éléments centraux d'une architecture de projet, mais ils doivent convenir aussi bien aux personnes qu'à l'organisation elle-même. Ces dernières peuvent en effet être évaluées correctement, la motivation est bien là et une dynamique peut se développer. Il convient de prendre en considération dans ce contexte les explications et les enseignements tirés du processus de mise en œuvre. On peut envisager une architecture de projet configurée différemment et qui permet d'obtenir un plus grand impact avec moins de dépenses. Quoi qu'il en soit, on ne saurait faire l'économie de la ténacité et de l'endurance, de l'affinage constant, de l'insistance et du soutien, de la formation continue et de la réflexion, jusqu'à ce que l'entreprise ait établi sa propre routine PSE.

Un tel processus permet justement l'émergence d'un maintien durable de la santé et de la promotion de cette dernière dans l'entreprise. Certaines entreprises SWiNG sont sur cette voie et les ancrages organisationnels donnent à penser qu'elles continueront à évoluer dans ce sens: elles ont par exemple créé des postes pour des responsables de la PSE, elles continuent les groupes SWiNG, les cercles de santé et les réflexions en équipe (parfois sous une autre appellation), elles combinent les mesures SWiNG avec les offres de formations continues existantes et des processus d'optimisation parallèles ou voisins, elles ont également, dans un cas au moins, œuvré pour obtenir le label «Friendly Workspace». Les petits contrôles et baromètres réguliers de l'état de santé des effectifs ne sont toutefois pas encore systématiques.

SWiNG ne se focalise pas sur des groupes à risques spéciaux ou des gens qui ont déjà quitté (temporairement) le monde du travail, mais il a renforcé l'effectif du personnel dans son ensemble, effectif qui maîtrise d'ores et déjà plus ou moins efficacement son quotidien. À relever également que le projet n'a pas engagé des éléments de projets intensifs, individuels et taillés sur mesure, mais a plutôt opté pour une approche plus générale. Ce ne sera qu'à long terme que l'on pourra constater si le personnel n'a pas seulement conservé la santé en général, mais également si des maladies chroniques ont été évitées.

On touche ici le thème de la «spirale des bénéfices et des pertes»: celui qui dispose déjà de nombreuses ressources peut les utiliser pour continuer à renforcer sa santé et ses ressources. Celui qui est en revanche dans une situation difficile peut se retrouver dans une spirale descendante: une mauvaise santé entraîne une moins bonne activation des ressources, qui entraîne à son tour une santé encore plus mauvaise, etc.

Se pose enfin également la question de savoir s'il existe des gens qui ont «perdu» à cause de SWiNG, par ex. suite aux mauvais résultats obtenus lors de l'analyse S-Tool ou qui ont perdu leur emploi suite à des dynamiques négatives induites par SWiNG au sein d'une équipe. Le sujet suscite beaucoup de retenue, car la promotion de la santé est souvent associée à la notion «gagnant-gagnant». On peut supposer, sur la base des entretiens menés dans les entreprises, que certaines fluctuations s'expliquent par SWiNG et qu'il y a également eu des aggravations de la situation, qui se sont toutefois avérées positives a posteriori.

## 6 Bénéfice économique de SWiNG

Dans ce chapitre: Comment l'évaluation économique a-t-elle procédé? Quels sont les coûts de SWiNG? Qu'est-ce que le bénéfice économique? Comment définir le retour sur investissement?

### 6.1 La question de l'évaluation économique

L'évaluation économique des mesures SWiNG soulève deux grandes questions:

- 1) l'efficacité: *les mesures fonctionnent-elles?*
- 2) la rentabilité: les mesures sont-elles rentables ou, formulé autrement, *valent-elles l'argent investi?*

Le chapitre 5 de ce rapport a traité la question de l'efficacité et montré que l'efficacité des mesures SWiNG pouvait être prouvée sur la base de l'amélioration du rapport ressources/contraintes. On examinera dans le présent chapitre si les mesures SWiNG ont été non seulement efficaces, mais également rentables. Cette évaluation économique repose donc sur la comparaison entre les coûts et le bénéfice des mesures mises en œuvre.

Ce chapitre est structuré comme suit: après une vue d'ensemble de la méthode de l'évaluation économique et des données utilisées (section 6.2), on présentera les coûts estimés (6.3) et le bénéfice (6.4), deux aspects qui seront ensuite comparés (6.5). La section 6.6 traite du rapport entre les coûts et le bénéfice au niveau des différentes entreprises. La section 6.7 présente quelques autres résultats de l'évaluation économique, qui ne pouvaient être utilisés directement dans la comparaison entre les coûts et le bénéfice. Enfin, la section «Bilan et enseignements» résume les résultats, les compare avec les résultats obtenus dans le cadre d'autres études et discute les raisons qui pourraient expliquer une surestimation ou une sous-estimation du bénéfice.

### 6.2 Méthode de l'évaluation économique

L'évaluation économique des mesures de promotion de la santé en entreprise compare les coûts de ces mesures avec le bénéfice qu'elles induisent. Les mesures sont considérées comme *rentables* si leur bénéfice se trouve dans un rapport approprié avec leurs coûts. La présente section présente la méthode retenue pour cette évaluation économique. On abordera ci-dessous la question des coûts et du bénéfice qui doivent être pris en compte et comment ces derniers peuvent être mesurés.

#### Comparaison entre les coûts et le bénéfice

La figure 15 présente la structure (simplifiée) de l'évaluation économique. L'évaluation compare les coûts avec le bénéfice des mesures SWiNG. Les coûts correspondent aux coûts directs du programme et des ressources en personnel, qui ont été engagés par les entreprises dans le cadre des mesures PSE. Les coûts directs du programme sont les honoraires des sociétés de conseil externes, qui ont mis en place les formations et coordonné les mesures. On supposera ici que ces coûts sont supportés dans leur totalité par l'entreprise, même si ces derniers ont été, pour ce projet SWiNG, en partie couverts par PSCH et l'ASA. Outre les coûts directs du programme, le temps consacré par les collaborateurs pour répondre aux enquêtes, suivre des formations et participer à des entretiens constitue également un facteur de coûts important pour les entreprises. Dans le langage de l'évaluation économique, ces coûts sont des *perles de productivité*, étant donné que les collaborateurs participent aux mesures PSE pendant leur temps de travail (qui est payé), au lieu de contribuer aux activités de production de leur entreprise.

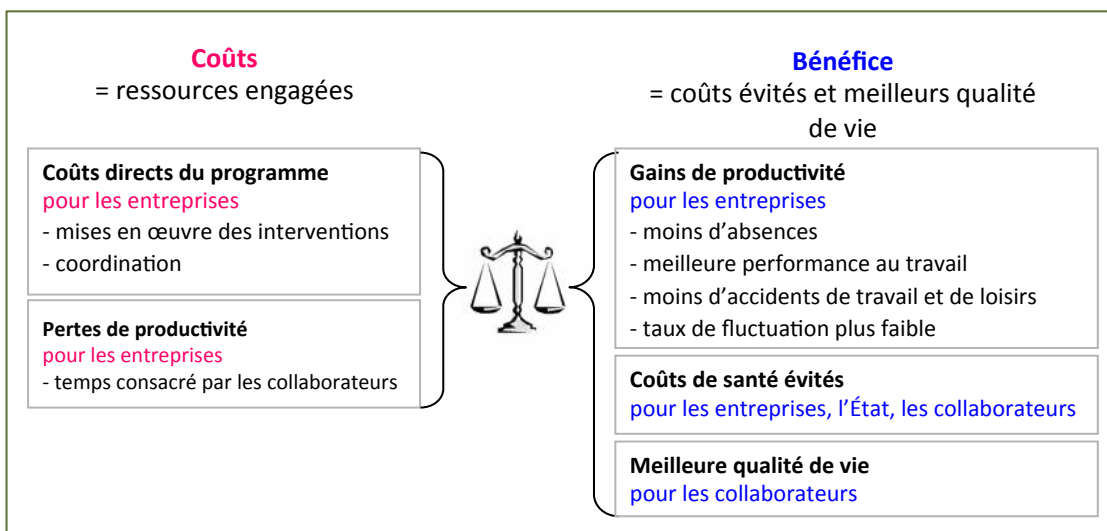


Fig. 15: modèle de l'évaluation économique

Une PSE efficace devrait permettre d'améliorer l'état de santé des collaborateurs. Le bénéfice des mesures PSE correspond aux coûts qui peuvent être évités en raison du meilleur état de santé et de la meilleure qualité de vie des collaborateurs. Le bénéfice comprend donc les éléments suivants:

1. *Gains de productivité pour l'entreprise* grâce à des absences moins nombreuses, à une performance au travail plus élevée, à moins d'accidents de travail et de loisirs et à un taux de fluctuation moindre.
2. *Coûts de la santé plus bas* grâce à un meilleur état de santé. Ces coûts moindres soulagent aussi bien les collaborateurs que les caisses maladies et les pouvoirs publics, étant donné que tous participent au financement des coûts de la santé.
3. *Meilleure qualité de vie pour les collaborateurs* grâce à un meilleur état de santé et à une contrainte moindre liée au stress.

Tandis que les coûts des mesures sont supportés par les entreprises seules, le bénéfice induit est distribué de manière beaucoup plus large. Selon la perspective que l'on adopte pour l'évaluation, d'autres catégories de bénéfices seront donc prises en considération. Du point de vue de l'entreprise, seuls les gains de productivité pourraient par exemple être considérés comme importants, alors que si l'on se place dans une perspective sociétale, ce sont les coûts de santé moindres et la meilleure qualité de vie des collaborateurs qui seront pris en compte. L'évaluation de SWiNG se place principalement dans la perspective de l'entreprise, étant donné que le bénéfice social n'est mesurable que de manière très limitée. La perspective sociétale est abordée à la section 6.7 lorsqu'on parlera du calcul de la réduction de la disposition à payer pour moins de stress.

Il s'agit, dans le cadre d'une évaluation de ce type, de mesurer aussi bien les coûts que le bénéfice des mesures et de les comparer. Alors que les coûts sont comparativement simples à mesurer et qu'ils peuvent être exprimés en termes d'argent, une telle mesure est nettement plus difficile pour ce qui est du bénéfice. Les sections ci-après montrent comment ces grandeurs ont été mesurées dans le cadre de l'évaluation économique de SWiNG.

### Types de coûts

Les coûts des mesures PSE comprennent les coûts directs du programme et les pertes de productivité résultant de la perte de temps de travail productif due à la participation des collaborateurs aux mesures PSE. On a essayé, dans le cadre de cette évaluation, de ne prendre en considération que les coûts qui seraient effectivement induits dans le cadre d'une nouvelle mise en œuvre du programme SWiNG, mais sans l'évaluation globale.

Les coûts directs du programme ont été relevés auprès des prestataires des mesures PSE. Ces coûts comprennent toutes les rémunérations des prestataires pour la réalisation des analyses, des cours, des

feedbacks, pour la rédaction de rapports, ainsi que pour les émoluments et les frais généraux liés à l'encadrement du programme. Ces coûts sont supportés par les entreprises, PSCH et l'ASA. Le relevé des coûts s'est fait sur la base des factures établies dans le cadre de SWiNG par les prestataires des mesures PSE et les contrats.

Les pertes de productivité de l'entreprise dues au temps consacré par leurs collaborateurs pour participer aux mesures PSE ont été calculées sur la base d'un relevé des temps de travail perdus et les salaires. Le temps consacré a été relevé au moyen de formulaires qui ont été remplis pour chaque cours par les prestataires, formulaires qui donnaient des informations sur le nombre de participants et la durée des cours. Des formulaires de relevé du temps de travail ont en outre été distribués aux autres groupes comme les groupes SWiNG et les chefs de projet à l'interne. Le temps consacré à S-Tool a été estimé sur la base du nombre de participants et le temps moyen nécessaire pour compléter le questionnaire.

La perte de productivité par heure de travail perdue correspond au salaire horaire brut du collaborateur, étant donné que, selon une théorie économique, ce dernier correspond à la valeur moyenne de la production de ce collaborateur en une heure de travail (Drummond, Sculpher, Torrance, O'Brien & Stoddard, 2005). Le salaire net des collaborateurs a été relevé dans SWiNG via S-Tool. Pour calculer le salaire brut, on a multiplié le salaire net par un facteur de correction de 1,35, afin de tenir compte des contributions de l'employeur et de l'employé.

### **Types de bénéfices et attribution de gains possibles**

Le modèle de l'évaluation économique donné à la figure 15 distingue trois types de gains de bénéfices possibles induits par le meilleur état de santé des collaborateurs: gains de productivité, coûts médicaux moindres et meilleure qualité de vie.

Tandis que les coûts de SWiNG ont pu être relevés de manière relativement simple (voir ci-dessus), il est beaucoup plus difficile de quantifier le bénéfice. On est en effet confronté à deux problèmes dans ce contexte:

1. Il est nettement plus difficile de mesurer les types de bénéfices. La productivité plus élevée des collaborateurs peut par exemple s'exprimer par une performance plus élevée au travail ou par des taux de fluctuation moindres, ce qui ne peut souvent être mesuré que difficilement pour les différents collaborateurs. La mesure de la qualité de la performance au travail ou de la qualité de vie est encore plus difficile à mesurer.
2. Il est nettement plus difficile de prouver qu'une amélioration dans les types de bénéfices s'explique effectivement par les mesures PSE. Une amélioration de la qualité de vie des collaborateurs pourrait en effet également s'expliquer par d'autres événements, comme par exemple un nouveau chef de département, une amélioration de la situation économique générale ou encore le simple hasard.

Dans le cadre de l'évaluation de SWiNG, les différents types de bénéfices ont été mesurés autant que faire se peut avec S-Tool, un questionnaire sur les indicateurs de l'entreprise et un questionnaire sur les coûts de la santé. Le questionnaire sur les indicateurs de l'entreprise a été rempli à chaque fois pour une année par les entreprises elles-mêmes; il permet d'enregistrer le nombre d'absences, les accidents, le taux de fluctuation et d'autres informations sur l'effectif du personnel au niveau de l'entreprise. Ces informations servent tout d'abord à la plausibilisation de l'évaluation de S-Tool. Le questionnaire sur les coûts de la santé comprend des questions sur les affections des collaborateurs et les traitements médicaux suivis par ces derniers. Ce questionnaire a été rempli par les participants aux cours sur le management du stress et par un groupe de contrôle<sup>49</sup> et devait surtout servir à mieux

---

<sup>49</sup> Le groupe de contrôle est composé de personnes qui n'ont pas participé au cours sur le management du stress. Dans chaque entreprise, un groupe a été choisi au hasard, composé des collaborateurs qui n'ont pas participé à ce cours, de sorte que le nombre de questionnaires remplis attendus correspond approximativement au nombre de participants au cours sur le management du stress. Ces personnes ont rempli le questionnaire sur les coûts de la santé au moment de la réalisation de ces cours dans chacune des entreprises concernées.

relever les coûts de la santé. Le tableau 3 montre comment les différents types de bénéfices ont été mesurés au moyen des instruments à disposition.

Les *valeurs mesurées pour les gains de productivité* de l'entreprise ont été d'abord relevées avec deux questions complémentaires dans S-Tool. Une première question a permis de relever le nombre de jours d'absence pour des raisons de maladie et d'accident durant le dernier semestre. Les absences du travail sont considérées dans la littérature sur l'économie de la santé comme des pertes de productivité pour cause d'*absentéisme*. Cette notion sera également utilisée dans ce même sens ci-après. La deuxième question complémentaire demande aux collaborateurs d'estimer, sur une échelle de 0 à 10, leur performance au travail durant les quatre dernières semaines.<sup>50</sup> Cette auto-évaluation peut sembler grossière de prime abord, mais elle montre néanmoins que la performance au travail effective peut très bien être mesurée ainsi (cf. par ex. Hagberg, Vilhemsson, Wigaeus Tornqvist & Toomingas, 2007 ou encore Hemp, 2004). Une performance réduite lorsqu'on est présent sur le lieu de travail est considérée dans la littérature spécialisée comme du *présentéisme*, mais comme cette notion est utilisée différemment dans d'autres disciplines, on utilisera ici la notion de performance au travail auto-évaluée. Les pertes de travail dues à l'absentéisme sont également relevées avec les indicateurs de l'entreprise.

Tableau 3: instrument de mesure des types de bénéfices

Types de bénéfices	Mesure dans le cadre de SWING	Valeurs mesurées
<b>Gains de productivité (1):</b> Moins d'absentéisme (maladie)	<i>S-Tool:</i> Combien de fois le semestre passé avez-vous dû vous absenter de votre travail pour des raisons de maladie?	Nombre de jours d'absence le dernier semestre
<b>Gains de productivité (2)</b> Performance au travail plus élevée	<i>S-Tool:</i> Comment jugeriez-vous globalement votre performance au travail ces 28 derniers jours (4 semaines)?	Echelle 0-10 (0= pire performance au travail, 10=meilleure performance au travail)
<b>Gains de productivité (3)</b> Moins d'absentéisme (accidents)	<i>S-Tool:</i> Combien de jours avez-vous dû, le dernier semestre, vous absenter de votre travail pour cause d'accident (non-) professionnel?	Nombre de jours d'absence le dernier semestre
<b>Gains de productivité (4)</b> Taux de fluctuation moindre	<i>Questionnaire Indicateurs de l'entreprise:</i> Nombre de départs (à l'exception des départs normaux à la retraite, des congés maternité) par rapport à l'effectif moyen	Taux de fluctuation
Coûts de la santé moins élevés	<i>Questionnaire Coûts de la santé:</i> Diverses questions sur les affections, les visites médicales, la consommation de médicaments	Nombre d'affections, nombre de visites chez différents thérapeutes, fréquence de la consommation de médicaments
Meilleure qualité de vie (1)	<i>S-Tool:</i> Question: «Si on vous proposait un travail avec moins de stress, seriez-vous disposer à gagner moins?»	4 Catégories: 1) oui 2) non, car je ne peux pas me le permettre 3) non, car je ne veux pas me le permettre 4) non, car pas de contrainte exagérée liée au de stress
Meilleure qualité de vie (2)	<i>S-Tool:</i> Question: «Compte tenu de votre situation financière, quel montant mensuel seriez-vous prêt à sacrifier?»	5 catégories: 1) jusqu'à 250 (francs) 2) 250 à 500 3) 500 à 1000 4) 1000 à 2500 5) plus de 2500
Meilleure qualité de vie (3)	<i>S-Tool:</i> Question: «Supposez que vous pouvez reprendre un travail (à la même position) qui impliquerait un niveau de stress nettement plus élevé: quelle augmentation mensuelle devrait-on au moins vous offrir pour que vous l'acceptiez?»	7 catégories: 1) jusqu'à 250 (francs) 2) 250 à 500 3) 500 à 1000 4) 1000 à 2500 5) 2500 à 5000 6) Plus de 5000 7) Hors de question pour moi

<sup>50</sup> La question de la performance au travail auto-évaluée est tirée du «World Health Organization's Health and Work Performance Questionnaire». On se référera à Kessler et al., 2003, pour une description et une comparaison avec d'autres mesures de la performance. Cette question est une question supplémentaire de l'évaluation, qui ne fait pas partie du standard S-Tool.



Les *coûts de la santé* ont été relevés au moyen du «questionnaire sur les coûts de la santé». Ce dernier a été rempli par les participants aux cours sur le management du stress et par les groupes de contrôle spécifiques aux entreprises, une première fois à la fin du cours sur le management du stress et une deuxième fois une année plus tard. La mesure de la *qualité de vie* se focalise sur le rapport entre le niveau de stress et la qualité de vie. Le possible bénéfice des mesures PSE pour les collaborateurs correspond ici à une amélioration de l'état de santé, amélioration qui s'explique par un stress moindre et l'amélioration de la qualité de vie qui en résulte. La valeur monétaire de cette amélioration „immatérielle“, qui est désignée par l'expression *bénéfice intangible* dans la littérature économique, peut être déterminée au moyen de la technique dite de *l'évaluation contingente*. Cette méthode largement utilisée dans les sciences économiques permet de calculer la valeur monétaire d'objets non mesurables à première vue, ce sur la base de la disposition maximale à payer pour ces mêmes objets. La valeur de la chose ainsi obtenue peut être interprétée comme un bénéfice, donc par exemple comme bénéfice de la guérison d'une maladie, comme bénéfice d'une réduction de la pollution de l'air ou encore comme bénéfice d'une meilleure qualité de vie grâce à une contrainte moindre liée au stress. Trois questions complémentaires dans S-Tool doivent servir de base pour l'évaluation contingente de l'amélioration possible de la qualité de vie grâce aux mesures PSE (cf. tableau 3). La méthode de l'évaluation contingente comporte certaines lacunes notoires. Il peut être par exemple difficile d'indiquer avec précision la valeur d'un stress moindre, étant donné qu'un tel bien ne peut pas être acheté sur le marché. De même, la méthode implique que le stress des personnes à haut revenu sera évalué comme ayant une valeur supérieure, ce qui peut être non souhaitable pour des raisons d'équité. Cela étant, cette méthode permet tout de même d'estimer des bénéfices qui, sinon, ne pourraient pas du tout être relevés quantitativement.

Outre mesurer les types de bénéfices, la deuxième tâche de l'évaluation économique est de prouver dans quelle mesure des améliorations au niveau de ces types peuvent effectivement s'expliquer par les mesures PSE engagées. Ce deuxième volet de l'évaluation est étroitement lié à l'analyse de l'efficacité, étant donné que les valeurs mesurées concernant l'efficacité des mesures PSE doivent être mises en lien avec les types de bénéfices. Vu que l'efficacité de SWiNG est surtout mesurée sur la base des changements constatés dans le rapport ressources/contraintes (cf. chap. 5), il s'agit, pour l'évaluation économique, de mesurer avec des méthodes statistiques dans quelle mesure les changements à ce niveau peuvent avoir contribué à une amélioration des différents types de bénéfices. Les méthodes utilisées ici sont présentées à la section 6.4 ci-dessous (Bénéfice de SWiNG).

## 6.3 Coûts de SWiNG

Les coûts de SWiNG englobent les coûts directs du programme et les pertes de productivité dues à la participation des collaborateurs aux mesures PSE. Pour cette évaluation, on a essayé de relever les coûts comme s'ils devaient intervenir dans le cadre d'une nouvelle mise en œuvre, mais *sans l'évaluation globale*. Les coûts de tous les relevés de données faits par les prestataires ont été pris en compte, même si ce relevé a été réalisé en l'occurrence plus souvent que cela n'aurait été le cas pour un projet standard.

### Coûts directs du programme

Les coûts directs du programme SWiNG (sans l'évaluation) se sont élevés à 1'792'782 francs au total (cf. tableau 4). Les coûts des cours, des formations et des réflexions ont constitué une part de 57,2% du centre de coûts le plus important. Les coûts relatifs à l'administration, aux feedbacks et à l'analyse étaient également importants (38,0%). Les coûts directs relatifs à l'enquête S-Tool étaient en revanche faibles, étant donné que S-Tool est un outil mis à disposition gratuitement. Seul l'accompagnement de l'enquête par les prestataires a généré des coûts directs. Les coûts directs du programme ont été assumés par les entreprises, PSCH et l'ASA.

Table 4: coûts directs du programme SWiNG

Composantes des coûts	CHF	%
S-Tool	86'080	4.8
Cours sur le management du stress	496'080	27.7
Formations pour la direction	274'234	15.3
Réflexions en équipe	254'751	14.2
Administration, feedbacks, analyse <sup>51</sup>	681'637	38.0
<b>Coûts totaux</b>	<b>1'792'782</b>	<b>100.0</b>

Coûts directs du programme sans les coûts de l'évaluation

### Temps consacré par les collaborateurs et pertes de productivité

Le temps consacré par les collaborateurs à la participation des mesures PSE représente une perte de productivité pour l'entreprise. Pour calculer ces pertes de productivité, on a multiplié les heures de travail non consacrées par les collaborateurs à la production avec leurs salaires. Les données concernant le salaire tirées de l'enquête S-Tool ont été en outre plausibilisées avec la statistique des salaires de l'Office fédéral de la statistique (OFS, 2010); cette comparaison a permis de constater que les salaires se situaient, pour toutes les entreprises concernées, dans le cadre de la moyenne des branches.

Le tableau 5 montre le temps consacré par les collaborateurs, en heures et en francs, selon les différentes composantes de coûts. Les coûts de S-Tool sont ici, avec 15,8% des coûts totaux, supérieurs aux coûts du programme, étant donné que le temps consacré à répondre au questionnaire était considérable chez un grand nombre de collaborateurs, compte tenu du fait qu'il y a eu trois enquêtes. Les coûts des cours, des formations et des réflexions étaient également le centre de coûts le plus important, avec une part de 53,4%<sup>52</sup>.

Tableau 5: temps consacré par les collaborateurs

Composantes des coûts	Heures	Coûts en CHF	% des coûts
S-Tool	6'250	289'102	15.8
Cours sur le management du stress	9'852	465'535	25.5
Formations pour la direction	4'163	189'039	10.4
Réflexions en équipe	6'666	320'469	17.6
Administration, feedbacks, analyse <sup>53</sup>	12'055	561'757	30.8
<b>total</b>	<b>38'986</b>	<b>1'825'902</b>	<b>100.0</b>

Le calcul des coûts en CHF: nombre d'heures × salaire horaire brut

### Coûts totaux de SWiNG

Les coûts totaux de SWiNG correspondent à la somme des coûts directs du programme et aux pertes de productivité subies par les entreprises. Le tableau 6 et la figure 16 montrent comment ces coûts totaux se répartissent entre les différents éléments du projet. Tandis que 55% de la dépense totale s'explique directement par les cours et d'autres interventions, la dépense au titre de l'administration, des feedbacks et des analyses s'est inscrite quant à elle à 34%.

<sup>51</sup> Comprend l'accompagnement du projet et le feedback des résultats par les prestataires, les frais, les coûts de la communication interne, les groupes SWiNG, les interviews avec les personnes clés, les observations des activités, les rapports de résultats et la gestion du projet.

<sup>52</sup> En moyenne, toutes entreprises confondues, une journée de travail qui est investie pour SWiNG est donc estimée à environ 400 francs.

<sup>53</sup> Comprend le temps consacré à la direction interne du projet, aux feedbacks des résultats, au groupe SWiNG, au questionnaire sur le management, aux interviews avec les personnes clés.

La répartition des coûts entre les coûts directs du programme et les pertes de productivité montre que ces derniers représentent la moitié de la dépense totale. Ce constat est important, surtout en comparaison avec les résultats d'autres études, étant donné que nombre de ces dernières renoncent à relever la dépense en temps et que, donc, elles sous-estiment nettement les coûts globaux des interventions PSE<sup>54</sup>.

Tableau 6: coûts directs et pertes de productivité des éléments du projet

Composantes des coûts	Coûts directs du programme	Pertes de productivité	Coûts totaux	%
S-Tool	86'080	289'102	375'182	10.4
Cours sur le management du stress	496'080	465'535	961'615	26.6
Formations pour la direction	274'234	189'039	463'273	12.8
Réflexions en équipe	254'751	320'469	575'219	15.9
Administration, feedbacks, analyse <sup>55</sup>	681'637	561'757	1'243'395	34.4
<b>total</b>	<b>1'792'782</b>	<b>1'825'902</b>	<b>3'618'684</b>	<b>100.0</b>

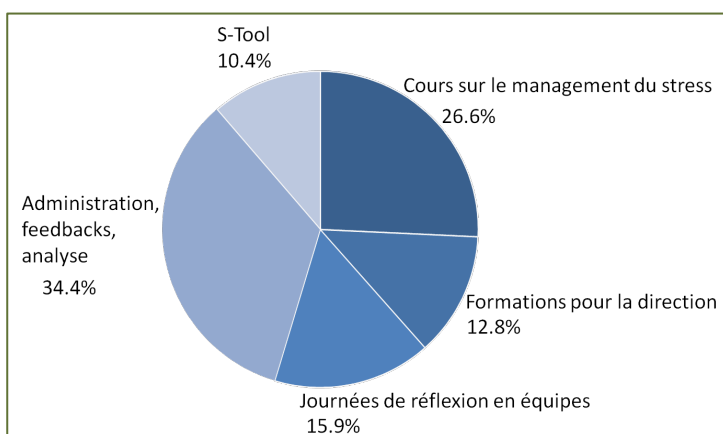


Fig. 16: Part des éléments du projet aux coûts totaux de SWiNG

Les coûts indiqués correspondent autant que faire se peut à la dépense qu'impliquerait un projet PSE standard, c'est-à-dire sans l'évaluation complète de SWiNG. Cela étant, il convient de souligner que le classement des coûts d'évaluation extraordinaires et des coûts standard n'est pas toujours évident. On pourrait penser, par exemple, qu'une future mise en œuvre aurait un aspect différent compte tenu des connaissances acquises dans le cadre du projet SWiNG. Un possible changement de la structure de l'intervention concerne le nombre d'enquêtes. On renoncerait ainsi vraisemblablement à l'avenir à une mise en œuvre annuelle de S-Tool et on pourrait envisager de brèves enquêtes intermédiaires.

Une question pertinente est donc la suivante: quels auraient été les coûts de SWiNG, s'il n'y avait eu qu'une enquête avec S-Tool et non pas trois, comme cela a été le cas? Les économies possibles englobent plus que seulement les deux tiers des coûts afférents à S-Tool, étant donné qu'un renoncement à deux des trois enquêtes signifierait également une réduction du nombre des rapports de résultats de la part des prestataires et entraînerait moins de feedbacks à la direction et aux collaborateurs. Le tableau 7 montre les économies possibles dans l'hypothèse où seule une enquête était réalisée avec S-Tool au lieu de trois. Étant donné qu'une enquête S-Tool coûte, avec le feedback, environ 250 000 francs, les coûts diminueraient de quelque 500 000 francs si l'on se contentait d'une seule enquête. Il convient toutefois de prendre en compte, lorsqu'on interprète ces chiffres, que la

<sup>54</sup> Les coûts sont souvent indiqués par collaborateur. Si l'on se base sur les données du relevé des indicateurs de l'entreprise, on obtient, pour SWiNG, un coût moyen de 755 CHF par personne.

<sup>55</sup> Comprend l'accompagnement du projet et le feedback des résultats par les prestataires, les frais, les coûts de la communication interne, les groupes SWiNG, les interviews avec les personnes clés, les enquêtes sur le management, les observations des activités, les rapports de résultats et la gestion du projet.

réduction du nombre des enquêtes pourrait également avoir un effet sur le bénéfice de SWiNG. Les données disponibles ne permettant pas d'estimer le rapport coûts-bénéfice d'une hypothétique intervention avec une seule enquête S-Tool, les coûts des trois enquêtes S-Tool sont pris en compte pour l'évaluation économique. Il en va de même pour d'autres mesures d'amélioration du processus, qu'il serait possible d'envisager dans le cadre d'autres mises en œuvre.

Tableau 7: coûts S-Tool et feedbacks

	Coûts en CHF	Coûts en CHF	% des 3 phases
Coûts totaux Mise en œuvre S-Tool		375'182	49.3
<i>Coûts prestataires</i>	86'080		
<i>Temps consacré</i>	289'102		
Coûts totaux Feedback S-Tool		386'317	50.7
<i>Coûts prestataires/rapport de résultats</i>	133'200		
<i>Temps consacré au feedback</i>	253'117		
Coûts totaux S-Tool avec feedback pour 3 phases d'enquête		761'499	100.0
Coûts totaux avec feedback S-Tool pour 1 seule enquête		253'833	33.3

## 6.4 Bénéfice de SWiNG

Les gains de bénéfices possibles de SWiNG générés par un meilleur état de santé des collaborateurs comprennent les gains de productivité, des coûts médicaux moindres et une meilleure qualité de vie des collaborateurs. Pour ce qui est du bénéfice de l'évaluation économique, il s'agit de mesurer et d'enregistrer les changements possibles des différentes valeurs de bénéfices, une partie de ces changements s'expliquant par les mesures PSE (cf. section 6.2.3).

### Bénéfice mesurable et bénéfice non mesurable

Afin de relever de possibles *gains de productivité* pour l'entreprise, quatre éléments ont été retenus: 1) jours d'absence 2) performance au travail, 3) absentéisme pour cause d'accidents de travail et de loisirs et 4) taux de fluctuation du personnel. Les trois premiers aspects ont été relevés avec S-Tool. Le taux de fluctuation ne peut en revanche être noté qu'au niveau de l'entreprise. Il aurait donc été nécessaire, pour ce dernier, de faire une comparaison avec des entreprises similaires de la même branche. La fluctuation du personnel a également été très marquée, pendant la période de l'étude, par la récession économique générale qui a fait suite à la crise financière, ce qui rend nettement plus aléatoire sa pertinence quant à l'impact des mesures PSE. Le nombre des accidents de travail et de loisirs a certes été relevé, mais l'analyse statistique sur le lien de causalité n'a toutefois pas permis de prouver l'influence de SWiNG sur cet aspect.

L'évaluation des possibles gains de productivité se limite donc à l'absentéisme pour cause de maladie et la performance au travail, autrement dit à deux valeurs qui sont souvent au centre de la promotion de la santé en entreprise. Diverses études ont également montré que la performance au travail était souvent un important facteur de succès de la PSE (cf. par ex. Mills, Kessler, Cooper & Sullivan, 2007). La plausibilisation des indications données par les collaborateurs eux-mêmes dans S-Tool concernant les absences avec les indicateurs de l'entreprise a en outre permis de constater une forte convergence des deux sources de données quant à l'absentéisme, ce qui parle en faveur d'une bonne qualité des données obtenues via S-Tool.

Les *coûts de la santé* ont été relevés au moyen du «questionnaire sur les coûts de la santé» rempli par les participants aux cours sur le management du stress et par les groupes de contrôle spécifiques aux entreprises (première enquête, groupe d'intervention: 601 (retour: 82%), groupe de contrôle: 360 (retour: 53%)). Malheureusement, le retour des questionnaires, surtout lors de l'enquête menée l'année suivante, a été très faible (groupe d'intervention: 187 (retour: 49%), groupe de contrôle: 242

(retour 52%). En outre, pour les individus avec des données complètes, il n'a pas été possible de constater un rapport statistiquement significatif entre le cours sur le management du stress et les coûts de la santé.

La *qualité de vie des collaborateurs* en lien avec la contrainte induite par le stress a été mesurée dans S-Tool par le biais de trois questions complémentaires. Étant donné que seuls quelques collaborateurs (9% des collaborateurs, resp. 14% des cadres) étaient disposés à renoncer à une partie de leur salaire en contrepartie d'un travail induisant moins de stress, ces réponses n'ont pas pu être prises en compte dans l'analyse principale. On trouvera néanmoins à la section 6.7 une évaluation qui examine le rapport évident entre la disposition à payer pour moins de stress et le rapport ressources/contraintes.

### Calcul du bénéfice mesurable en cinq étapes

Après avoir montré dans la section ci-dessus quels types de bénéfices ont pu être mesurés dans SWiNG, il s'agit maintenant d'examiner jusqu'à quel point les mesures PSE ont entraîné un changement de ces types de bénéfices et comment ces derniers peuvent être estimés avec un gain de bénéfice en francs. La figure 17 donne une vue d'ensemble de la méthode utilisée pour ce calcul du bénéfice en 5 étapes. Chacune de ces étapes est expliquée dans les paragraphes qui suivent.

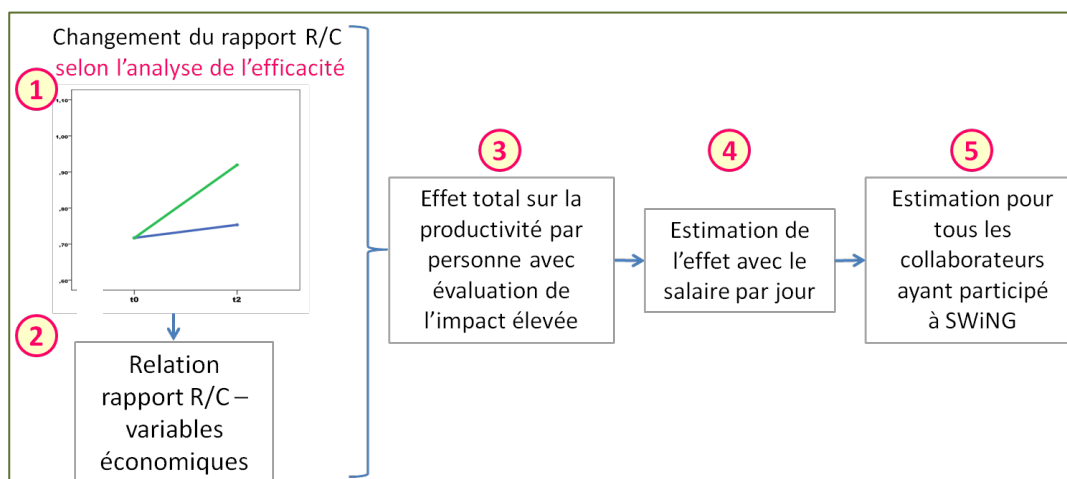


Fig. 17: vue d'ensemble du calcul du bénéfice en cinq étapes (R/C=Ressources/Contraintes)

#### 1<sup>re</sup> étape: Lien avec l'analyse de l'efficacité

L'évaluation économique se base sur une analyse de l'efficacité de SWiNG décrite au chapitre 5. La figure 18 illustre cette procédure de manière simplifiée. Elle montre le changement du rapport ressources/contraintes sur la durée pour l'un des six groupes (par ex. cadres avec un rapport ressources/contraintes défavorable), le sous-groupe avec l'évaluation de l'impact élevée (ligne du haut) étant séparé des sous-groupes avec l'évaluation de l'impact moyenne et faible (ligne du bas). Au moment t0, autrement dit lors de la première enquête S-Tool réalisée dans le cadre de SWiNG, toutes les personnes de ces groupes avaient le même rapport ressources/contraintes. Au moment t2, c'est-à-dire lors de la dernière enquête S-Tool réalisée dans le cadre de ce projet, le rapport ressources/contraintes a certes augmenté dans les deux sous-groupes, mais la hausse dans le sous-groupe avec une évaluation de l'impact élevée est nettement plus importante. La différence entre les changements du rapport ressources/bénéfices des deux sous-groupes correspond à l'effet net de SWiNG pour ces groupes.

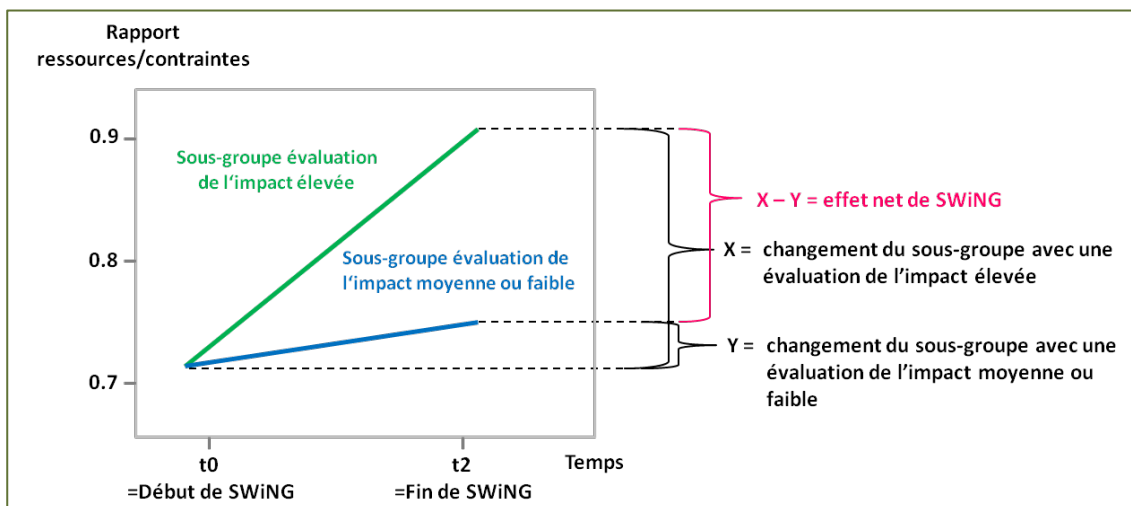


Fig. 18: calcul de l'effet net de SWiNG sur le rapport R/C: la figure montre comment l'effet net de SWiNG sur le rapport ressources/contraintes est calculé sur la base de l'évolution différente de ce rapport dans ces deux sous-groupes avec une évaluation de l'impact élevée ou moyenne et faible. L'estimation de l'effet net est faite séparément pour chacun des 6 sous-groupes (rapport ressources/contraintes défavorable, moyen ou favorable pour les collaborateurs habituels ou les cadres).

Ces calculs ont été effectués pour l'ensemble de six groupes et les valeurs de l'effet net pour les différents groupes sont indiquées à la section 5.2. Selon ces résultats, les différences entre les groupes avec des effets petits à moyens correspondent et c'est uniquement pour les cadres avec un rapport ressources/contraintes favorable que l'effet est très petit et donc statistiquement non significatif. En d'autres termes, l'effet mesuré pourrait également être le fruit du hasard.

## 2<sup>e</sup> étape: Relation entre le rapport ressources/contraintes et les types de bénéfices

Dans un deuxième temps, il faut établir un lien entre le rapport ressources/contraintes et les valeurs de bénéfices. Il s'agit donc de mesurer dans ce contexte comment l'absentéisme et la productivité du travail changent lorsque le rapport ressources/contraintes augmente de la valeur indiquée dans la 1<sup>re</sup> étape par suite des mesures PSE. L'influence du changement du rapport ressources/contraintes sur l'absentéisme et la performance au travail a été statistiquement estimée au moyen d'un modèle de régression pour les six groupes concernés. Afin d'identifier de possibles différences entre les groupes, on a contrôlé dans la régression différentes variables socioéconomiques (âge, sexe, salaire) et l'appartenance à des entreprises.

Le tableau 8 montre les coefficients estimés du rapport ressources/contraintes pour les six groupes. On ne constate des relations causales (indiqué par un \* dans le tableau) entre le rapport ressources/contraintes et le nombre de jours d'absence que pour les collaborateurs avec un rapport ressources/contraintes défavorable. Cela pourrait s'expliquer par le fait que seul le groupe avec un rapport ressources/contraintes défavorable enregistre des jours d'absence pour cause de stress. La relation du rapport ressources/contraintes avec la performance au travail auto-évaluée est nettement plus évidente. On constate en effet pour tous les groupes une relation évidente et statistiquement significative entre les deux échelles. Comme on pouvait s'y attendre, l'impact est plus élevé pour un rapport ressources/contraintes défavorable que pour un rapport favorable. De mauvaises conditions de travail semblent donc surtout diminuer la performance au travail, tandis que l'absentéisme n'intervient que dans des cas particuliers.

Tableau 8: effet d'un changement du rapport ressources/contraintes, absentéisme et performance au travail

	Collaborateurs		Cadres	
	Absentéisme jours/semestre (valeur p)	Performance au travail pour-cent (valeur p)	Absentéisme jours/semestre (valeur p)	Performance au travail pour-cent (valeur p)
Groupe avec rapport R/C favorable	0.137 (0.902)	3.476* (0.015)	-1.373 (0.113)	3.617* (0.076)
Groupe avec rapport R/C moyen	0.213 (0.835)	7.175* (0.006)	0.411 (0.331)	7.328* (0.024)
Groupe avec rapport R/C défavorable	-5.193* (0.025)	5.599* (0.085)	-0.614 (0.487)	8.231* (0.076)

Le tableau montre l'impact estimé d'une augmentation d'une unité du rapport ressources/contraintes sur le nombre de jours d'absence ou sur l'ampleur de la performance au travail auto-évaluée (échelle de 0 à 100). Seules les valeurs accompagnées d'un \* sont statistiquement significatives. Exemple pour l'interprétation des coefficients estimés: lorsque le rapport ressources/contraintes des cadres avec un rapport défavorable augmente de 1, la performance au travail augmente de 8.231 sur une échelle de 0 à 100.

### 3<sup>e</sup> étape: Effet global de SWiNG sur les personnes avec une évaluation de l'impact élevée

Après avoir déterminé le changement du rapport ressources/contraintes induit par SWiNG (1<sup>re</sup> étape) et la relation causale entre ce même rapport et les types de bénéfiques (2<sup>e</sup> étape), il est maintenant possible de déterminer l'effet de SWiNG sur chaque personne avec une évaluation de l'impact élevée. L'effet de SWiNG sur le rapport ressources/contraintes peut en outre être multiplié avec l'effet d'un changement de ce rapport sur les variables économiques.

Le tableau 9 montre les résultats de ce calcul pour les six groupes concernés. Des effets peuvent se constater seulement lorsqu'on peut mesurer pour un groupe aussi bien un changement statistiquement significatif du rapport ressources/contraintes qu'une relation causale statistiquement significative avec les valeurs de bénéfiques (tableau 8). À partir de là, on ne peut calculer aucun effet pour le groupe de cadres avec un rapport ressources/contraintes favorables, bien que la relation causale de ce rapport avec la performance au travail soit, pour ce même groupe, significative. SWiNG entraîne ainsi, par exemple, une réduction de l'absentéisme de 0,831 jour par semestre chez les collaborateurs avec un rapport ressources/contraintes défavorable et une évaluation de l'impact élevée. La performance au travail augmente en revanche de 0,5 à 1 pour-cent pour les collaborateurs et les cadres.

Tableau 9: effet de SWiNG sur l'absentéisme chez les collaborateurs avec une évaluation de l'impact élevée

	Collaborateurs		Cadres	
	Absentéisme jours/semestre	Performance au travail pour-cent	Absentéisme jours/semestre	Performance au travail pour-cent
Groupe avec rapport R/C favorable	-	0.487	-	-
Groupe avec rapport R/C moyen	-	1.076	-	0.733
Groupe avec rapport R/C défavorable	-0.831	0.896	-	1.07

Le tableau montre l'effet de SWiNG sur les collaborateurs avec une évaluation de l'impact élevée répartis en six groupes. Pour pouvoir calculer un effet, il faut mesurer aussi bien un changement statistiquement significatif du rapport ressources/contraintes pour le sous-groupe des personnes avec une évaluation de l'impact élevée (1<sup>re</sup> étape) qu'un effet statistiquement significatif de ce changement sur les valeurs de bénéfiques (absentéisme, performance au travail) (2<sup>e</sup> étape). Si l'une de ces conditions n'est pas remplie pour l'un des groupes, alors on ne peut prouver aucun impact de SWiNG pour celui-ci.

#### 4<sup>e</sup> étape: Évaluation de l'effet avec le salaire/jour

Après avoir examiné l'effet de SWiNG sur l'absentéisme et la performance au travail pour les personnes avec une évaluation de l'impact élevée (3<sup>e</sup> étape), il s'agit maintenant d'estimer cet effet pour les collaborateurs. Pour ce faire, on met en relation la réduction de l'absentéisme et la hausse de la performance au travail selon le tableau 9 avec le salaire des collaborateurs.

Le tableau 10 montre les résultats de cette estimation, en prenant en considération ici le fait que les valeurs de l'absentéisme et de la performance au travail sont relevées à différents moments. Tandis que les gains de productivité pour l'absentéisme sont calculés par semestre (par ex. un gain de 297,6 CHF par semestre pour les collaborateurs avec un rapport ressources/contraintes défavorable), les gains de productivité induit par la performance au travail se réfèrent à la performance par jour (par ex. un gain de 2,96 CHF par journée de travail pour les collaborateurs faisant partie du groupe avec le rapport ressources/contraintes défavorable). Compte tenu de cette différence, les gains de productivité pour la performance au travail ont une importance nettement plus grande que les gains de productivité en cas d'absentéisme. C'est ainsi que seuls les collaborateurs avec un rapport ressources/contraintes défavorable ont, en un semestre, avec 113,75 jours de travail (OFS, 2008) un gain de productivité de 336,7 CHF, ce qui dépasse déjà leur gain de productivité total induit par une réduction de l'absentéisme. Ce constat peut se comprendre intuitivement. Quelques jours d'absence ont en effet moins d'importance que si les collaborateurs travaillent seulement de manière réduite un jour de travail normal. Ce constat est également corroboré par des études qui ont examiné les coûts des différentes affections. Collins et al. (2005) ont trouvé par exemple que les coûts des maladies chroniques dépassent nettement, en raison de la performance réduite au travail, les coûts combinés de l'absentéisme et du traitement médical. Goetzl, Long, Ozminkowski, Hawkins et Wang (2004) constatent également que les coûts induits par une performance au travail réduite prédominent pour la plupart des affections.

Tableau 10: gains de productivité par collaborateur avec une évaluation de l'impact élevée

	Collaborateurs			Cadres		
	Absentéisme CHF/semestre	Performance au travail CHF/jour	Performance au travail CHF/semestre	Absentéisme CHF/semestre	Performance au travail CHF/jour	Performance au travail CHF/semestre
Groupe avec rapport R/C favorable	-	1.61	183.14	-	-	-
Groupe avec rapport R/C moyen	-	3.56	405.10	-	3.55	403.64
Groupe avec rapport R/C défavorable	-297.6	2.96	336.70	-	5.19	590.36

Le tableau montre la valeur des gains de productivité en francs par semestre (pour l'absentéisme), resp. par journée de travail (pour la performance au travail) pour les collaborateurs avec une évaluation de l'impact élevée.

#### 5<sup>e</sup> étape: Estimation pour tous les collaborateurs ayant participé à SWiNG

Après avoir calculé les gains de productivité par collaborateur avec une évaluation de l'impact élevée (4<sup>e</sup> étape), on peut maintenant calculer les gains de productivité totaux de SWiNG. Pour ce faire, on procède, à partir des gains de productivité des 1214 collaborateurs de l'échantillon S-Tool complet (c.-à-d. les collaborateurs pour lesquels on disposait aussi bien de l'évaluation S-Tool aux moments t0 et t2 que de l'évaluation complète de l'impact), à une estimation pour tous les collaborateurs des entreprises concernées. On suppose ici que la part des personnes avec une évaluation de l'impact élevée est la même sur l'ensemble des collaborateurs que la part de ces collaborateurs dans l'échantillon S-Tool.

Le tableau 11 montre les gains de productivité de SWiNG pour les collaborateurs et les cadres, par semestre. Les gains de productivité totaux s'élevaient à près d'un demi-million de francs par semestre (466 442 francs)<sup>56,57,58</sup>.

<sup>56</sup> Pour l'estimation, on a supposé, selon la Statistique sur le volume du travail de l'OFS, 113.75 les jours de travail effectifs par semestre (OFS, 2008).



Tableau 11: gains de productivité de SWiNG pour toutes les entreprises, par semestre

	CHF/semestre
Collaborateurs <sup>59</sup>	376'060
Cadres <sup>60</sup>	90'383
Total	466'442

## 6.5 Comparaison entre les coûts et le bénéfice

Le but de l'évaluation économique est de comparer les coûts avec le bénéfice de SWiNG. Dans les sections ci-dessus, nous avons posé les bases de cette comparaison en calculant les coûts et le bénéfice de SWiNG. On constate à la lecture de la figure 19 que cette comparaison présente une difficulté majeure: tandis que les coûts de SWiNG ont pu être relevés dans leur totalité, pour ce qui est du bénéfice, en revanche, il n'a été possible de mesurer que les gains de productivité des entreprises sous la forme d'absences moins nombreuses et d'une meilleure performance au travail. Les autres bénéfices possibles de SWiNG n'ont pu pas être prouvés (moins d'accidents de travail et de loisirs) ou n'ont pas pu être mesurés (taux de fluctuation plus bas, coûts de la santé moindres, meilleure qualité de vie des collaborateurs) en raison du manque de données ou de données lacunaires. Pour l'estimation du *retour sur investissement* (RSI), qui sera calculé dans cette section, il convient donc de relever que si *tous les coûts* ont pu être mesurés, seule une *partie du bénéfice* a pu l'être.

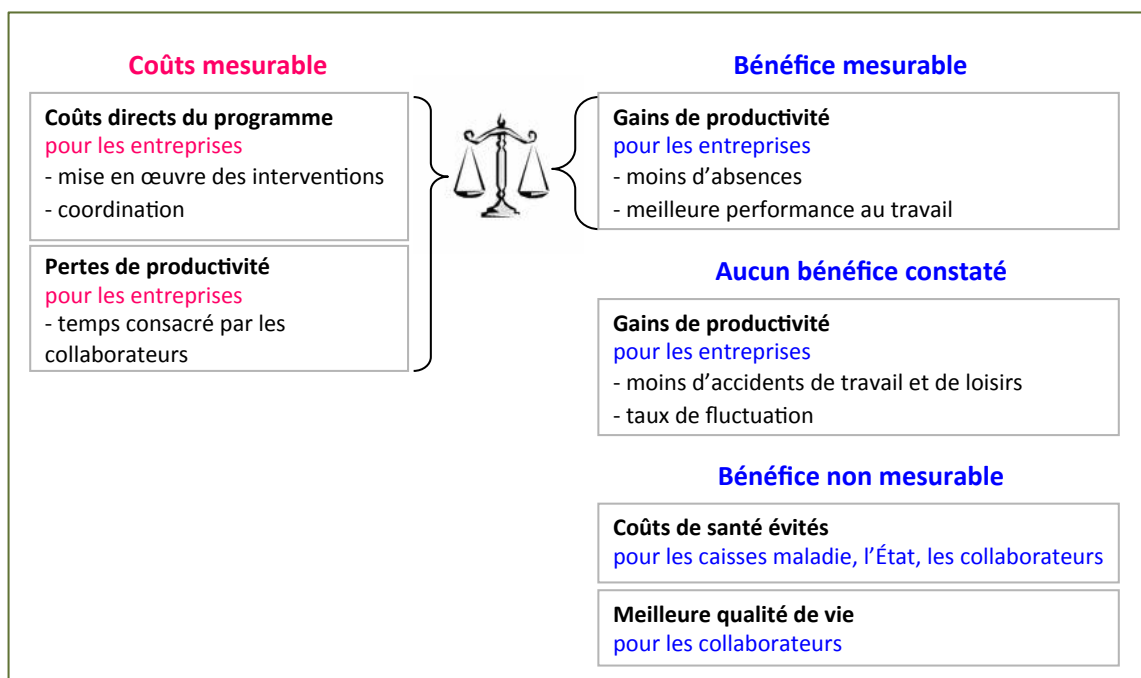


Fig. 19: grandeurs mesurables et non mesurables dans l'évaluation économique. Comparé à l'évaluation économique «idéale» selon la figure 15, si tous les coûts ont pu être mesurés dans l'évaluation de SWiNG, seule une partie du bénéfice a pu l'être. Il conviendra de tenir compte de cette restriction lors de l'interprétation des résultats.

<sup>57</sup> Pour l'estimation, on utilise le nombre de collaborateurs au moment t2 selon le relevé des indicateurs de l'entreprise. Le calcul a tenu compte des tailles des entreprises suivantes: ABB TUS: 981, ABB Funktionen: 677, KVTG (AVS/IV): 164, Alstom TSGB: 489, Barmelweid: 375, Alstom Rotorenfabrik: 671, Riviera: 1043, Nestlé: 392.

<sup>58</sup> Afin de mieux pouvoir comparer les résultats avec d'autres études, on peut également calculer le bénéfice par collaborateur dans les entreprises participantes. Si l'on prend donc les données enregistrées lors du relevé des indicateurs des entreprises, on obtient pour SWiNG un bénéfice moyen de 195 CHF par personne et par année.

<sup>59</sup> Salaire horaire brut moyen des collaborateurs pour l'estimation de l'absentéisme et de la performance au travail auto-évaluée: 42,6 CHF

<sup>60</sup> Salaire horaire brut moyen des cadres pour l'estimation de l'absentéisme et de la performance au travail auto-évaluée: 59,1 CHF

Pour le calcul du RSI, le bénéfice de SWiNG est divisé par les coûts du programme. Un RSI de 1 signifie que le bénéfice équivaut aux coûts. Tandis que les coûts ont été relevés sur l'ensemble de la durée du projet, le calcul du bénéfice n'est disponible que pour le semestre qui a précédé la fin de SWiNG au moment t2. Il faut néanmoins supposer que SWiNG a également entraîné des gains de bénéfices avant et après ce semestre. Le calcul du RSI dépend donc beaucoup des hypothèses sur l'évolution du bénéfice du début du projet (en t0) jusqu'à la fin de celui-ci (en t2) et au-delà. Étant donné que les hypothèses quant à l'évolution sur la durée de l'impact de SWiNG influent considérablement sur le RSI, les résultats sont indiqués séparément en fonction des différentes hypothèses retenues.

Pour l'évolution du bénéfice entre t0 et t2, on a supposé une augmentation linéaire du bénéfice de 0 au moment t0 à une valeur annuelle de 932 844 francs en t2 (gains de productivité par semestre fois 2). L'hypothèse d'une augmentation linéaire semble plausible, vu que des mesures PSE ont été mises en œuvre sur toute la durée du projet et que cette hypothèse est également utilisée dans d'autres évaluations économiques de mesures PSE (Mills et al., 2007).

Pour l'évolution du bénéfice après la fin de SWiNG au moment t2, on a supposé que l'effet obtenu en matière d'absentéisme et de performance au travail auto-évaluée reste le même. Cette hypothèse semble plausible, puisque les cours sont conçus pour générer des améliorations durables. La figure 20 présente l'évolution des coûts et du bénéfice selon ces hypothèses et montre à partir de quel moment le bénéfice du projet dépasse les coûts. Trois ans environ après la fin du projet, le bénéfice est en effet aussi important que les coûts, ce qui signifie que l'on obtient un RSI de 1. Le tableau 12 montre l'évolution des coûts, du bénéfice et du RSI en fonction de ces hypothèses.

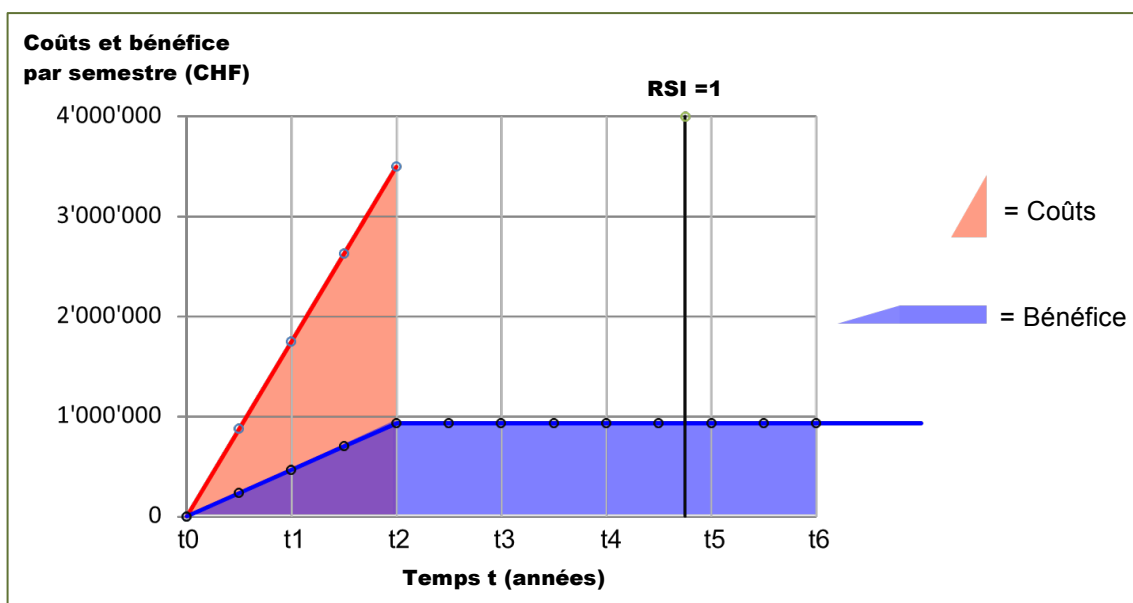


Fig. 20: évolution des coûts, du bénéfice et du RSI. La figure montre l'évolution des coûts et du bénéfice de SWiNG dans l'hypothèse où 1) le bénéfice augmente de façon linéaire de t0 à t2 et 2) il reste au niveau atteint après t2. Un RSI de 1 sera donc atteint environ 3 ans après la fin du projet. Les surfaces situées sous les lignes correspondent aux coûts, resp. au bénéfice par année.

Tableau 12: évolution du RSI

RSI selon la durée de l'impact	t1	t2	t3	t4	t5	t6
Durée de l'impact après la fin de SWiNG			+1	+2	+3	+4
Total bénéfice (en millions de CHF)	0.47	0.93	1.9	2.8	3.7	4.7
Total coûts (en millions de CHF)	1.8	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
<b>RSI (bénéfice/coûts)</b>	<b>0.26</b>	<b>0.26</b>	<b>0.53</b>	<b>0.78</b>	<b>1.02</b>	<b>1.31</b>

Il est toutefois possible de formuler d'autres hypothèses concernant l'évolution du bénéfice. On peut envisager par exemple que l'effet intervient déjà au début du projet ou seulement après la mise en œuvre d'un certain nombre d'interventions. Quoi qu'il en soit, le bénéfice pendant la mise en œuvre du projet serait plus élevé ou plus bas que si l'on prend l'hypothèse standard. Il est en outre possible qu'à la fin du projet on n'ait pas encore atteint le bénéfice maximal, pour la bonne raison que certaines interventions ne sont lancées que peu après la fin du projet. L'absentéisme en particulier, qui a été relevé à chaque fois pour le semestre précédent l'enquête, n'a pas pu être beaucoup influencé par des interventions qui n'ont été lancées qu'un à deux mois avant l'enquête. D'autres écarts des hypothèses standard peuvent également intervenir en raison du fait que l'effet diminue avec le temps. La figure 21 montre un développement alternatif possible.

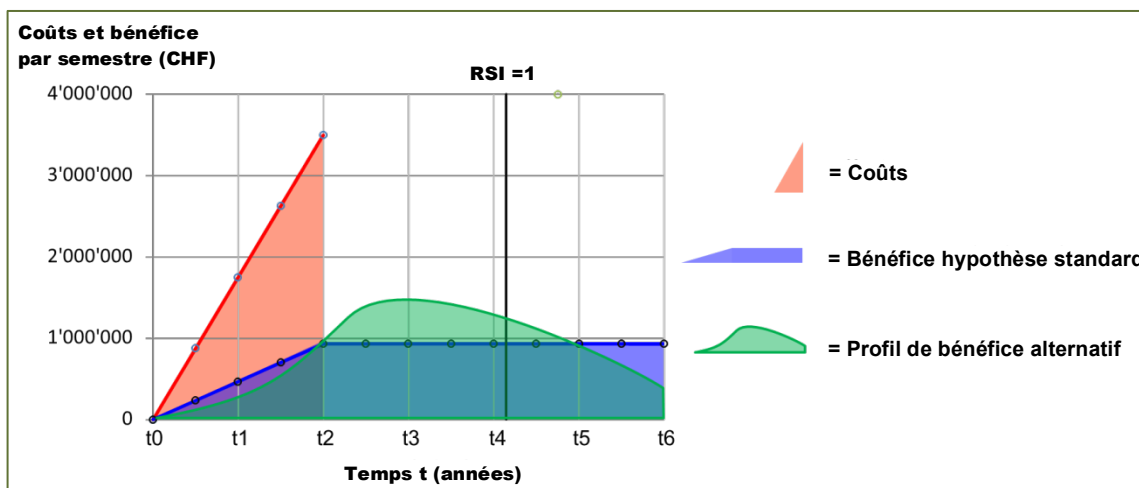


Fig. 21: Exemple de profil de bénéfice alternatif. La figure montre un possible profil de bénéfice alternatif où le bénéfice augmente encore après la fin de SWiNG au moment t2, étant donné que de nombreuses mesures PSE n'ont été mises en œuvre que peu après t2. L'impact de SWiNG continue ensuite à baisser à partir de t3. Selon cette hypothèse, le RSI de 1 sera atteint un semestre plus tôt.

## 6.6 Coûts et bénéfice pour les diverses entreprises

Une analyse des coûts et du bénéfice de SWiNG pour chaque entreprise serait sans aucun doute très intéressante, mais ne peut être effectuée que de manière très limitée. La principale limitation dans ce contexte est que l'analyse de l'efficacité ne peut être réalisée que pour l'ensemble des entreprises et non pas pour chacune d'elle prise individuellement, ce pour des raisons de taille de l'échantillon et la nécessité de former des groupes. Pour les mêmes raisons, on ne peut pas dire grand-chose d'une relation causale entre le rapport ressources/contraintes et les variables économiques, relation qui serait spécifique à une entreprise. L'évaluation de l'impact spécifique à une entreprise pourrait certes être utilisée pour l'analyse, mais on ne constate globalement pas de grandes différences entre les entreprises (cf. fig. 10 au chap. 5). Les entreprises se distinguent néanmoins nettement pour ce qui est de la mise en œuvre du projet et de la situation de départ. Le transfert dans chacune des entreprises des effets calculés pour l'échantillon retenu ne permet pas de tirer des conclusions probantes, raison pour laquelle on y a renoncé.

## 6.7 Autres résultats de l'évaluation économique

### Économies de coûts possibles par collaborateur en cas d'amélioration du rapport R/C

Les *heatmaps* de la figure 22 montrent la valeur en francs des différences entre les divers groupes dans la performance au travail et la performance au travail auto-évaluée. La valeur pour chaque groupe indique combien pourrait être économisé en un semestre si l'on réduisait les pertes de productivité correspondantes, si un collaborateur pouvait passer de sa position actuelle à la position avec le

meilleur rapport ressources/contraintes. Si l'on compare les deux *heatmaps*, on constate que la différence entre les groupes importe davantage pour la performance au travail que pour l'absentéisme. Comme on l'a déjà dit à la section 6.4, ce constat est corroboré dans la littérature consacrée à ce domaine.

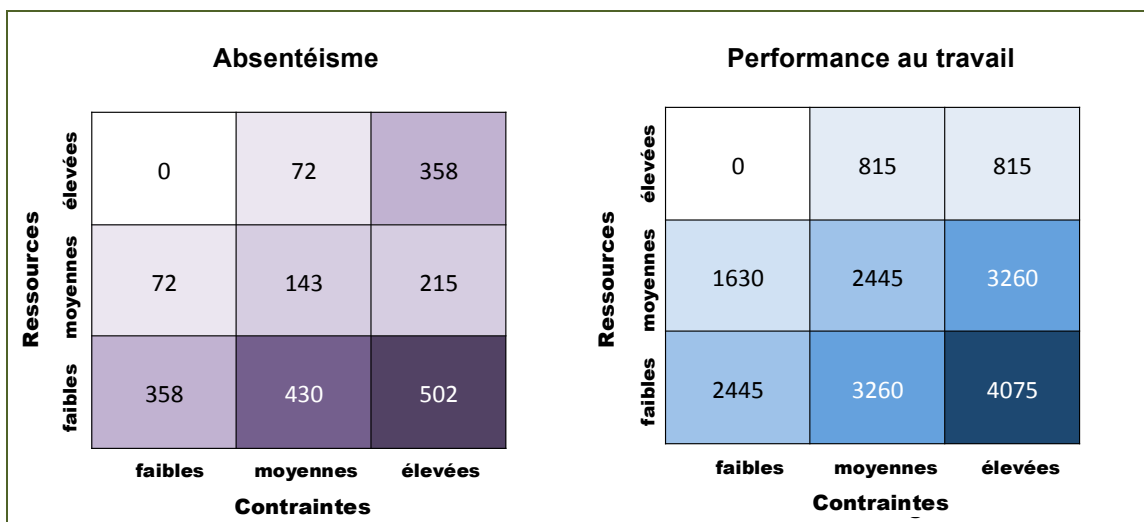


Fig. 22: *heatmaps* estimées de l'absentéisme et de la performance au travail. Le graphique montre les économies possibles en francs par année si un collaborateur pouvait, depuis le rapport ressources/contraintes actuel, se déplacer à la meilleure position possible (ressources élevées, contraintes faibles).

### Disposition à payer pour subir moins de stress

La meilleure qualité de vie des collaborateurs est l'un des gains de bénéfices possibles de SWiNG, qui pourraient être pris en compte dans l'analyse principale. Il est toutefois possible de faire une certaine estimation de ces coûts à l'aide de la question de la disposition maximale à payer en contrepartie d'une réduction des contraintes liées au stress. Les *heatmaps* montrent ainsi une relation causale claire entre le rapport ressources/contraintes et la part des collaborateurs disposés à payer en contrepartie d'un stress moindre (cf. fig. 23). Dans le champ avec le rapport ressources/contraintes le plus défavorable, on remarque que 16,2% des collaborateurs sont disposés à renoncer à une partie de leur salaire pour bénéficier d'un stress moindre. La part des collaborateurs qui feraient de même dans le champ où les contraintes sont les moindres n'est que de 2,0%.

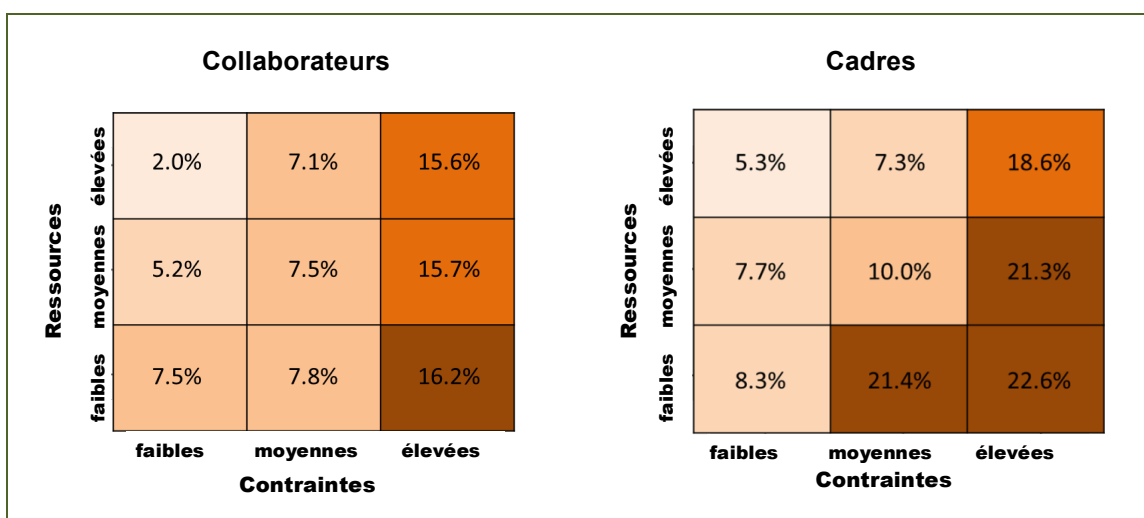


Fig. 23: part des collaborateurs disposés à payer pour moins de stress. Les valeurs données dans le graphique indiquent quelle part des personnes interrogées serait prête à renoncer à une partie de leur salaire pour moins de stress.

L'étude du SECO sur les coûts du stress (Ramaciotti & Perriard, 2003) calcule les coûts intangibles du stress sur la base d'indications similaires sur la disposition à payer pour moins de stress, en multipliant le nombre de personnes disposées à le faire avec le montant en francs de la disposition moyenne à payer pour moins de stress. Le tableau 13 montre les coûts intangibles du stress, qui ont été calculés pour les entreprises SWiNG sur la base de cette méthode. Les coûts intangibles du stress ont diminué pendant le projet, et ce aussi bien pour les collaborateurs que pour les cadres. La baisse globale des coûts annuels se monte à 370'000 francs et il semble plausible qu'une partie de cette baisse puisse être imputée à SWiNG. La relation causale entre SWiNG et la baisse des coûts intangibles ne peut toutefois pas être prouvée, étant donné qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative entre le groupe avec une évaluation de l'impact élevée et celui avec une évaluation faible dans l'évolution de la part des personnes disposées à payer pour moins de stress.

Tableau 13: Changement des coûts intangibles liés au stress, par année

	Collaborateurs	Cadres	Coûts totaux
Coûts en CHF au moment t0	2'087'508	1'213'059	3'300'567
Coûts en CHF au moment t2	1'934'016	996'334	2'930'350
Différence t2 – t0	-153'492	-216'725	-370'217

Les coûts intangibles liés au stress correspondent à la perte de qualité de vie causée par le stress. Calcul: nombre de collaborateurs disposés à payer x disposition moyenne à payer par mois x 12 mois

## BILAN ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE

Les principaux résultats de l'évaluation économique peuvent se résumer comme suit: tandis que les coûts de SWiNG sont entièrement répertoriés, seule une partie du bénéfice possible peut être mesurée. Les coûts consistent pour moitié en frais de programme directs et pertes de productivité dues au temps consacré par les collaborateurs à participer aux cours, aux formations et aux feedbacks, coûts qui s'élèvent à 3,6 millions de francs au total, soit 755 francs par collaborateur.

Côté bénéfice, seules ont pu être estimées en francs les absences moins nombreuses dues à la maladie et la performance supérieure au travail. Ces gains pour l'entreprise se sont montés à près de un demi-million de francs le dernier semestre. Les autres bénéfices possibles, comme un taux de fluctuation plus faible, des coûts de la santé moindres et une meilleure qualité de vie pour les collaborateurs ne peuvent pas être calculés en raison de la qualité insuffisante des données ou d'un nombre trop faible de réponses aux différentes questions. Le calcul du RSI («retour sur investissement») ne peut donc être effectué que moyennant une pondération partielle du bénéfice induit par SWiNG, ce qui doit être pris en compte pour interpréter ce retour sur investissement. En d'autres termes, le RSI serait dans ce cas encore meilleur.

Si l'on suppose une augmentation linéaire du bénéfice induit par SWiNG au-delà de la période de mise en œuvre du projet, il faut compter, pour un impact durable de SWiNG après la fin du projet, près de trois ans pour obtenir un RSI de 1, autrement dit pour que les coûts totaux soient couverts par le bénéfice total.

Les raisons suivantes parlent en faveur d'une *possible surestimation* du RSI:

- Les coûts de location de salles dans les entreprises n'ont pas été relevés.
- On a renoncé à l'actualisation des coûts et du bénéfice qui aurait diminué la valeur réelle du bénéfice, étant donné que ce dernier intervient plus tard, car l'horizon temporel du projet est comparativement court et qu'il y a une incertitude importante quant à la dimension temporelle du profil des bénéfices.

Les raisons suivantes parlent en faveur d'une *possible sous-estimation* du RSI:

- Les gains de bénéfice sous la forme d'une meilleure qualité de vie des collaborateurs n'ont pas pu être estimés.
- La réduction de l'absentéisme a été plutôt sous-estimée dans les indications données par les collaborateurs (auto-évaluation).
- A la fin de SWiNG au moment t2, certains impacts n'ont pu être mesurés que de manière incomplète, étant donné que certaines interventions n'ont été lancées que peu de temps auparavant.
- La question de la performance au travail auto-évaluée ne mesure que la productivité de chaque collaborateur, mais pas de l'équipe si cette productivité augmente de manière disproportionnée.
- De futures interventions pourraient vraisemblablement être lancées moyennant un relevé réduit, par exemple avec un plus petit nombre de relevés complémentaires, et une enquête S-Tool moins détaillée (coûts d'env. 250 000 CHF par enquête dans SWiNG).

On constate donc que, globalement, les raisons d'une possible sous-estimation du RSI, resp. les raisons qui parlent en faveur d'une surestimation du temps nécessaire pour atteindre un RSI de 1, prédominent clairement.

Il est également important dans ce contexte de faire une comparaison avec d'autres évaluations économiques des mesures PSE, étant donné que ces dernières ont montré souvent un RSI nettement plus élevé. Au chapitre des coûts, le temps consacré par les collaborateurs à la participation aux mesures PSE n'a souvent pas été pris en compte (cf. par ex. Mills et al., 2007). Négliger les pertes de productivité diminuerait de moitié les coûts de SWiNG et déboucherait sur un rapport coûts-bénéfice nettement plus favorable. Côté bénéfice, on a parfois compté à double le même bénéfice (cf. par ex. Fritz, 2006) ou appliqué des méthodes statistiquement lacunaires (par ex. lors de la prise en compte de résultats statistiquement non significatifs, cf. van Vonno et al., 2005). De nombreuses études renoncent en outre à prendre en considération le problème dit de la «régression à la moyenne». Ce problème consiste en ceci: à un moment donné, ce sont surtout les collaborateurs avec une forte contrainte liée au stress qui ont participé à un cours sur le management du stress, mais la contrainte moyenne liée au stress de ces participants a diminué après le cours indépendamment de la participation à ce dernier, étant donné que la contrainte liée au stress au moment du cours était particulièrement élevée due à des facteurs de hasard. À un moment ultérieur, d'autres collaborateurs subiront une plus forte contrainte liée au stress en raison de ces facteurs de hasard. L'effet de la «régression à la moyenne» est également clairement reconnaissable dans les entreprises qui ont participé au projet SWiNG, mais cet effet a été largement contrôlé dans l'évaluation. Plusieurs interventions PSE avaient en outre un tout autre but que celui de SWiNG. On relève par exemple, surtout aux États-Unis, de nombreuses interventions sur la détection précoce de certaines maladies qui sont destinées à réduire les coûts de la santé. Enfin, les interventions qui se basent uniquement sur une participation facultative, ce qui n'a pas toujours été le cas dans SWiNG, induisent en général des effets plus importants. L'analyse décrite au chapitre 4.2 a montré qu'il y a, dans SWiNG également, une relation de cause à effet entre le volontariat et l'impact.

## 7 Bilan final et recommandations

**Dans ce chapitre:** Quel bilan final les évaluatrices et les évaluateurs tirent-ils? Les entreprises recommanderaient-elles SWiNG? Quelles sont leurs recommandations aux entreprises et aux conseillers PSE?

### 7.1 Bilan final

Les objectifs globaux du projet SWiNG, énumérés dans le premier chapitre de ce rapport, ont-ils été atteints? Si l'on considère le projet SWiNG sur l'ensemble des entreprises, on peut y répondre de la façon suivante:

- Oui, le projet a permis de déceler et de traiter des causes de stress.
- Oui, les impacts et le bénéfice économique ont pu être démontrés.
- Oui, il est possible d'énoncer des recommandations pour le futur.

Le projet SWiNG a permis des changements positifs

- ...au niveau des facteurs organisationnels,
- ...des contraintes et des ressources de travail,
- ...ainsi que des compétences individuelles et de la motivation,
- ...et a influé ainsi sur la santé et la performance au travail.

SWiNG a commencé comme une vaste intervention exogène et a initié un processus de développement dynamique au sein des entreprises. L'évaluation a apprécié l'ensemble de ce processus sur la base d'un modèle d'organisation, de critères de processus et d'indicateurs. Les organisations sont des systèmes complexes avec leurs propres routines, règles et conditions cadres. L'évaluation est parvenue à montrer comment le processus de mise en œuvre et les structures de l'entreprises se formaient (mise en place de colloques destinés aux cadres, adaptation de l'offre de formation continue, modification des ordres du jour, etc.), comment les contraintes de travail et les ressources (statistiquement significatives) se modifiaient et donc également la santé et la performance au travail des collaboratrices et des collaborateurs.

L'évaluation économique a pu montrer pour la première fois pour la PSE un tableau réaliste de la dépense globale induite par un tel processus. Elle a montré que cette dépense était rentable à long terme et où des économies étaient réalisables.

SWiNG était un projet conçu pour une large cohorte de personnes actives en bonne santé. Ce projet a permis aux collaborateurs et aux cadres de renforcer les ressources dont ils ont besoin pour continuer à maîtriser leur quotidien professionnel. L'évaluation a donc traité les résultats qui sont valables pour les effectifs de grandes entreprises pris dans leur ensemble. Cette approche diffère des études qui se focalisent sur des groupes à risques soumis à des problèmes et des interventions spécifiques (par ex.: personnel peu qualifié, personnes souffrant de handicaps physiques lourds, personnes en surpoids, personnes toxicomanes, etc.).

Le processus de mise en œuvre a permis de révéler que l'engagement du management et la volonté des cadres étaient primordiaux pour le succès du projet. Il a également permis de constater, au niveau des collaborateurs, que là où ils étaient impliqués et où la motivation personnelle coïncidait avec la culture d'entreprise, il y avait une dynamique d'impact positive. Afin d'obtenir une bonne harmonie entre ces facteurs, le thème doit faire partie de la catégorie du développement à long terme de la structure, de la stratégie et de la culture. L'investissement est alors également rentable.

Les facteurs organisationnels et individuels correspondants ont été identifiés et l'évaluation a avancé des propositions quant à la manière d'organiser à l'avenir le processus de mise en œuvre, à savoir, notamment, par l'engagement et l'autonomisation des cadres face à l'analyse de l'organisation, à la réflexion sur les résultats en équipe et à la décision collective concernant le développement des compétences dans des cours. Il convient toutefois de souligner ici qu'il faut également des formes et des techniques de conseil flexibles, qui soient adaptées à l'entreprise. Le moment auquel le changement intervient est lui aussi important; on a en effet constaté ici que SWiNG aurait été plus probant dans certaines entreprises s'il avait été lancé à un autre moment.

SWiNG a généré peu à peu des changements mineurs à «l'édifice entreprise». L'objet de la PSE n'est pas en principe de susciter des changements radicaux. Les changements générés par la PSE sont en effet efficaces à long terme et pour beaucoup s'ils s'inscrivent dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. La PSE repose donc sur un développement progressif et durable, ainsi que sur l'auto-optimisation de l'entreprise.

Le but principal de la PSE devrait résider dans un bon rapport entre les ressources et les contraintes. L'évaluation a montré à quel point ce rapport était important pour la santé du personnel. De nombreuses contraintes ne peuvent toutefois être éliminées et dépendent d'influences externes, comme par exemple la situation du carnet de commandes, les décisions politiques générales, sans oublier les changements internes au sein du management et dans la stratégie de l'entreprise et/ou du holding. Il s'agit donc de se focaliser sur les ressources de travail, où le comportement interpersonnel est de toute première importance: soutien, équité et estime de la part de la direction et des collègues de travail sont primordiaux dans ce contexte. À cela s'ajoutent la planification et le discours collectifs dans des groupes de réflexion ad hoc et des actions spécifiques. Il s'agit donc également de manières fondamentales de se comporter et de coopérer.

L'évaluation a globalement montré qu'il est nécessaire d'investir à long terme si l'on entend obtenir un bon rapport entre les ressources et les contraintes pour l'effectif d'une entreprise pris sans son ensemble. Les actions menées à court terme peuvent toucher des groupes à risques bien définis. Pour le développement d'une structure, d'une stratégie et d'une culture d'entreprise qui soit favorable à la santé, il faut en revanche envisager un engagement à long terme. Cet investissement peut par ailleurs être optimisé via l'adaptation de l'ampleur et de la fréquence des analyses, la planification de la participation à des cours sur le management du stress avec les collaborateurs, ainsi que l'intégration de formations, de groupes de travail et de plateformes de discussion dans le quotidien professionnel.

La manière dont on interprète la PSE est en train de changer. L'évaluation a permis de relever la pratique actuelle et la recherche scientifique dans ce domaine. Le projet SWiNG l'a clairement confirmé et a montré quelle voie la PSE peut emprunter à l'avenir. Cette voie comprend notamment:

- une carte de l'organisation avec ses conditions cadres spécifiques et ses potentiels de changement,
- une organisation flexible du processus en accord avec les conditions cadres de l'organisation et des personnes qui y travaillent,
- une analyse de l'entreprise qui promeut le changement,
- le développement du sens et de la compétence des cadres moyens pour le changement,
- la mise en place et l'utilisation de plateformes d'observations et de réflexion,
- ainsi que la mise en réseau et l'échange au-delà des équipes et des départements.

**Recommanderiez-vous SWiNG? Introduiriez-vous SWiNG si vous étiez vous-même chef d'entreprise?**

L'évaluation a posé la question, dans les groupes de discussion et au cours des interviews avec les cadres, si ces derniers introduiraient un tel projet de leur propre chef. La réponse était clairement oui, mais aux conditions suivantes: on prendrait au préalable le pouls et on regarderait si le projet cadre bien avec la culture de l'entreprise et si l'environnement est stable.



Ensuite, on communiquerait pourquoi on le fait et quelles sont les chances de réussite. On ne le mettrait en œuvre que si le management et les cadres le soutiennent résolument. Il devrait par ailleurs figurer en bonne place dans leur agenda et être intégré dans le quotidien et les processus opérationnels. On le considérerait comme un investissement et un engagement sur le long terme et non pas comme un projet achevé. Le projet, tout comme d'ailleurs S-Tool avec ses bons indicateurs informatifs, devrait être mis en œuvre progressivement, axé sur les besoins, concret, flexible et ciblé. Des conseillers externes apporteraient leur aide pour identifier les points aveugles, et ils formeraient également des personnes à l'interne, afin que celles-ci puissent accompagner le processus. On devrait enfin disposer des capacités nécessaires et suffisamment de moyens financiers.

## 7.2 Recommandations

L'évaluation a, sur la base du bilan de la mise en œuvre, de l'impact et du bénéfice du projet SWiNG, élaboré les recommandations générales suivantes pour les entreprises et les conseillers PSE, ainsi que pour un cercle élargi de milieux intéressés à la PSE.

### Recommandations pour les entreprises

Une PSE efficace et active à long terme doit s'inscrire dans la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise. La thématique peut ainsi être vécue au quotidien, les collaborateurs et les cadres savent à quoi ils doivent veiller, en parlent et adoptent un comportement orienté vers les objectifs et les solutions. C'est en fin de compte l'entreprise qui «fait elle-même» sa PSE, une PSE qui ne peut être déléguée à des instances externes. Pour ce faire, l'entreprise doit disposer d'une carte de la PSE et d'un langage ad hoc: elle doit être consciente de ses propres conditions cadres pertinentes pour la PSE et la santé, ainsi que des potentiels de changement, pouvoir les identifier (aussi pour mettre en place un controlling ultérieur) et ainsi communiquer à l'interne et avec des conseillers externes (cf. schéma-cible, chap. 5.1, et chap. 4.3). L'entreprise se dote ainsi en amont déjà de la capacité d'appréhender les chances ainsi que les risques d'un processus PSE (résistance contre les analyses, faible disposition à la participation et au changement, aggravation de conflits larvés, attitudes d'attente accrue, etc.). De même, l'entreprise se donne les moyens de voir et d'utiliser les possibilités de mise en réseau et d'intégration, de créer des coalitions et de mettre en place des porteurs de projet et de la PSE.

L'entreprise devrait impliquer les conseillers externes en fonction des différentes phases du projet, c'est-à-dire lors de l'introduction, de la mise en œuvre et de l'ancrage de la PSE (voir également le schéma du chap. 5.1); elle doit en outre veiller à pouvoir assumer elle-même la PSE. Il faut un soutien lors de l'introduction d'une carte de la PSE et l'acquisition d'un langage spécifique qui convienne à l'entreprise et à sa stratégie en matière de PSE: il peut s'agir d'un modèle de stress simple ou d'un modèle global de l'organisation (cf. également chap. 2.3/4 et 3.3). L'entreprise devrait engager les conseillers de telle sorte qu'ils puissent identifier les tâches aveugles et lui apporter leur soutien pour la mise en place des plateformes d'observation et de réflexion nécessaires, ou pour montrer quelles plateformes déjà en place peuvent être utilisées. Pendant la réalisation des analyses et des mesures, l'entreprise devrait notamment engager les conseillers afin de pouvoir réagir à d'éventuels effets secondaires inattendus (apaiser les conflits, diminuer la réactance, etc.) dans les nouvelles plateformes, soutenir la mise en réseau et aider à étoffer les compétences. Dans la phase ultérieure, l'entreprise pourrait faire appel aux conseillers pour des coachings ciblés ou des avis sur certains aspects qui peuvent surgir en cours de projet.

L'entreprise devrait être consciente du rôle central que jouent les cadres dans la PSE. Il faudrait donc que le management définisse suffisamment tôt les obligations, mais aussi qu'il crée la transparence, la confiance et la marge de manœuvre. L'entreprise devrait en outre parler de la PSE et de ses succès dans son propre langage et sa routine, lui donner une forme spécifique, mettre en place un baromètre

ou réaliser des analyses de tendances, ainsi qu'introduire un controlling qui soit autant que faire se peut compatible avec les systèmes de management existants. L'entreprise instaure ainsi une PSE qui est adaptée et motivante, et qui engage ses moyens temporels et financiers de manière ciblée.

### **Recommandations pour les conseillers PSE**

SWiNG a montré qu'il était nécessaire d'adopter des formes de conseil flexibles pour pouvoir élaborer une architecture de projet qui convienne à l'entreprise. Il n'y a pas de recettes ni de solutions standards simples pour ce faire. Les possibilités de configurer la mise en œuvre ont été discutées dans le bilan du chapitre 4. Les recommandations destinées aux conseillers commencent également avec une carte de la PSE: cette carte explicite la compréhension que l'on a du conseil en matière de PSE ainsi que l'étendue et le but de l'offre en la matière. Il en résulte un langage commun entre les conseillers et l'entreprise, qui permet de clarifier les attentes et qui sert de base à la communication qu'il s'agira de mettre en place ultérieurement.

La carte commune devrait permettre aux conseillers d'élaborer l'architecture du projet en collaboration avec l'entreprise, architecture qui sera ainsi systématiquement adaptée aux conditions cadres organisationnelles et aux potentiels de changement. Les conseillers devraient en outre également organiser les analyses de telle sorte qu'elles promeuvent le changement (cf. bilan S-Tool, chap. 4.1). Il s'agira en l'occurrence d'utiliser un étiquetage spécifique, comme les «points chauds», respectivement de répertorier les différences au sein de l'entreprise sur la base des résultats des analyses: selon l'entreprise, aucune ligne de séparation ne devrait être tracée entre les personnes soumises à des contraintes et celles qui ne le sont pas, étant donné que, premièrement, la dynamique générée est imprévisible et, deuxièmement, que le maintien des ressources dans une perspective salutogénétique devrait lui aussi faire l'objet d'un étiquetage spécifique. En effet, la santé positive (bien-être, performance) comporte également des facettes que l'on peut distinguer et nommer comme il en existe pour les affections physiques. Il y a donc nécessité d'agir non seulement dans les groupes où l'on constate un rapport ressources/contraintes défavorable, mais également dans les groupes où ce rapport est favorable. Ce besoin d'agir prévisionnel, resp. la conscience du maintien de la santé peuvent être explicités par les conseillers au moyen de la carte PSE commune.

Les conseillers devraient également être conscients du rôle central que jouent les cadres dans la PSE. Ils devraient aider l'entreprise à développer le sens et la compétence à ce niveau, en particulier pour ce qui est de la manière d'exploiter les plateformes d'observation et de réflexion. Ils devraient également essayer dans ce cadre de stimuler et de renforcer la mise en réseau et l'échange au-delà des équipes et des départements. Les conseillers peuvent également aider les entreprises à s'auto-observer en leur montrant comment réduire la complexité, comment réduire de nombreuses informations à l'essentiel et les mettre en relation, comment interpréter correctement les changements, enfin, comment lancer des actions.

### **Recommandations pour d'autres milieux intéressés par la PSE**

Les entreprises ont été décrites comme étant des systèmes sociaux complexes (cf. chap. 3.3). Elles évoluent dans un environnement où se trouvent d'autres systèmes pertinents (ou non) pour l'organisation. On mentionnera parmi les systèmes pertinents les bailleurs de fonds, les clients, la politique avec ses instances de régulation et de contrôle, ainsi que d'autres institutions publiques et privées qui peuvent influencer sur l'organisation, telles que les assurances, les associations d'employeurs et d'employés, les organisations économiques faitières, les institutions de recherche et de développement, les fondations, les think tanks, les institutions de formation, etc.

Théoriquement, le thème de la PSE a sa place dans la plupart de ces milieux intéressés, c'est-à-dire qu'il devrait également être pertinent pour eux-mêmes que les entreprises mettent en œuvre la PSE. Pour les bailleurs de fonds, une entreprise qui promeut la santé est également une entreprise potentiellement saine sur le plan économique. Pour les clients, une entreprise qui met en œuvre la PSE est une entreprise socialement exemplaire qui tient compte de son environnement et dont les produits doivent être soutenus. Pour la politique, enfin, il existe de nombreux aspects économiques

qui parlent en faveur de la PSE (cf. chap. 6, ainsi que Bauer & Jenny, 2007b): une productivité plus élevée est, du point de vue de l'État, tout aussi souhaitable que des coûts de santé évités, une qualité de vie élevée des citoyennes et des citoyens, ainsi que des rapports éthiquement et socialement équitables (cf. également Bauer et al. 2009). Les institutions telles que les assurances et les associations devraient avoir des intérêts similaires et donc s'engager durablement en faveur de bonnes conditions de travail, notamment des facteurs psychosociaux. Cette conscience devrait également être partagée par les institutions de formation continue (prestataires de formations destinées aux cadres, etc.) et se retrouver dans le discours des autorités publiques. Cela ne sera toutefois pas possible sans des débats sur la liberté d'entreprise, le management stratégique et l'éthique entrepreneuriale (cf. également Ulrich & Maak, 2000). On constate donc que la «question de la PSE» est très riche et que la multiplicité des perspectives qu'elle ouvre ne peut pas être traitée plus à fond dans le cadre du présent rapport. L'évidence de la PSE démontrée ici devrait néanmoins servir d'argument pour la discussion générale et permettre des échanges fructueux.

## 8 Spécificités des entreprises en résumé

**Contenu de ce chapitre:** Comment la relation ressources/contraintes se présente-t-elle dans les entreprises qui ont participé au projet SWiNG? Comment la mise en œuvre de celui-ci s'est-elle déroulée? Qu'est-ce qui a changé au niveau organisationnel?

Le présent chapitre fait un tour d'horizon rapide du projet SWiNG pour chaque entreprise:

### A Caractéristiques de l'entreprise

Cette section décrit brièvement l'entreprise considérée, ses unités et les responsabilités relatives au processus de mise en œuvre de SWiNG.

### B Rapport ressources/contraintes

Ce qui est présenté ici, c'est un instantané du rapport ressources/contraintes de l'entreprise, sous forme graphique (réparti sur les différentes unités au moment de la 3<sup>e</sup> interrogation S-Tool, fin 2010). Le calcul de ce rapport se base sur les indicateurs S-Tool (voir chap. 3). Cette section s'achève par une brève description de la situation en matière de ressources et de contraintes. Le rapport ressources/contraintes constitue un bon indicateur de l'aptitude de l'entreprise à promouvoir la santé de son personnel : plus il est élevé, plus les personnes considérées sont en bonne santé et performantes. Cette corrélation est brièvement visualisée par quatre graphiques : on a constitué deux groupes pour lesquels ce rapport est respectivement élevé et faible, afin de les comparer en termes de santé, de productivité du travail, et de durée des absences.<sup>61</sup> On a renoncé à présenter une évolution du rapport ressources/contraintes du fait que ce type de données suscite des conclusions erronées sur leurs causes.<sup>62</sup>

### C Processus de mise en œuvre de SWiNG

Ici l'on décrit le processus de mise en œuvre de SWiNG en évoquant douze facteurs (voir chap. 4) importants pour la réussite des changements souhaités – par exemple un diagnostic complet ou bien la conscience collective des problèmes à affronter. On examine à quel niveau se situait chacun de ces facteurs au sein de l'entreprise considérée. Cette section recense en outre ce qui a été réalisé au sein de l'entreprise et combien de personnes ont participé aux modules proposés. Elle indique aussi la proportion de personnes estimant que le projet a eu un impact important<sup>63</sup> (voir chap. 3 et 5).

### D Changements organisationnels

Cette section résume pour chaque entreprise ce qui a changé dans l'organisation de celle-ci et ce qui a été fait pour pérenniser le projet SWiNG. Elle indique pour terminer ce que les cadres et le groupe SWiNG de l'entreprise ont répondu à la question de savoir s'ils recommanderaient ce projet à d'autres.

Ces informations ont été réunies sur la base de données essentiellement qualitatives, provenant d'interviews (de la direction interne du projet, de cadres, de collaborateurs), de discussions avec le groupe SWiNG dans les entreprises et d'échanges avec les prestataires/conseillers, la fondation Promotion Santé Suisse et l'évaluation.

<sup>61</sup> Le calcul se base sur des groupes de percentiles (33% chacun) de l'échantillon SWiNG.

<sup>62</sup> Les analyses globales d'une entreprise comportent toujours le risque de voir une partie du personnel se désintéresser du projet; et il s'agit souvent des personnes qui subissent les plus fortes contraintes et possèdent le moins de ressources. C'est le cas du projet SWiNG. Pour déterminer avec un haut degré de vraisemblance l'impact réel d'une intervention telle que SWiNG, il convient ainsi de multiplier les sondages sur l'évolution des tendances; ou bien d'effectuer des analyses à petite échelle au niveau des équipes, combinées à des informations tirées d'entretiens au sein de l'entreprise. Mais en l'absence de groupes de comparaison, on peut toujours se demander si le changement observé n'a pas eu d'autres causes.

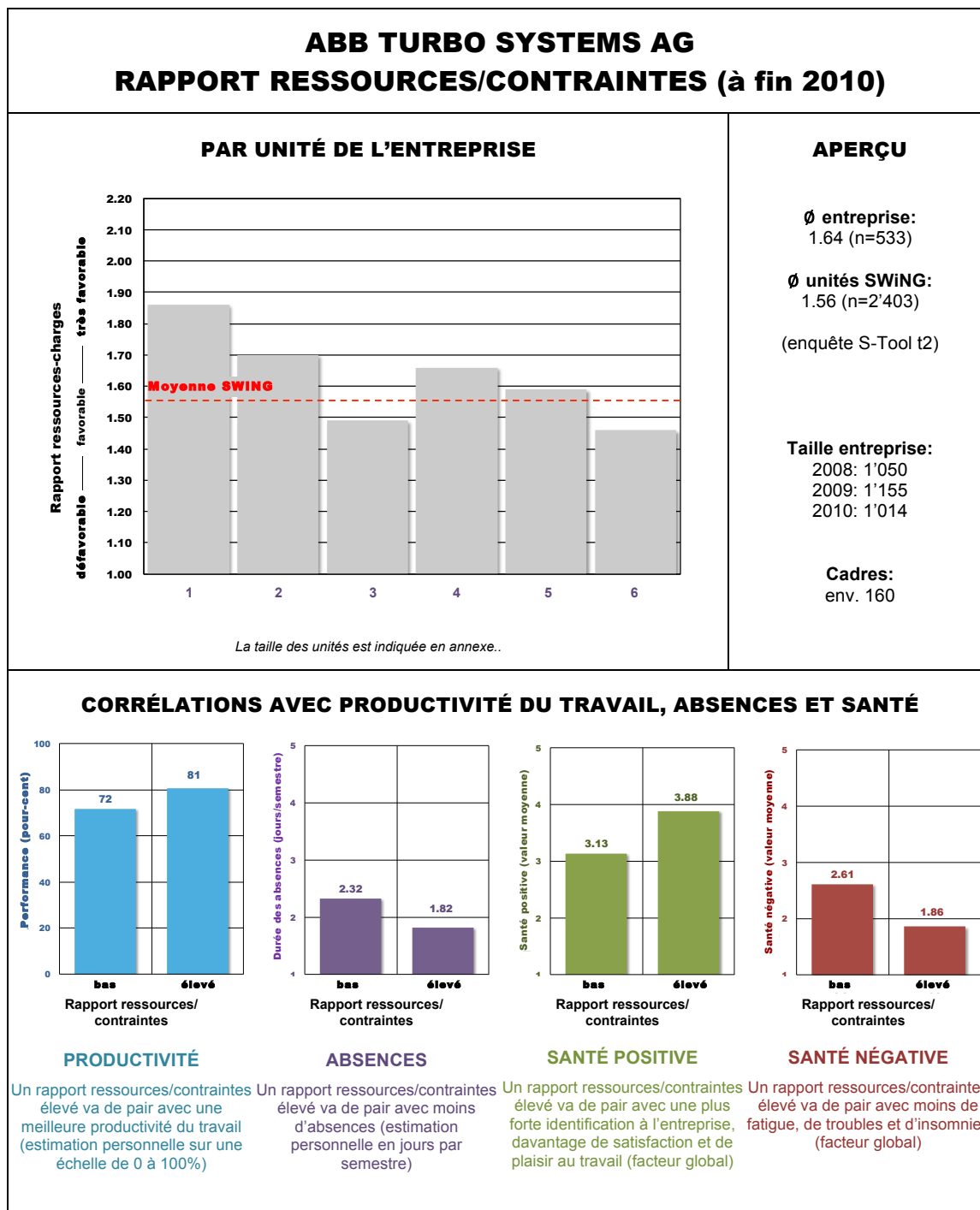
<sup>63</sup> Echelle utilisée dans S-Tool pour évaluer l'impact global de SWiNG (voir chap. 3).

## 8.1 ABB Turbo Systems AG

### A Caractéristiques de l'entreprise

Fabrique de turbocompresseurs pour moteurs diesel et à gaz, moyens et grands. Trois sites: Baden (AG), Deitingen (SO) et, à partir de 2009, Klingnau (AG). Six unités d'analyse: direction (Z-Ltg., Z-M, ZP); production de turbocompresseurs (ZB); finances & controlling (ZF); technique turbocompresseurs (ZT); commercialisation & marketing (ZV); centre de tests (ZX). *Direction du projet interne à l'entreprise:* Beat Kunz, chef du personnel. *Prestataire responsable:* Viviane Gisler (jusqu'en 2010), Marco Bestetti (à partir de 2010), Institut de médecine du travail.

### B Rapport ressources/charges



Les changements intervenus au niveau de ces indicateurs entre l'enquête t0 et t2 sont indiqués au chapitre 5.2

ABB Turbo Systems était, dès le début du projet, caractérisé par une culture participative et collégiale, ainsi qu'une politique résolument orientée vers les collaborateurs. Malgré la réduction des effectifs annoncée en 2009, cette culture d'entreprise orientée vers les ressources ne s'est que très peu dégradée. L'économie mondiale agitée, qui entraîna des réductions d'effectifs, une hausse du travail temporaire et une situation délicate au niveau des mandats, eut également pour effet une fluctuation des charges: c'est ainsi qu'en 2008, la très forte pression temporelle, le climat général, les heures supplémentaires et les conflits entre travail et vie privée se firent particulièrement sentir. La crise de 2009 ne manqua pas de déstabiliser les collaborateurs, qui craignaient alors pour leur emploi. D'autre part, la pression temporelle diminuait en conséquence. En 2010, le climat au sein de l'entreprise continuait d'être marqué par l'incertitude quant aux développements futurs. La situation au niveau des carnets de commandes commençait toutefois à se redresser. Ce fut en particulier la réduction des effectifs en 2009 qui entraîna une baisse de la participation.

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

Si S-Tool a permis de répertorier les charges, il a également été perçu comme un instrument exigeant, tant au niveau de sa manipulation et de la durée de mise en œuvre que de sa compréhensibilité, au point que le troisième volet de l'enquête a été considéré comme étant de trop pour certains. La systématique de la mise en œuvre des analyses a en revanche contribué à la maîtrise de S-Tool, même lorsque les postes de travail sans PC n'étaient pas pour faciliter la tâche. On a en outre regretté que des évaluations relatives aux équipes n'étaient pas toujours possibles, S-Tool ne permettant en effet un feedback qu'à partir de 10 personnes. Les cadres des points chauds ont parfois ressenti une forte pression pour que les choses changent («de tels résultats se propagent vite»); ils ont néanmoins apprécié le soutien accordé par la direction. (Taux de retour S-Tool: 59%/60%/53%).

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Au début du projet, on souhaitait d'abord une sensibilisation, une analyse, une prise de conscience de l'importance du thème, ainsi que des possibilités d'agir au niveau individuel. L'entreprise n'avait eu jusque-là aucune expérience avec des projets PSE de cette ampleur. La direction considérait donc SWiNG comme une valeur et un investissement, tandis que les collaborateurs semblaient n'avoir aucune attente concrète dans ce contexte.

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

La santé a été globalement reconnue comme un thème socialement important. Économiser des coûts n'était pas la motivation a priori, car il s'agissait surtout de faire face à la pression de la performance qui pesait sur les collaborateurs et l'organisation. Le projet a rendu les collaborateurs plus sensibles. Depuis, certains attachent plus d'importance à l'activité physique, à l'alimentation et à la détente; il convient toutefois d'ajouter ici que l'initiative individuelle y a aussi joué un rôle important. Le feedback automatique des résultats individuels généré par S-Tool a permis de mieux comprendre la thématique; cela étant, les collaborateurs qui étaient moins concernés par le stress et qui obtenaient de bonnes valeurs dans le cadre de l'enquête ont moins profité des conseils prodigués. Si le besoin d'entreprendre quelque chose était bel et bien perçu, il concernait parfois davantage l'ergonomie que le management du stress. Globalement, il régnait déjà dans l'entreprise une culture propice au projet: beaucoup de choses avaient déjà été entreprises, à tel point que l'on était parfois presque à la limite du «trop».

**4<sup>e</sup> FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

La direction s'est clairement engagée en faveur du projet. Les RH ont dû – en particulier lors de la troisième analyse – pousser les gens à participer à l'enquête. À cela s'ajoute que le manque de soutien de la part de certains cadres représentait un frein, voire une entrave: on se désintéressait parfois totalement du projet ou, dans le pire des cas, on luttait contre ce dernier. Le groupe SWiNG

disposait de suffisamment d'informations et de marge de manœuvre; il existait d'ailleurs déjà auparavant sous la forme d'un groupe de santé. Le supérieur hiérarchique de ce dernier participe par ailleurs à la poursuite du développement stratégique de la thématique au niveau d'ABB Suisse.

**5° FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Afin de communiquer les bénéfices et l'importance du projet, on a largement utilisé les canaux de communication existant: journal interne Turbo News, affiches de la direction et du service du personnel, séances des chefs d'équipes, informations aux collaborateurs, etc. Le taux de retour des enquêtes S-Tool a également fait l'objet d'une communication régulière. Après chaque phase d'analyse, une feuille d'information avec les résultats et les mesures correspondantes a été distribuée à tous les collaborateurs. De plus, tous les résultats des enquêtes ont pu être consultés par tout un chacun via la banque de données interne. Des «avocats SWiNG», qui étaient notamment responsables du controlling des mesures élaborées dans les réflexions en équipe, soutenaient le processus. Le concept «SWiNG» était bien présent, quoique parfois de manière plus ou moins abstraite car tous n'étaient pas au clair quant à sa signification. Le concept a parfois également suscité des réactions négatives, les analyses étant considérées par certains comme exigeantes et nécessitant beaucoup de temps.

**6° FACTEUR: gestion du temps** (*durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*)

Il y avait un fil rouge que les personnes concernées ont pu suivre constamment pendant toute la durée du projet. Durant cette période, les restructurations et la réduction des effectifs étaient toutefois également un thème dominant, ce qui explique que les collaborateurs et les cadres étaient très impliqués ailleurs. À cela s'ajoute que les enquêtes devaient être rapidement suivies de mesures, étant donné que la composition des équipes changeait. Des *skill-workshops* (qui étaient intégrés dans SWiNG) ont parfois été annulés, car les personnes qui voulaient y participer n'étaient pas en nombre suffisant. Le projet s'est officiellement achevé à la fin 2010 et a été transmis au groupe de santé interne afin qu'il soit poursuivi: une fin claire du projet devait contribuer à ce que le thème ne devienne pas ennuyeux ou qu'il n'engendre trop de charges.

**7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités** (*gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles*)

SWiNG a profité du fait que le chef du projet à l'interne était membre de la direction et donc que la responsabilité relevait effectivement de la hiérarchie. Le groupe SWiNG a pu s'appuyer sur les structures et les compétences existantes et se composait de personnes qui avaient de bons contacts et qui, d'autre part, connaissaient l'entreprise et savaient déjà quelles structures et quels processus en place pouvaient être utilisés pour le projet. La collaboration entre les RH et Health & Safety a été considérée comme un facteur de succès supplémentaire, à quoi il faut ajouter que la collaboration avec les conseillers externes a donné entière satisfaction.

**8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources** (*promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*)

Les méthodes et les structures existaient déjà avant le début du projet, tels la journée des groupes d'apprentissage utilisée pour les réflexions en équipe, les cours et les coachings pour cadres, le *skill-workshop* «Gestion du temps et des charges», le groupe de santé ou encore le conseil social. La direction misait sur un comportement responsable en matière d'utilisation des ressources; elle a par ailleurs mis à disposition du projet aussi bien du temps de travail que des fonds destinés aux mesures et aux dépenses pour la communication (brochures, etc.).

**9° FACTEUR: résultats rapides et motivation** (*quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*)

Les cadres concernés par les points chauds jouissaient d'un réel soutien, mais n'étaient nullement mis sous pression: on considérait que la responsabilité individuelle était importante et qu'il fallait qu'il y eût une certaine dette quérable. Les unités considérées comme des points chauds pouvaient conceptualiser des résultats durables pour elles-mêmes, dans le cadre de réflexions en équipe séparées.

**10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus** (*réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*)

La possibilité de participer à l'organisation du processus de mise en œuvre a été très bien accueillie. Ceci concernait en particulier la mise en place de réflexions en équipe en lieu et place de cercles de santé. La réflexion en équipe sur une journée a dû à nouveau être adaptée pour la production, étant donné que devoir «rester assis toute la journée sur une chaise» était considéré comme trop long.

**11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus** (*déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*)

Le controlling détaillé de la direction interne du projet et des conseillers n'a pas fait l'objet d'une évaluation.

**12° FACTEUR: pérennisation du changement** (*stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*)

Voir prochaine section.

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 7 séances du groupe SWiNG; 8 conférences; 12 ateliers de management du stress pour les points chauds (plus 13 cours de rappel) et 1 atelier de management du stress (plus 1 atelier de rappel) pour tous les collaborateurs; 13 cours pour les cadres (plus 12 cours de rappel); 13 réflexions en équipe (avec animation) et au moins une réflexion de groupe organisée dans chaque équipe; 2 séances de briefing pour les animateurs des journées de réflexion en équipe; 2 échanges d'expériences (co-animation) des avocats SWiNG; *skill-workshop* sur le management du stress pour les collaborateurs (plus 1 atelier de rappel).

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	17% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	92% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	56% de l'effectif <sup>64</sup>

**Evaluation de l'impact:**<sup>65</sup>

28% de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

**D Changements organisationnels**

SWiNG a permis de sensibiliser les personnes concernées: la détection précoce du stress et la compréhension de ce dernier se sont améliorées et SWiNG s'est imposé comme label dans ce contexte. Le thème du stress peut être abordé de manière encore plus ouverte: les collaborateurs et les cadres peuvent discuter relativement ouvertement de cette question et font davantage attention aux symptômes et aux déclencheurs du stress. La collaboration et le comportement au sein des équipes ont également changé. En outre, la conscience de son propre impact en tant que cadre a elle aussi changé, bien qu'il n'y ait eu fondamentalement aucune nouvelle définition de la gestion impliquant de nouvelles responsabilités. Cette prise de conscience se traduit par une plus grande proximité aux collaborateurs, plus de propension à les valoriser et aux entretiens ouverts. Ce thème était certes déjà abordé auparavant dans les cours destinés aux cadres, mais il est désormais coordonné, ce qui permet d'analyser ensemble les résultats positifs et négatifs. Le management du stress est devenu ainsi une composante de la responsabilité en matière de gestion et une obligation via son intégration dans les séries de formations existantes. Le stress et la santé sont désormais également des thèmes récurrents abordés dans les séances d'équipe et de cadres: une équipe a par exemple inscrit systématiquement le thème de l'estime à l'ordre du jour de ses séances.

Le diagnostic complet a permis d'identifier des chantiers potentiels, mais a également entraîné une certaine lassitude face aux enquêtes. Les structures nécessaires étaient déjà en place avant la mise en

<sup>64</sup> Des réflexions en équipe se sont déroulées au moins une fois dans toutes les équipes. Le fait que seuls 56% de l'effectif interrogé ont indiqué y avoir participé peut s'expliquer comme suit: la méthode est désignée traditionnellement comme journée des groupes d'apprentissage et non pas comme réflexions en équipe. Étant donné que nombre de réflexions en équipe étaient conduites sans accompagnement par des conseillers, elles n'apparaissent pas non plus directement sur le «radar» de l'évaluation.

<sup>65</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).



œuvre de SWiNG, comme par exemple la formation «Sensor Light» destinée aux cadres. Beaucoup de choses étaient déjà entreprises sous le thème du développement de la culture d'entreprise, comme la journée des groupes d'apprentissage utilisée pour les réflexions en équipe. Cette journée sera reconduite, tout comme d'ailleurs le groupe de santé (le groupe SWiNG ad interim). La formation «Management du stress comme responsabilité de gestion» sera obligatoire pour les cadres. Les avocats SWiNG, qui géraient les listes de mesures tirées des réflexions en équipe, se réunissent régulièrement pour un échange d'expériences. Nombre de mesures qui ont été développées dans le cadre des réflexions en équipe en sont encore au stade de la mise en œuvre. Il existe également des offres individuelles, comme un groupe de jogging, de nordic walking ou encore le triathlon ABB. Beaucoup de mesures seront donc poursuivies et intégrées, mais pas sous l'appellation SWiNG, dans les activités de promotion de la santé en entreprise déjà en place. Des outils efficaces comme S-Tool doivent continuer à être utilisés, par exemple de manière ciblée dans des équipes; en revanche, aucune enquête globale n'est prévue pour 2011. La compétence en matière de conseil de l'ifa continuera également à être utilisée.

Il est en outre réjouissant de constater que le thème du stress a également été bien accueilli par les collaborateurs de l'atelier et même repris dans l'ensemble du groupe. On a parfois constaté de la résistance de la part de certains cadres, résistance qui s'explique par le fait que la responsabilité individuelle est considérée comme une valeur centrale. ABB Turbo Systems AG entend conserver son rôle de pionnier dans le domaine de l'orientation des collaborateurs et de la PSE.

**Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

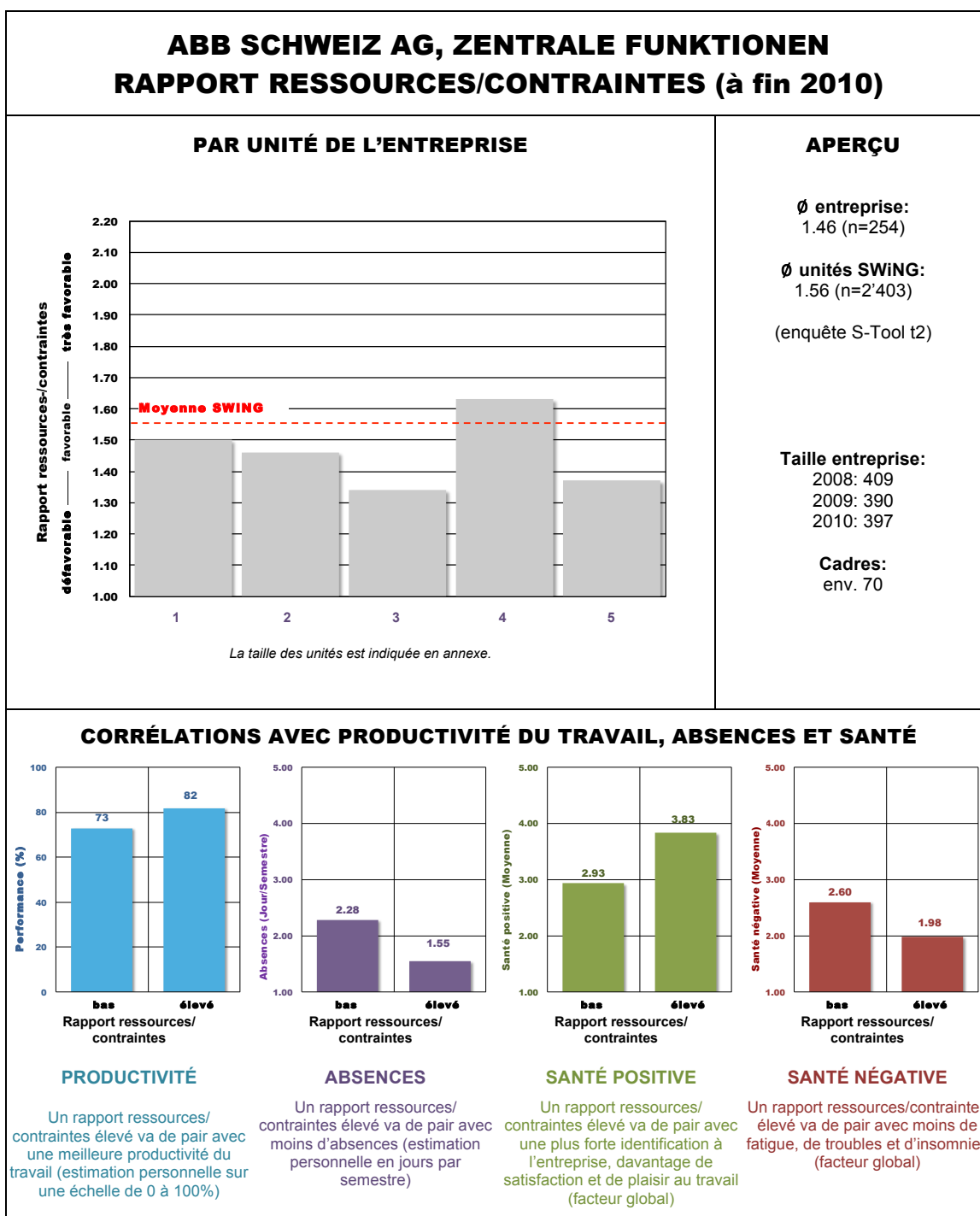
La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité. SWiNG est perçu comme un bon investissement pour l'avenir. Le projet a été considéré comme étant particulièrement intense et ses aspects positifs ont été soulignés. Le projet a en outre ouvert des portes vers l'extérieur. On a considéré comme important le fait que l'on ait tenu compte de ce qui se faisait déjà et que le thème ait été adapté à la culture de l'entreprise. Afin d'en assurer la durabilité, les thèmes SWiNG devraient s'inscrire durablement dans l'agenda du management et des cadres, et revenir de manière récurrente, non pas sous la forme d'un grand projet, mais d'impulsions ponctuelles. À relever enfin l'idée de former 1 à 2 personnes par unité, ce qui permettrait d'accompagner encore mieux le processus. Des instruments comme S-Tool sont considérés comme utiles pour déterminer l'état émotionnel et le niveau de stress dans l'entreprise.

## 8.2 ABB Schweiz AG, Zentrale Funktionen

### A Caractéristiques de l'entreprise

Département de service interne à ABB. Site: Baden (AG). Quatre unités d'analyse: Information Systems (IS); Financial Services (FS); Human Resources (HR); Legal & Integrity (LC); Communication (COM). *Direction du projet interne à l'entreprise (en co-direction):* Natasa Emmisberger (remplace Sonja Zeta depuis 2008), Nicole Dietrich (jusqu'en 2010), Michael Kalb (depuis 2010). *Prestataire responsable:* Simone Piller, Marie-Louise Schlapbach (jusqu'en 2009), Institut de médecine du travail.

### B Rapport ressources/contraintes



Les changements intervenus au niveau de ces indicateurs entre l'enquête t0 et t2 sont indiqués au chapitre 5.2

Lors de la phase initiale du projet, les collaborateurs avaient déjà une conscience aiguë des forces d'ABB Zentrale Funktionen et de ses divers départements. Ils appréciaient en particulier le climat de travail, considéré comme étant globalement très bon, la culture du dialogue, ainsi que l'orientation marquée vers les collaborateurs (formation continue, organisation de la place de travail). Ils bénéficiaient en outre d'une très bonne sécurité de l'emploi, qui n'a que très peu diminué pendant la durée du projet, ce malgré la situation économique difficile. De nombreux collaborateurs estimaient que certains aspects de leur activité représentaient une charge (par ex. l'incertitude au quotidien et les nombreuses interruptions de travail, ainsi que, parfois, les relations avec leurs supérieurs hiérarchiques). Ils souhaitaient surtout avoir plus de soutien dans leur travail quotidien, être impliqués dans les processus de prise de décision et se voir témoigner de l'estime de la part de leurs supérieurs hiérarchiques directs. En 2010, les collaborateurs ont perçu des charges supplémentaires en raison de la situation économique difficile, qui impliquait une pression sur les coûts, des restructurations, ainsi qu'une charge de travail très lourde.

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance, prise en considération de toutes les personnes concernées*)

S-Tool a permis une réflexion précise sur la situation du travail, l'identification des configurations critiques («points chauds») et une déduction ciblée des mesures. Malgré les problèmes techniques rencontrés au départ, l'enquête a été bien accueillie sur l'ensemble de la durée du projet. Les nombreux changements externes et internes intervenus durant la phase de projet rendent difficile la comparaison des résultats obtenus via l'enquête. Les collaborateurs ont apprécié les feedbacks individuels donnés par S-Tool, car ces derniers leur permettaient de revenir sur leur situation personnelle et les incitaient à réfléchir aux changements et aux mesures. Les cadres ont apprécié S-Tool, car les résultats permettaient une réflexion sur le travail de gestion individuel. Globalement, la communication interne des résultats au niveau de l'entreprise aurait dû être faite plus rapidement (surtout pour ce qui est de la dernière enquête). (Taux de retour S-Tool: 66%/57%/61%)

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Les buts et le cadre du projet n'étaient pas formulés de manière suffisamment claire, de sorte que ce dernier a été lancé d'une façon plutôt abrupte. Plusieurs changements de personnel sont en outre intervenus dans l'équipe de projet pendant sa mise en œuvre. Le nouveau chef du personnel a repris le rôle de porteur du projet. Il considérait le thème de la santé comme fondamentalement intéressant. Il estimait que la responsabilité dans ce domaine relevait d'une part de l'entreprise elle-même et, d'autre part, des individus qui y travaillent: la responsabilité d'une culture de la performance saine et durable doit être assumée en commun, par les cadres et par les collaborateurs. Des initiatives de la part des collaborateurs et des cadres ont permis de trouver des solutions pour réduire les charges.

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Les collaborateurs ont exprimé des avis différents à propos de SWiNG: certains étaient sceptiques, d'autres s'intéressaient déjà aux thèmes traités dans ce contexte et se sentaient interpellés. La direction du projet considérait qu'il était important que SWiNG ne soit pas perçu comme une contrainte, mais plutôt comme quelque chose d'utile pour celles et ceux qui s'y intéressaient et/ou qui avaient besoin d'un soutien. Le fait de se focaliser sur les points chauds a également été perçu comme positif, étant donné que l'on pouvait atteindre ainsi les collaborateurs et les départements qui avaient concrètement besoin que leur situation soit améliorée. L'orientation vers la santé s'est accentuée avec SWiNG, les cours de management du stress et les ateliers destinés aux cadres ont permis de sensibiliser les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques. Malgré ces efforts et les investissements consentis par l'entreprise, le climat général et l'état d'esprit des collaborateurs de certains domaines sont actuellement plutôt ternes. Cette situation s'explique par les adaptations structurelles, les changements organisationnels et les nouvelles conditions cadres qui en résultent, une situation qui est globalement perçue comme difficile. Il y avait des restructurations et des changements de personnel et une pression plus forte sur la performance; on a même rapporté

certains cas isolés de burnout. Les conditions externes, très dynamiques - d'abord le boom, puis la crise – rendaient difficiles des changements au niveau des indicateurs S-Tool, changements qui auraient permis qu'ils soient plus directement liés au projet. Il n'était pas toujours simple de présenter clairement aux collaborateurs et aux cadres les avantages qu'ils pouvaient tirer de ce dernier.

**4° FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Le chef du personnel est porteur du projet SWiNG. La séance de lancement organisée pour les cadres a permis de leur expliquer le sens et le but de SWiNG. Les changements intervenus au niveau du management et de la direction interne du projet ont augmenté les dépenses pour la coordination et l'implication dans le projet. Le groupe SWiNG a joué un rôle important dans ce contexte: d'une part, les participants pouvaient soutenir le thème dans leurs propres équipes et, d'autre part, ils pouvaient se faire une idée, dans le cadre des séances du groupe SWiNG, des difficultés rencontrées dans d'autres départements, et discuter ensemble des solutions possibles. Tous les membres du groupe SWiNG ne se sont toutefois pas engagés de la même manière.

**5° FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Le projet a été présenté via plusieurs canaux (Intranet, informations aux collaborateurs, etc.); le journal des collaborateurs en a également parlé. C'est par ce biais notamment que les enquêtes ont été annoncées, qu'une interview avec le chef du personnel a été publiée, que les résultats et les portraits des départements ont été diffusés et que les mesures mises en œuvre ont été présentées. À cela s'ajoute l'information régulière donnée aux collaborateurs par les supérieurs hiérarchiques, que ce soit sur l'état du projet ou ses résultats. Au niveau de l'entreprise considérée dans son ensemble, les collaborateurs ont plutôt peu appris du projet au quotidien. Cela étant, le concept SWiNG était bien présent et des tasses qui en portaient le logo ont été distribuées dans le cadre de l'analyse intermédiaire. On s'est abstenu de distribuer d'autres *give-aways* ou d'organiser d'autres manifestations spécifiques, car cela aurait donné de faux signaux compte tenu de la situation économique tendue qui prévalait au moment du projet. La forme et la fréquence de la communication, son contenu et la prise de conscience de l'importance du projet ont fait l'objet d'une réflexion systématique au sein du groupe SWiNG. Il était toutefois difficile de toujours communiquer les contenus et les résultats de SWiNG d'une manière passionnante et intéressante.

**6° FACTEUR: gestion du temps** (*durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*)

Dès le début, le projet a été perçu comme étant très vaste et coûteux, ce d'autant plus que d'autres enquêtes étaient réalisées en parallèle. Cela étant, les dépenses ont été relativisées en cours de projet. L'intervalle entre la dernière enquête, réalisée en octobre 2010, et la présentation des résultats en mars/avril 2011 a été perçu comme trop long: en effet, ce qui était d'actualité au moment de l'enquête avait en partie perdu de sa pertinence au printemps.

**7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités** (*gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles*)

L'accompagnement externe a été considéré comme très satisfaisant; le fait de disposer d'un point de vue différent en complément de la perspective interne a été particulièrement apprécié. La communication des résultats par la partie externe a en outre permis de donner un feedback ouvert et direct. Le soutien apporté par Promotion Santé Suisse, notamment via des colloques intéressants, a également été mentionné parmi les points positifs. Il convient de signaler que la direction du projet a connu beaucoup de changement à l'interne, ce qui n'a pas manqué de générer parfois des pertes d'efficacité.

**8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources** (*promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*)

Bien que les charges et le bénéfice du projet SWiNG aient été globalement difficiles à estimer, le projet a été considéré comme rentable du point de vue des participants. Ces derniers ont en effet fini par relativiser les investissements en temps sur l'ensemble du projet. En raison des programmes d'économie, les ressources destinées à la mise en œuvre des mesures étaient modestes. De ce fait, les différents départements ont dû prendre eux-mêmes en charge les coûts des mesures, ce qui n'était pas prévu au départ et n'avait pas été communiqué directement.

**9° FACTEUR: résultats rapides et motivation** (*quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*)

L'évaluation n'a aucune remarque particulière à ce propos.

**10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus** (*réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*)

SWiNG a été parfois perçu comme n'étant pas assez flexible. Il ne permettait pas, par exemple, de prendre en compte, lors du choix de la date de l'enquête, de la situation de l'entreprise ou des besoins de cette dernière.

**11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus** (*déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*)

Le controlling détaillé de la direction interne du projet et des conseillers n'a pas fait l'objet d'une évaluation.

**12° FACTEUR: pérennisation du changement** (*stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*)

Voir prochaine section.

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 8 séances du groupe SWiNG; 4 conférences; 11 ateliers sur le management du stress pour les points chauds (plus 12 cours de rappel) et 2 ateliers en option sur le management du stress (plus 1 cours de rappel); 4 cours pour les cadres (plus 3 cours de rappel); 1 coaching pour les supérieurs hiérarchiques; 5 séances du cercle de santé; 12 développements en équipe; 12 réflexions en équipe; 4 interventions spécifiques sur le thème du stress en collaboration avec les RH; 1 séance de lancement pour les cadres.

#### **Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	<b>41%</b> de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	<b>59%</b> des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	<b>48%</b> de l'effectif

#### **Évaluation de l'impact:**<sup>66</sup>

28% de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

## **D Changements organisationnels**

L'organisation était en plein bouleversement. Il y avait de nombreux changements au niveau du personnel et de l'organisation, ce qui a eu des répercussions négatives sur la durabilité des mesures. Le projet n'en a pas moins permis de sensibiliser et d'ouvrir les personnes concernées au thème de la santé et du stress, ainsi que de leur faire davantage prendre conscience de la problématique du burn-out: on parle désormais de manière plus ouverte sur le stress et le burnout ne semble plus être un sujet tabou. Les cadres essaient de mener davantage d'entretiens, de prendre au sérieux les signes annonciateurs de stress et d'aborder résolument ces derniers, le tout dans un climat de confiance et de compréhension. Les conférences de l'Institut de médecine du travail données dans le cadre de SWiNG ont été particulièrement appréciées et ont apporté un bénéfice personnel aux participants.

Les collaborateurs essaient désormais de mieux fixer les priorités, de s'aménager plus de marges de manœuvre, de communiquer de manière proactive et d'être plus détendus face aux attentes qu'ils peuvent nourrir. En maints endroits, des améliorations organisationnelles planifiées ont d'ores et déjà été réalisées. C'est ainsi que, par exemple, la structure et la composition des équipes ont été changées, les remplacements introduits, les responsabilités clarifiées, un poste de collaborateur polyvalent créé, une liste introduite quant au nombre de fois que l'on peut dire «non» à quelque chose; on a même introduit une peluche nommée «Stressi», que l'on peut remettre à quelqu'un qui donne l'impression d'être stressé et d'avoir besoin d'aide. Des actions à court terme ont également été engagées ou des petits aménagements structurels apportés, comme une salle de détente ou de loisirs avec babyfoot, des locaux qui permettent parallèlement des échanges informels qui ne restent pas confinés aux

<sup>66</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).

équipes. On mentionnera par ailleurs l'existence de groupes de jogging qui se retrouvent durant la pause de midi, ainsi que la possibilité, désormais acceptée, de faire des siestes éclair. Une des équipes a introduit un baromètre du stress trimestriel sous la forme d'un tour de table où chacun fait part de son état d'esprit.

Des discussions ont actuellement cours quant à la nécessité d'aborder régulièrement les divers thèmes tirés de SWiNG, ce dans le cadre des entretiens avec les collaborateurs. Il existe en outre des cours sur la gestion du temps, tandis que l'offre de coaching pour les cadres se poursuit. D'autres campagnes en faveur de la santé sont en cours et une collaboration est prévue avec un centre de fitness. Le groupe SWiNG ne sera en revanche pas reconduit, car le projet est arrivé à son terme; cela étant, l'idée sous-jacente sera néanmoins reprise dans le cadre d'un projet portant sur les critères de la GSE au sein d'ABB Suisse. Étant donné que des ressources ont déjà été investies dans ce contexte, on a compris le potentiel qui réside dans l'impact à long terme et donc souhaité également établir un monitoring.

**Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

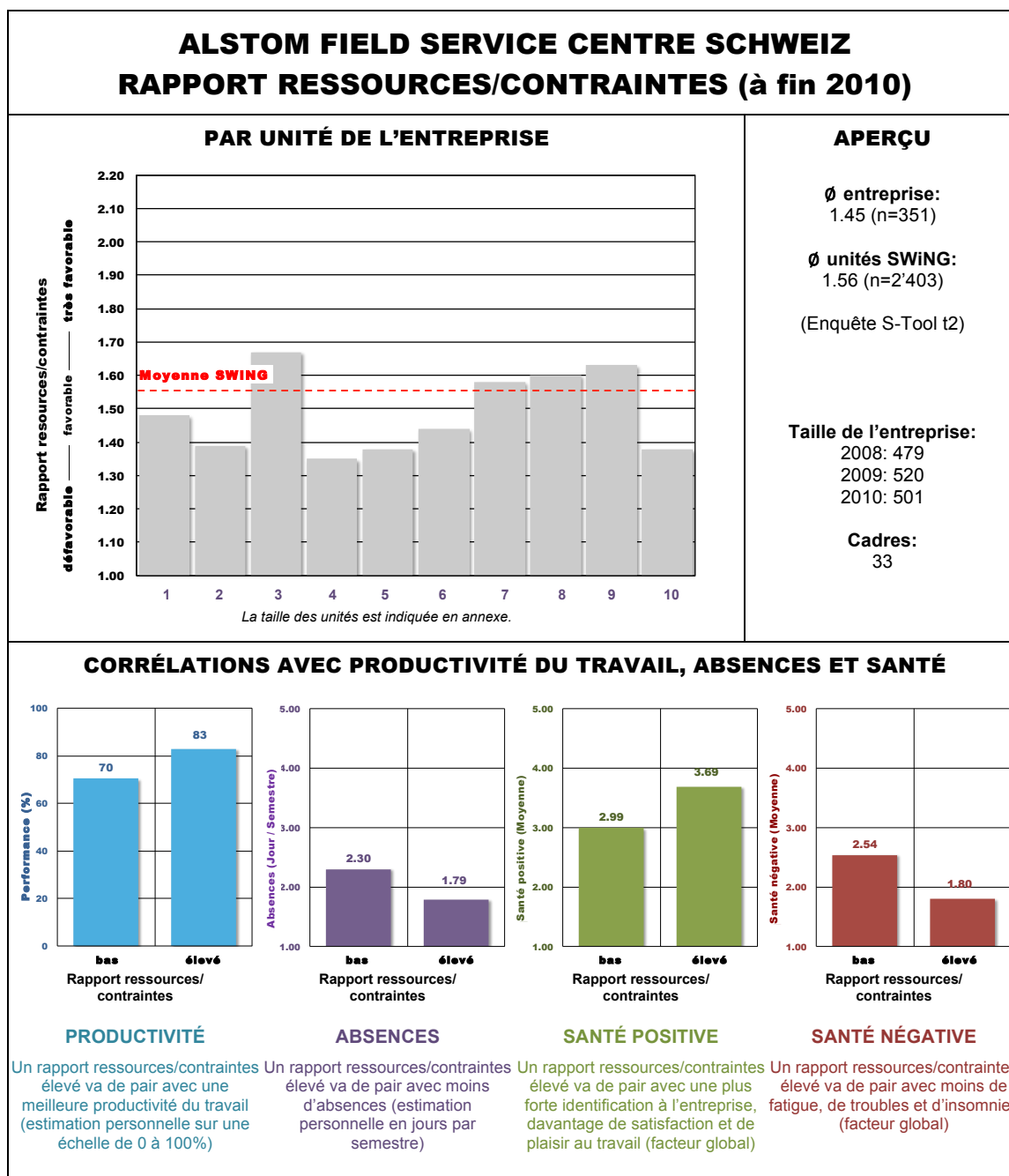
La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité. Les personnes interrogées étaient d'avis que l'on devrait bien communiquer dès le début et expliquer clairement pourquoi l'on veut mettre en œuvre le projet. Il faudrait qu'il y ait un porteur du projet qui soit solide et que le management le soutienne résolument, afin que l'on n'en reste pas à une simple approbation verbale. Les enquêtes devraient être plus courtes, mais plus fréquentes, avec un feedback rapide et des résultats transparents. Il faudrait disposer jusqu'à la fin de suffisamment de capacité et d'argent (même si l'on peut déjà faire beaucoup avec peu de moyens), car si tel n'est pas le cas on risque d'en rester au niveau du simple discours. Il faut enfin un environnement stable et le projet doit être en lien avec la réalité du quotidien professionnel. Le thème ne devrait donc pas être délégué à une société de conseil.

## 8.3 Alstom Field Service Centre Schweiz

### A Caractéristiques de l'entreprise

Montage et entretien de centrales énergétiques dans le monde entier. Sites: Turgi et Birr (AG). Dix unités d'analyse: Management & Staff Functions; Training Center (TSGB-FA); Commissioning Home Base (TSGB-FX); Commissioning Field Service (TSGB-FX); Erection Home Base (TSGB-FN); Erection Field Service (TSGB-FN); Finance/Support Project Execution (TSGB-FIF/FP); Site Equipment&Services/IT-Support/Admin&Logistic Services (TSGB-FL/FL3/FL4); Site Equipment Commissioning/Erection (TSGB-FL1/FL2); Tests & Analysis (TSGB-FO). *Direction du projet interne à l'entreprise:* Sabine Wiederkehr. *Prestataire responsable:* Nina Hottinger, Institut de médecine du travail / nhconsulting.

### B Rapport ressources/contraintes



La situation générale de l'entreprise était la suivante en 2008: les collaborateurs de Field Service Schweiz travaillent beaucoup et font preuve d'engagement et d'enthousiasme. Ils sont soumis à des charges importantes (par ex. fortes pressions temporelles, nombreux déplacements), mais disposent également de ressources leur permettant de maîtriser le stress. Le stress en entreprise est d'abord la conséquence de problèmes liés à l'organisation du travail (interfaces), l'insécurité qui y est liée et le sentiment de ne pas être estimé de manière appropriée. Suite à la décentralisation de Field Service Schweiz et à la réduction des effectifs annoncée par Alstom Suisse, on a constaté en 2010 que l'impression d'avoir un emploi sûr n'est plus si nette. On peut constater par ailleurs que c'est a fortiori dans les périodes plus difficiles que les collaborateurs s'attendent à davantage d'estime et de participation de la part de l'employeur.

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

Les collaborateurs ont apprécié être interrogés et de pouvoir donner leur avis. Le feedback individuel direct donné par S-Tool a également été perçu comme très positif. L'interprétation des résultats de S-Tool a permis de bien saisir le thème du stress (charges et ressources) et a sensibilisé les cadres et les collaborateurs. Cette visibilité a également suscité un sentiment de malaise chez certains cadres et les évaluations ont été parfois contestées. Les personnes concernées ont également parfois trouvé difficile de faire un lien entre les changements au niveau des résultats obtenus via S-Tool et les mesures du projet SWiNG. Difficile donc de mettre en évidence le bénéfice généré par ce dernier. L'enquête scientifique et sa longueur ont été parfois considérées comme problématiques. La réalisation de trois enquêtes S-Tool a débouché sur une certaine saturation, bien qu'il faille relever que le taux de retour était malgré tout élevé. En raison de la lenteur de l'accès à l'Internet, la participation à l'enquête a requis passablement de temps de la part des collaborateurs du service externe (à l'étranger). Le fait qu'il était possible de l'interrompre et de la reprendre à un autre moment a été considéré comme un avantage. Les interviews et les observations des activités prévues durant la phase d'analyse ont été réalisées aussi bien dans le service interne que dans le service externe. Le fait que la direction du projet SWiNG se soit rendue sur place pour mener les interviews avec les collaborateurs du service externe a été perçu comme très positif par ces derniers et a considérablement contribué à l'acceptation du projet. (Taux de retour S-Tool: 80%/75%/70%).

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Les attentes à l'égard du projet étaient plurielles. On mentionnera ici notamment la sensibilisation aux thèmes de la santé et de la maîtrise du stress aussi bien au niveau organisationnel qu'individuel, la clarté concernant la situation au niveau des charges dans les différents départements, la réduction des charges et le renforcement des ressources, l'amélioration de la communication entre les cadres et les collaborateurs, la résolution des problèmes d'interfaces entre le service externe et le service interne, la perception de la responsabilité de chacun et la reconnaissance du retour sur investissement dans le cadre du projet.

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

La sensibilisation pour les thèmes de la santé et de la maîtrise du stress s'est renforcée au sein de Field Service Schweiz. Les cadres et les collaborateurs étaient très intéressés aux résultats et s'engageaient dans la mise en œuvre des mesures décidées. Il convient de mentionner toutefois ici que, en raison de son domaine d'activités spécifique, Field Service Schweiz est particulièrement tributaire des influences extérieures, ce qui rend difficile la réalisation de changements dans l'entreprise. Les collaborateurs de plus de 50 ans ont été particulièrement intéressés par ce projet, ce qui s'explique par le fait que le thème de la santé ne cesse de gagner en importance pour les personnes actives à partir d'un certain âge. Il est en principe souhaitable que les collaborateurs assument également leur propre responsabilité en matière de santé et de maîtrise du stress.



**4° FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Le management, le groupe SWiNG, et tout particulièrement la direction interne du projet se sont engagés pleinement et avec beaucoup de motivation en faveur du projet et des propositions qui en ont été tirées. Les cadres ayant une influence déterminante sur les charges et les ressources des collaborateurs, l'attention s'est tout particulièrement portée sur eux. Ils ont donc reçu, via les résultats fournis par S-Tool, un feedback détaillé concernant leur travail de direction, ce qui n'a par ailleurs pas manqué de susciter une certaine opposition, voire des craintes. Un dialogue permanent entre les cadres a permis de thématiser ces résistances et de poser les bases d'une disposition au changement.

**5° FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Une communication régulière s'est avérée essentielle pour le projet SWiNG mis en œuvre chez Field Service Schweiz. Les cadres ont abordé dès le début la question du choix des collaborateurs qui devaient passer des interviews et ont débattu des projets de centrales qui conviendraient le mieux pour l'analyse des activités. Pendant la phase d'analyse, les collaborateurs étaient informés régulièrement du taux de retour de S-Tool et divers moyens de communication ont été engagés (e-mails, brochures, prospectus, posters). En outre, SWiNG a été intégré dans des plateformes existantes, comme par exemple les séances du management, les séances d'équipes, le journal des collaborateurs et la conférence annuelle interne à Field Service.

**6° FACTEUR: gestion du temps** (*durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*)

Les phases de mise en œuvre du projet SWiNG ont parfois exigé beaucoup de travail et de temps. On s'est tout particulièrement focalisé sur la phase d'intervention. L'intégration des plateformes SWiNG au quotidien ainsi que dans la culture d'entreprise était visible. Enfin, il est important de mettre un point final au projet, tout en veillant à ce que la durabilité soit bien assurée.

**7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités** (*gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles*)

Grâce à une direction dynamique, le projet a pu avancer de manière très satisfaisante. Sur les deux sites de Field Service Schweiz, les collaborateurs étaient représentés au sein du groupe SWiNG et pouvaient assumer ainsi la fonction de porte-parole du personnel. La collaboration avec la conseillère externe était très bien acceptée, au point qu'elle était pratiquement considérée comme une collaboratrice d'Alstom. La continuité de l'engagement des responsables du projet a permis au processus d'avancer. L'échange avec tous les participants a bien fonctionné, même si les collaborateurs du service externe étaient difficiles à atteindre.

**8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources** (*promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*)

L'engagement des ressources en faveur du projet a été perçu comme adéquat. Le temps nécessaire pour les formations, les cours, les séances, etc. a été mis à disposition sans restriction.

**9° FACTEUR: résultats rapides et motivation** (*quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*)

Les effets immédiats induits par des mesures rapidement mises en œuvre, comme une climatisation ou l'élimination des problèmes de courants d'air se sont avérés des facteurs de motivation importants (même si la réalisation de ces mesures était déjà en cours et que la dernière impulsion a été donnée par SWiNG).

**10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus** (*réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*)

Des adaptations de l'architecture du projet étaient possibles et nécessaires: en particulier les cours de rappel des formations destinées aux cadres ainsi que les cours de management du stress ont été adaptés fondamentalement aux besoins de Field Service Schweiz.

**11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus** (*déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*)

Le controlling détaillé de la direction interne du projet et des conseillers n'a pas fait l'objet d'une évaluation.

**12° FACTEUR: pérennisation du changement** (*stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*)

Voir prochaine section.

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 8 séances du groupe SWiNG; 20 réflexions en équipe; 1 atelier d'introduction pour tous les cadres; 10 ateliers sur le management du stress (plus 8 cours de rappel (attention)); 3 cours pour les cadres (plus 3 cours de rappel); 3 séance de management pour tous les cadres; 2 colloques pour les cadres; 1 présentation «Vivre sainement en service externe».

#### **Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	41% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	59% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	48% de l'effectif

#### **Evaluation de l'impact:<sup>67</sup>**

33% de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

## **D Changements organisationnels**

Comme dans tous les projets qui ont pour objet des changements au niveau de l'organisation et de l'individu, le projet SWiNG a également parfois suscité du scepticisme, de l'ambivalence et de la lassitude chez les collaborateurs de Field Service. Il était important, dans de telles phases difficiles, que les collaborateurs sachent que le sommet de la hiérarchie appuie sans ambiguïté le projet et que leur comportement exemplaire et leur engagement contribuent à ce que les diverses phases du projet puissent être mises en œuvre dans de bonnes conditions. Les nombreuses étapes du projet ont été réalisées avec la participation pleine et entière des collaborateurs et des cadres.

La première année de SWiNG déjà, il était normal de s'entretenir sur des thèmes relevant de la psychologie du travail et de discuter des relations de causes à effets. Une telle attitude ne va pas de soi dans un domaine technique comme celui de Field Service Schweiz. La situation au niveau des ressources et des charges est devenue un thème et SWiNG le concept qui traduit cette valeur (par ex. on parle d'«entretiens SWiNG» lorsqu'il s'agit d'aborder des thèmes comme le stress ou des discussions entre les cadres et les collaborateurs).

Le projet SWiNG a permis de se focaliser davantage sur le thème du «leadership». Une bonne direction est considérée comme une ressource importante, en raison justement du fait que de nombreuses charges (surtout dans le service externe) sont exogènes et qu'elles ne peuvent pas être diminuées a priori. Les cadres ont reçu, via les résultats de S-Tool, un feedback détaillé concernant leur travail de direction. La réflexion sur son propre comportement en tant que cadre fait désormais de plus en plus partie du quotidien professionnel. Ils essaient notamment d'intégrer à bon escient dans la planification des moments de calme et de détente. Ils tentent en outre de récompenser davantage, de mieux écouter, d'impliquer les collaborateurs dans la recherche de solutions et d'obtenir ainsi une amélioration du comportement interpersonnel. Certains ont par exemple introduit un baromètre de l'ambiance au début des séances d'équipe hebdomadaire. La réflexion soutenue sur les thèmes liés à la gestion a eu un impact positif sur le quotidien professionnel et la conscience plus aiguë de sa responsabilité en la matière a permis d'identifier à temps un cas de burnout. Les cadres ont fait généralement preuve de courage, se sont penchés sur les résultats de l'analyse et ont traité de la thématique.

Au terme de la troisième enquête, les cadres ont également organisé des ateliers de réflexion avec leurs collaborateurs, afin d'examiner et d'adapter les mesures fixées, voire d'en définir de nouvelles.

<sup>67</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).

Pour que les cadres aient la possibilité de réfléchir et d'échanger sur les différents aspects de leur activité de gestion, un forum ad hoc est organisé tous les 3 à 4 mois environ.

SWiNG a également induit un comportement d'attente chez les collaborateurs, attente qui ne pouvait pas toujours être satisfaite comme on l'aurait souhaité (surtout dans le service externe). SWiNG a toutefois également été un déclencheur de la mise en œuvre d'actions certes déjà envisagées mais pas encore engagées: on mentionnera dans ce contexte l'installation d'un système de climatisation, la résolution des problèmes de courants d'air et d'aération, l'amélioration de l'emplacement des imprimantes et l'acquisition d'écrans 22 pouces. La collaboration et le comportement dans le bureau paysager ont été réglés et il y a désormais davantage de repas de midi pris en commun et de soirées grillade. SWiNG a également encouragé le dialogue au sein des départements.

SWiNG a initié un changement de culture et des actions continueront à être menées sous ce label, afin d'en garantir la constance. C'est justement dans cet environnement très technique que l'on considère qu'il est important que les thèmes psychosociaux restent à l'ordre du jour. Alstom Field Service Centre Schweiz a en outre été repris sur le site Web de l'European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) en tant qu'entreprise modèle pour la campagne sur la santé mentale.

**Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

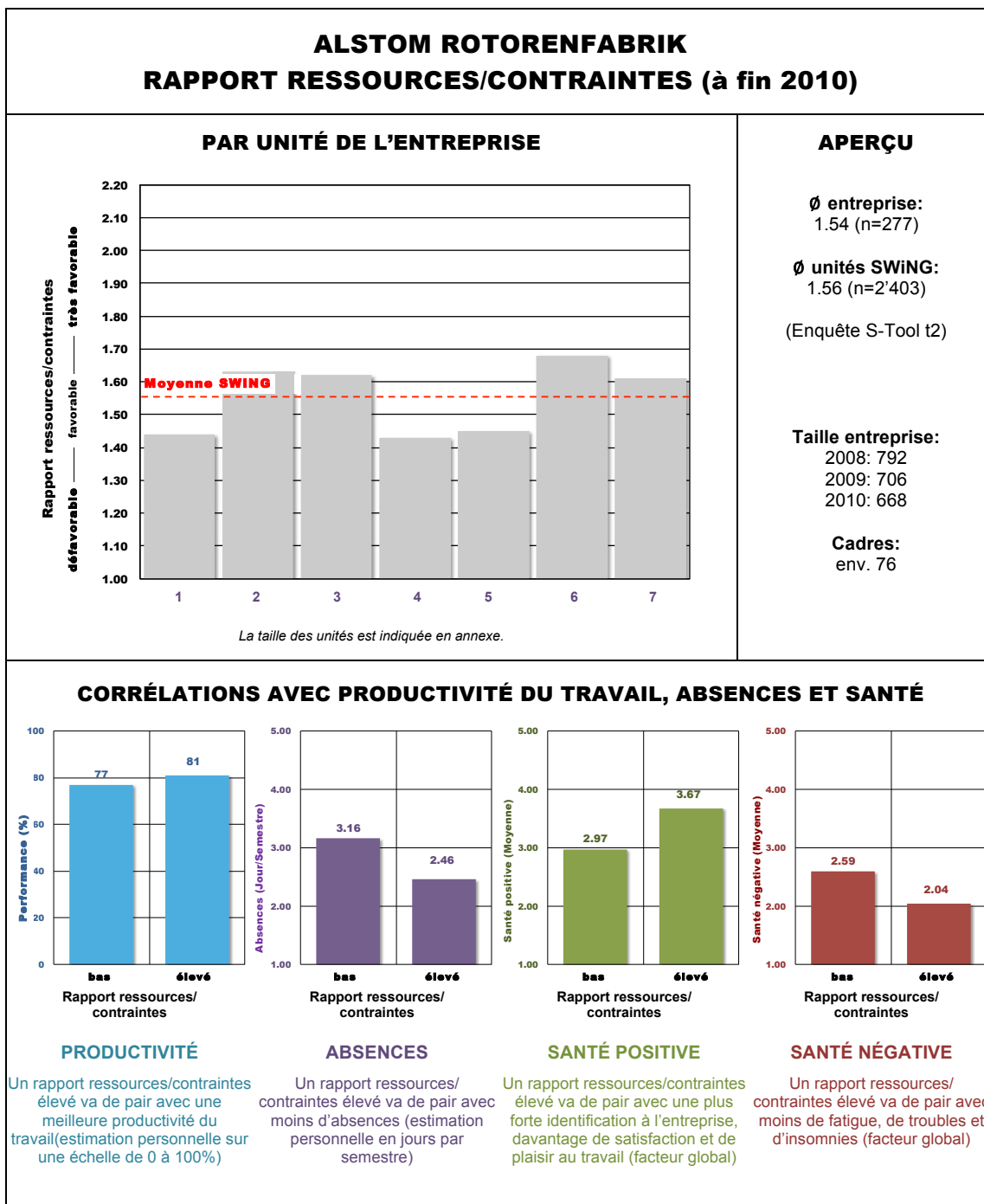
La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité. Cela étant, il convient de mettre en œuvre «SWiNG» avec une certaine prudence: la culture et le climat doivent en effet convenir pour qu'un tel projet soit crédible. Il est utile au début que des conseillers externes se fassent une idée de la situation, cette manière de procéder permettant d'avoir une autre perspective. En outre, S-Tool a été décrit comme bon et utile en tant que baromètre et moyen favorisant la réflexion personnelle. Après la fin officielle du projet, celui-ci devrait être intégré comme processus permanent dans le quotidien opérationnel. Il faut en principe de l'engagement, du soutien, un budget, ainsi qu'une claire répartition des rôles, afin que la dépense corresponde au final au bénéfice.

## 8.4 Alstom Rotorenfabrik

### A Caractéristiques de l'entreprise

Production de rotors pour centrales électriques. Site: Birr (AG). Sept unités d'analyse: Hot Gas Path Parts Production; Blade Production; Turbine Rotor Production; Generator Rotor Production; Etat-major général; Logistique; Installations centrifuges. *Direction du projet à l'interne:* Mireille Brodmann. *Prestataire responsable:* Nina Hottinger (jusqu'en 2010), Daniela Witschi (à partir de 2010), Institut de médecine du travail.

### B Rapports ressources/contraintes



Les changements intervenus au niveau de ces indicateurs entre l'enquête t0 et t2 sont indiqués au chapitre 5.2

Au début du projet, les collaborateurs considéraient que l'entreprise avait une bonne image, alliant innovation et dynamisme, notamment en raison des places d'apprentissage attractives qu'elle offrait, places qui permettaient aux futurs professionnels d'accumuler des expériences aussi riches que multiples. La culture d'entreprise au sein de Alstom Rotorenfabrik était en contrepartie empreinte de nombreuses charges (pression temporelle, collaboration parfois génératrice de conflits, culture d'équipe et exigences élevées). Les collaborateurs souhaitaient qu'on leur accorde davantage d'estime et qu'ils puissent mieux participer. L'insécurité du travail augmenta fortement la dernière année du projet en raison de la situation économique mondiale et des réductions des effectifs annoncées, au point que le sous-emploi devint un problème. On constata néanmoins des changements positifs pendant le déroulement du projet, en particulier au niveau du comportement de la direction (soutien, estime, équité).

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

S-Tool a été considéré comme exigeant dans l'ensemble, tant du point de vue linguistique qu'intellectuel. Le feedback personnel a été apprécié. On a en revanche regretté que les petites équipes ne pouvaient faire l'objet d'une évaluation spécifique, étant donné que S-Tool ne permet un feedback qu'à partir de 10 personnes. La question de l'anonymat a suscité également des craintes. La comparaison des résultats avec les benchmarks a fait l'objet de commentaires critiques et on aurait souhaité une approche plus différenciée. Les charges dues à l'environnement et la marge de manœuvre réduite dont le personnel disposait ont par exemple été perçues comme normales pour une entreprise de production de ce type, au point que les feux oranges donnés dans le feedback n'ont pas manqué de susciter une certaine irritation. On a estimé enfin que les tendances étaient trop peu évidentes entre les enquêtes. (Taux de retour S-Tool: 84%/65%/45%)

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Les buts du projet étaient les suivants: intégrer la prévention du stress dans la culture de l'entreprise, répertorier les charges et les capacités des collaborateurs, renforcer leur responsabilité et leur qualification, identifier les symptômes du stress sur une base objective et les prévenir, rapprocher les différents domaines techniques et améliorer la communication entre les collaborateurs.

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Les craintes pour l'emploi ainsi que les réserves à l'égard du management n'ont pas manqué d'avoir une influence sur la perception du projet. La disposition au changement était parfois peu marquée et l'entreprise considérée comme technocratique, de sorte que le projet n'avait pas un statut très confortable. On a également considéré que de nombreux collaborateurs étaient satisfaits de l'équilibre qu'ils avaient trouvé entre leur vie professionnelle et leur vie privée («après 8 heures de travail, c'est une autre vie qui commence»), le management du stress n'étant dès lors pas un thème prioritaire. Le niveau d'acceptation baissa déjà lors de réalisation de la première enquête et les formations réservées aux cadres, le principe de l'arrosoir étant considéré comme trop général et pas assez ciblé.

**4<sup>e</sup> FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Le management soutenait globalement le projet. Mais cela n'a toutefois pas suffi pour mener à bien ce dernier jusqu'à son terme, a fortiori dans une période difficile. C'est ainsi que SWiNG a fait parfois l'objet de critiques très vives de la part des cadres.

**5<sup>e</sup> FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Les moyens de communication disponibles ont été largement utilisés (newsletter de la direction et du service du personnel, séances de chefs d'équipe, informations aux collaborateurs, etc.). L'information était également donnée via des affiches, avant d'être transmises plus loin par les cadres. L'intérêt s'est néanmoins estompé avec le temps, notamment en raison de la réorganisation

<p>du projet et de l'attitude critique à son égard.</p> <p><b>6<sup>e</sup> FACTEUR: gestion du temps</b> (<i>durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques</i>)</p> <p>SWiNG finit par n'être plus prioritaire au fil du temps, notamment en raison de la situation économique difficile que connaissait alors l'entreprise. À quoi il faut ajouter les nombreux autres projets lancés à la même période.</p>
<p><b>7<sup>e</sup> FACTEUR: organisation du projet et responsabilités</b> (<i>gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles</i>)</p> <p>Bien que la direction interne du projet bénéficiait d'un solide soutien de la part d'assistants, les ressources temporelles et financières lui faisaient défaut. En revanche, le groupe SWiNG fonctionnait bien, de même que la collaboration avec le conseil externe et le soutien que celui-ci lui accordait. Cela étant, pour les raisons mentionnées plus haut, on ne parvint pas à inciter le groupe cible (les cadres) à donner une priorité élevée au projet SWiNG.</p>
<p><b>8<sup>e</sup> FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources</b> (<i>promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien</i>)</p> <p>Le projet a été perçu comme très coûteux. La situation économique difficile signifiait un manque général d'argent et de temps, ce qui avait également des incidences sur le projet SWiNG.</p>
<p><b>9<sup>e</sup> FACTEUR: résultats rapides et motivation</b> (<i>quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis</i>)</p> <p>Le changement de programme, c'est-à-dire l'introduction de séminaires Fish en lieu et place de formations SWiNG spécifiquement destinées aux cadres (voir également ci-dessous) a été considéré comme un succès rapide par ces derniers et fut très bien accepté.</p>
<p><b>10<sup>e</sup> FACTEUR: flexibilité en cours de processus</b> (<i>réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle</i>)</p> <p>Les formations SWiNG destinées aux cadres ont été remplacées par des séminaires Fish (<a href="http://www.fish.ch">www.fish.ch</a>), afin de répondre à l'attitude critique des cadres à l'égard du projet.</p>
<p><b>11<sup>e</sup> FACTEUR: suivi et contrôle du processus</b> (<i>déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation</i>)</p> <p>Le controlling détaillé des chefs du projet à l'interne et des conseillers n'a fait l'objet d'aucune évaluation.</p>
<p><b>12<sup>e</sup> FACTEUR: pérennisation du changement</b> (<i>stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables</i>)</p> <p>Voir prochaine section.</p>

(Remarque: L'évaluation n'a plus organisé de discussion de groupe en t2)

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 6 séances de groupes SWiNG; 3 conférences; 4 ateliers sur le management du stress (plus 1 cours de rappel); 6 formations destinées aux cadres (plus 1 cours de rappel); Fish-Event; 13 séances du cercle de santé (workout); 1 suivi; env. 7 autres ateliers.

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress: **7%** de l'effectif  
 Participation aux cours pour aux cadres: **100%** des cadres  
 Participation aux réflexions en équipe: **16%** de l'effectif

(Six à dix collaborateurs ont été sélectionnés à chaque fois dans chacun des groupes pour les réflexions en équipe)

**Evaluation de l'impact:**<sup>68</sup>

**21%** de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

<sup>68</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).

## **D Changements organisationnels**

On a constaté une sensibilisation à divers thèmes, notamment à la question du fonctionnement de l'individu au sein d'une entreprise. La meilleure compréhension du stress et de ses déclencheurs, ainsi qu'une conscience plus aiguë de la thématique ont eu pour effet que certaines activités sont désormais accomplies de manière plus réfléchies au quotidien, que l'on observe davantage son propre comportement et que l'on fait attention aux signes annonciateurs de stress: on essaie de prendre plus de distance, de se déconnecter ou de compenser. Même la formation sur la sécurité n'est désormais plus seulement technique, mais implique des séances d'équipe plus régulières, tandis que le rythme des changements d'équipes est mieux contrôlé.

Plusieurs collaborateurs étaient également heureux de pouvoir s'exprimer pour une fois sur des thèmes de ce type. Les cadres sont plus sensibles aux besoins et aux intérêts (implicites) des collaborateurs et tiennent à exprimer davantage leur estime. Ils ont en outre considéré comme positif le fait de recevoir un feedback concernant les rapports entre les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs.

La formation destinée aux cadres a été remplacée par un nouvel instrument de gestion (Fish), qui a récolté un écho positif. Divers ateliers mis sur pied pour les cadres ont été poursuivis, notamment les séminaires Fish (voir [www.fish.ch](http://www.fish.ch)).

### **Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

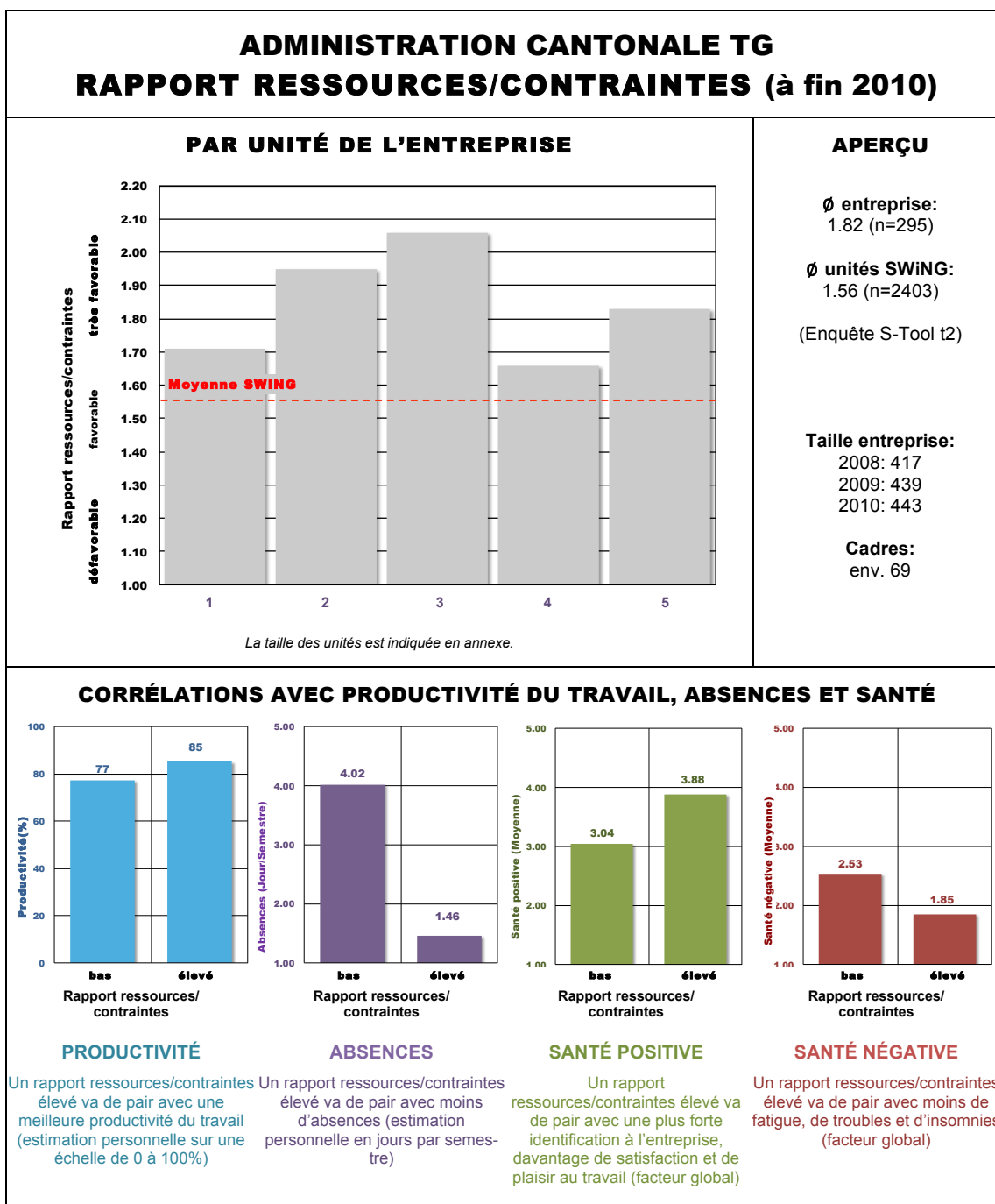
La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité, car le thème était considéré comme important. Cela étant, la philosophie de l'entreprise est considérée comme un facteur central. Il faudrait en outre, dans le cadre de l'analyse, poser des questions adaptées aux différents niveaux, qui aillent plus en profondeur et qui ne considèrent pas seulement des feux mais également l'ensemble de l'échelle, puis prendre des mesures plus ciblées. Les cadres devraient bénéficier de plus de soutien, afin de pouvoir travailler sur les thèmes difficiles. Le tout devrait être davantage orienté vers la pratique et comporter des interventions simples, respectivement des prestations de soutien et un engagement clair de la part de la direction de l'entreprise et des cadres.

## 8.5 Administration cantonale de Thurgovie

### A Caractéristiques de l'entreprise

Diverses prestations pour les écoles, les personnes actives/inactives, les contribuables, les communes et les institutions, les conducteurs de véhicules. Site: Frauenfeld avec des bureaux dans tout le canton de Thurgovie. Cinq unités d'analyse: AVS/AI, scolarité obligatoire, circulation, constructions et contributions. *Direction du projet interne à l'entreprise:* Sandra Stadler. *Prestataire responsable:* Marc Wülser, Simone Inversini, Sandra Voser, iajob. Remarque: les services concernés forment des unités organisationnelles autonomes.

### B Rapport ressources/contraintes





En général, les collaborateurs décrivaient, dès le début du projet, le climat de travail des services pilotes de l'administration cantonale thurgovienne comme étant extrêmement riche en ressources. Étaient notamment relevées la diversité des tâches du *Service des constructions*, ainsi que la sensibilité accrue pour le thème du stress et une meilleure approche de ce dernier, durant le projet SWiNG, au sein de l'*Office AVS/AI* et du *Service de la scolarité obligatoire*. Dans le *Service des contributions*, on a relevé également une meilleure approche préventive du stress, ainsi qu'une intensification de la communication interne. On a relevé enfin, dans l'*Office de la circulation*, la flexibilité et la marge de manœuvre en lien avec le projet. Au chapitre des charges, le Service des constructions était soumis à une pression temporelle et à des heures supplémentaires, tandis que les tâches additionnelles que l'on devait y accomplir en sus des activités de base étaient perçues comme particulièrement lourdes. Le quotidien professionnel des collaborateurs de l'*Office AVS/AI* a été rendu plus difficile en raison de fréquents changements de loi et des réorganisations qui en résultaient. Quant aux collaborateurs du *Service de la scolarité obligatoire*, ils se plaignaient également d'une charge quantitativement élevée. À cela venaient s'ajouter les attentes et la pression de la part des divers groupes concernés. Au sein du *Service des contributions*, plusieurs autres projets devaient être maîtrisés parallèlement à SWiNG. En outre, la tension entre les exigences quantitatives et qualitatives représentait un réel défi. L'*Office de la circulation*, enfin, connaissait des conditions environnementales désagréables, de fréquentes interruptions de travail par les clients, ainsi que des changements de loi répétés, qui étaient perçus comme représentant des charges.

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

Les collaborateurs ont perçu les enquêtes S-Tool comme trop vastes et très exigeantes. Le concept SWiNG s'en est trouvé entaché jusqu'à un certain point, mais on a également reconnu que S-Tool permettait d'identifier des champs d'action potentiels, comme par exemple les difficultés dans la gestion ou les charges liées à l'environnement de travail (bruit, éclairage, température, place disponible, etc.). Les questions concernant les cadres devraient toutefois être détaillées, afin que l'on sache avec précision quel est l'échelon de direction concerné. (Taux de retour S-Tool: 76%/67%/67%)

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

On a constaté au début du projet une attitude relativement ouverte à l'égard de SWiNG. On souhaitait rendre le thème plus transparent, objectiver la situation, identifier les conditions cadres organisationnelles défavorables et prendre en main les mouvements de résignation. Ceci devait déclencher plus de travail de prévention et activer des ressources. Pendant la mise en œuvre, on s'est focalisé pour l'essentiel sur les cadres, raison pour laquelle les collaborateurs de certains services avaient l'impression qu'il n'y avait pas grand-chose qui se passait au niveau du projet. La description du mandat a été perçue rétrospectivement comme plutôt insatisfaisante, étant donné que les charges se sont avérées plus importantes que prévues. Le projet suscita en outre certaines attentes, alors que les possibilités de changement n'étaient pas toujours clairement identifiables.

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Le projet a renforcé la prise de conscience de l'importance du rôle des cadres et de leur influence sur le bien-être des collaborateurs. SWiNG a mis plus de pression pour que quelque chose soit fait dans ce domaine. Il y avait également unanimité sur le constat de départ, à savoir que l'on attend toujours plus de performances alors que les ressources restent les mêmes.

**4<sup>e</sup> FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Les chefs des services étaient motivés et la décision du Conseil d'État signifiait que le soutien politique était explicite. Les conseillers d'État ont été régulièrement informés, mais n'étaient pas impliqués dans le projet. Il aurait été utile à ce propos que le gouvernement soit plus étroitement lié au projet, afin de conserver un consensus pendant toute sa durée. L'engagement des cadres a également été considéré comme un facteur décisif. La direction générale interne du projet du côté du

Service du personnel a eu relativement peu d'influence sur sa mise en œuvre, étant donné que les services concernés agissaient de manière très autonome.

**5° FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Une séance de lancement a été organisée au début avec les chefs des différents services, le Conseil d'État et les cadres. Le projet SWiNG a été présenté dans le journal des collaborateurs (Leuentatze) et diffusé sur l'Intranet au moyen de brochures et d'informations spécifiques. L'état du projet au sein des services était communiqué lors des formations destinées aux cadres et via d'autres moyens de communication. Le concept SWiNG a été utilisé plus ou moins intensivement dans les différents services: étant donné que les notions de stress et de santé éveillaient parfois des attentes indues et qu'elles étaient étroitement liées au comportement individuel en matière de santé et aux offres correspondantes, elles ont été utilisées de manière plutôt réservée.

**6° FACTEUR: gestion du temps** (*durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*)

L'acceptation du projet a varié selon les phases et d'un service à l'autre. Là où de nombreux processus étaient déjà en cours, on aurait souhaité, rétrospectivement, que le projet comporte des phases plus courtes, notamment afin de renforcer la disposition à œuvrer dans le cadre de SWiNG. Dans certains services, on aurait souhaité un rythme plus soutenu, ce qui aurait permis de faire avancer plus rapidement le projet. L'acceptation était en général meilleure là où les mesures destinées aux collaborateurs étaient visibles directement après l'annonce des résultats.

**7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités** (*gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles*)

Le projet s'est déroulé de manière autonome dans les cinq unités concernées ce qui n'a pas manqué de se répercuter sur son organisation générale et qui a exigé en fin de compte de mettre en place un quintuple processus de conseil. La collaboration avec les conseillers était très appréciée et se poursuit en partie.

**8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources** (*promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*)

La dépense en temps et les ressources engagées variaient considérablement d'un service à l'autre.

**9° FACTEUR: résultats rapides et motivation** (*quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*)

L'évaluation n'a aucun commentaire particulier à faire à ce sujet.

**10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus** (*réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*)

L'autonomie des divers services exigeait une approche flexible, afin de pouvoir prendre en compte de manière adéquate les différences au niveau des locaux et de l'organisation. Les conseillers ont procédé dans ce contexte de manière très simple et pragmatique, ce qui a été apprécié de la part des participants au projet.

**11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus** (*déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*)

L'évaluation n'a pas pris en compte le contrôle détaillé des responsables et des conseillers internes du projet.

**12° FACTEUR: pérennisation du changement** (*stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*)

Voir section suivante.

*(Remarque: l'évaluation n'a mené aucune discussion de groupe dans les services pilotes)*

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 5 séances du groupe SWiNG; 10 entretiens téléphoniques du groupe SWiNG; 13 ateliers sur le management du stress (plus 13 cours de rappel I, 13 cours de rappel II); 3 formations pour cadres (plus 3 cours de rappel I, 3 cours de rappel II); 1 formation pour cadres (plus 1 cours de rappel); 1 formation pour cadres (deux jours); 8 séances de groupe de travail; coaching des collaborateurs; divers coachings individuels.

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	27% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	78% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	25% de l'effectif

**Évaluation de l'impact:<sup>69</sup>**

20% de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

**D Changements organisationnels**

SWiNG était un mandat permanent donné aux cadres des services pilotes de l'administration cantonale thurgovienne: ces cadres étaient très impliqués dans des coachings, des groupes de travail ainsi que dans les réflexions sur les mesures envisagées. Le *Service des constructions* entend désormais tenir chaque année des séances spécifiquement réservées aux cadres et poursuivre les coachings individuels. Le projet SWiNG a sensibilisé le personnel concerné, quoiqu'il faille constater parmi les collaborateurs une certaine résignation quant au pouvoir de tels projets d'améliorer leur situation de travail. Pour l'*Office de la circulation*, SWiNG a été une confirmation, notamment des changements prévus auparavant au niveau de l'infrastructure des guichets, des séminaires réguliers pour les cadres, des séminaires groupant plusieurs équipes et d'autres formations continues. Ces champs d'action ont été renforcés par l'analyse et des processus de développement ont été initiés dans le domaine de la collaboration au sein des équipes. L'*Office AVS/AI* a été celui qui a participé le plus intensément à SWiNG. Il en est résulté un développement de la culture au niveau des cadres et l'introduction d'un management du personnel plus systématique. Le thème du stress est abordé de manière plus différenciée, la direction est plus attentive et les collaborateurs font davantage attention à leurs ressources. Des coachings ont été introduits et d'autres projets ont été lancés. Le *Service de la scolarité obligatoire* a introduit depuis cette année des séances spécifiquement destinées aux cadres. On observe également une conscience plus aiguë de la part de ces derniers pour la répartition des tâches et la reconnaissance des performances des collaborateurs. Le service souhaite maintenant avoir des propositions afin de développer des mesures destinées aux collaborateurs. Un groupe «Santé et sécurité» a en outre été mis sur pied, des mesures sont planifiées au niveau de l'architecture et les évaluations individuelles faites par S-Tool ont été discutées dans le cadre des entretiens avec les collaborateurs. Ces derniers sont désormais davantage conscients de l'importance des pauses ou font plus attention à leurs heures supplémentaires. Au *Service des contributions*, SWiNG a également été à l'origine des formations destinées aux cadres, d'une plus grande sensibilité pour le thème du stress et le comportement préventif y relatif, tandis que le champ de tension entre la quantité et la qualité a également été discuté dans ce contexte. La confiance et la compréhension mutuelles se sont améliorées, la communication est devenue plus transparente et plus fournie – entre les départements également – et l'on constate un intérêt pour d'autres offres.

Dans l'ensemble, le projet a eu des impacts positifs: la prise de conscience de l'influence des cadres sur la santé des collaborateurs s'est améliorée et la nécessité d'agir à ce niveau est désormais mieux comprise. Au niveau organisationnel, la compréhension entre les différents domaines s'est parfois améliorée et le comportement interpersonnel a changé. La sensibilité individuelle est mieux perçue et prise en compte, et SWiNG a notamment incité à fréquenter des cours privés. On a également pris conscience du fait que le stress peut provenir de soi-même et qu'il ne s'agit pas uniquement d'un état causé par des facteurs externes. Cela étant, on constate également une certaine résignation, car la charge de travail déjà considérée comme très lourde, ne cesse d'augmenter. La mise en œuvre du projet SWiNG est globalement très large: tandis que dans certains services les mesures induites ont été peu nombreuses, dans d'autres un développement du travail et de l'organisation a été lancé.

**Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité. La culture d'entreprise est considérée comme un facteur important et il faudrait «prendre la température» très tôt, afin de pouvoir évaluer les chances d'une mise en œuvre réussie. Un tel projet devrait en outre être voulu et soutenu par la direction: la disposition au changement doit être réelle et on devrait se focaliser sur les facteurs qui

<sup>69</sup> Echelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).

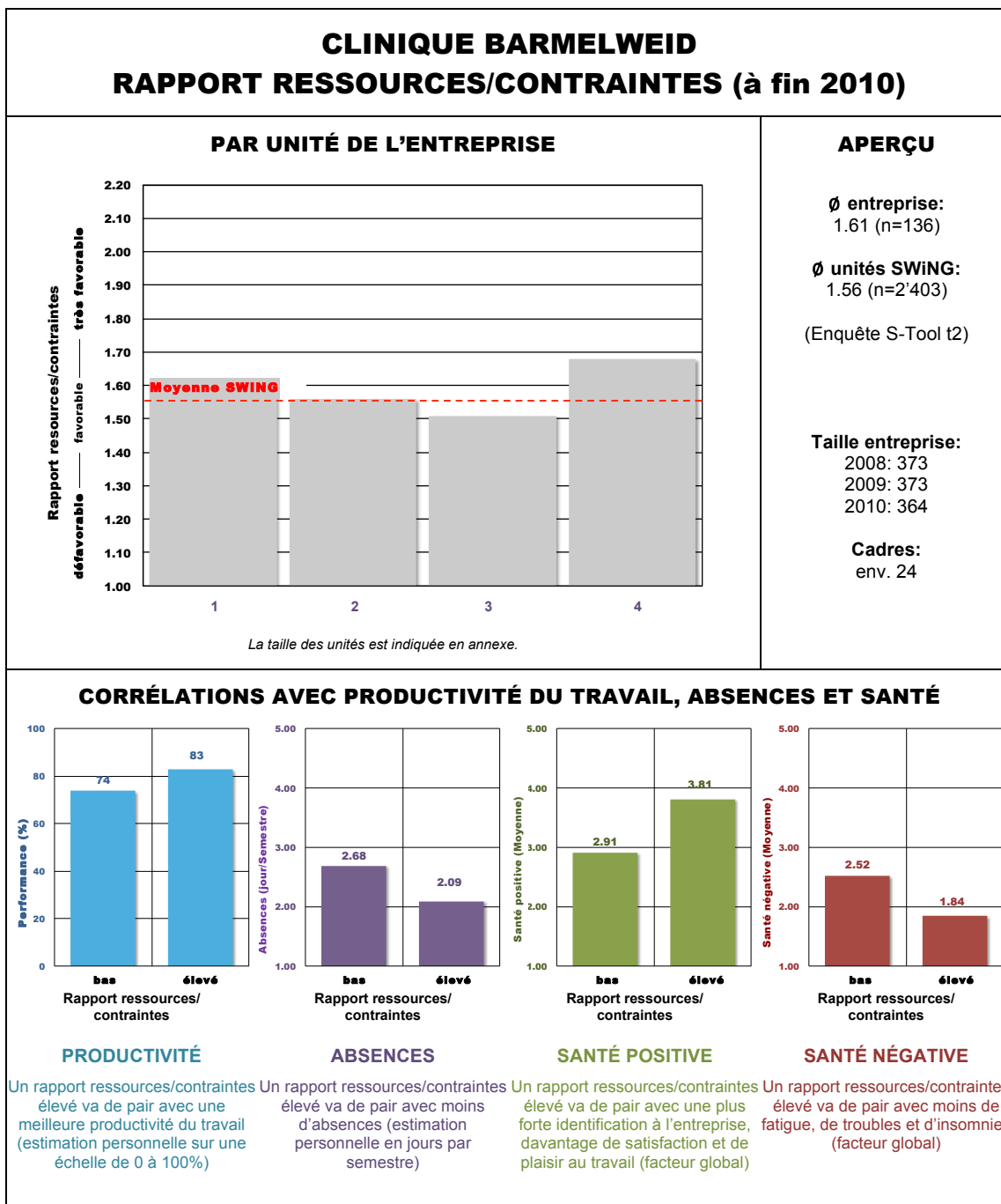
peuvent être changés. Idéalement, les éléments du projet devraient être intégrés dans les autres tâches dévolues aux RH et à la direction. Cette manière de procéder permettrait d'introduire un projet comme SWiNG davantage sous la forme d'un programme et moins comme un projet unique caractérisé par un début et une fin. Il faudrait en outre évaluer avec précision les dépenses et la charge de travail que le projet implique. Une enquête plus serrée serait un avantage et la présentation des tendances suffirait. Une procédure par étapes et en fonction des besoins est considérée comme nécessaire.

## 8.6 Clinique Barmelweid

### A Caractéristiques de l'entreprise

Clinique spécialisée en pneumologie, réhabilitation médicale et cardiaque, médecine du sommeil et psychosomatique. Site: Barmelweid (AG). Quatre unités d'analyse: Département médecine; Hotellerie/Facility Management; Finances/Administration; Service de soins. *Direction du projet interne à l'entreprise:* Hillevi Zimmerli. *Prestataire responsable:* Alexia Sieber, Edina Strebel Bielefeldt (jusqu'en 2010), vivit; mise en œuvre du module de base: Sandra Djordjevic, vivit.

### B Rapport ressources/contraintes



Contacts non-bureaucratiques au niveau de la direction, possibilité de travailler à temps partiel, ainsi qu'un degré de satisfaction élevé de la part des patients, telles étaient quelques-unes des ressources dont disposaient les collaborateurs de la clinique Barmelweid. Un bon climat régnait en outre dans les différentes équipes concernées. L'exploitation de l'établissement était toutefois également marquée par diverses charges, en particulier la pression temporelle et les coûts. Les collaborateurs ressentaient une «pression constante» due à une forte occupation des lits et aux nombreuses inscriptions. Par ailleurs, l'étroite marge de manœuvre, des difficultés de communication (au niveau de la langue et de la formation dans des équipes très hétérogènes), le peu de soutien mutuel, les fréquents changements de personnel et la charge émotionnelle générée par les contacts avec les patients) représentaient également des charges importantes. On a également constaté parfois des lacunes dans la gestion du personnel, comme par exemple l'absence d'entretiens avec les collaborateurs.

## C Processus de mise en oeuvre de SWiNG

### **1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

L'enquête S-Tool a permis de confirmer ce que l'on supposait déjà concernant la situation en matière de ressources et de charges. Les réactions étaient toutefois partagées: certains pouvaient commencer à entreprendre quelque chose avec les résultats communiqués, d'autres estimaient qu'ils disposaient par exemple d'une marge de manœuvre insuffisante dans le cadre de leur quotidien professionnel. En outre, certains collaborateurs ne se retrouvaient pas dans la synthèse des résultats par groupes ou bien ils percevaient le feedback comme étant trop général. L'enquête a été trop coûteuse pour la clinique, en raison notamment de l'infrastructure informatique, des problèmes de langues et de compréhension, la longueur des suivis dans le temps, le manque d'adaptabilité, la manière d'aborder les valeurs négatives (sentiment de stigmatisation) et une panne malheureuse du serveur utilisé pour S-Tool. Ces difficultés n'ont pas empêché les personnes concernées de trouver intéressant de pouvoir suivre leurs propres résultats et de faire preuve de curiosité pour l'enquête. Les aspects scientifiques et benchmarking ont également été bien accueillis. (Taux de retour S-Tool: 51%/42%/37%).

### **2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Au début du projet, on espérait moins de périodes de stress constant, une recherche commune de solutions en faveur des collaborateurs, davantage d'estime et des changements structurels. On voulait, avec SWiNG, passer des check-lists QM à la qualité vécue et à l'intégration des thèmes dans le quotidien professionnel. Il devait s'agir d'un projet pour les collaborateurs et en faveur du contact avec eux, mais cela a été visiblement trop peu compris. Comme il s'agissait d'un projet lancé et accompagné depuis l'extérieur, les collaborateurs semblaient avoir des attentes plus élevées que lors des projets internes comparables.

### **3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Les cadres n'ont pas tous défini le projet comme étant une priorité et ne l'ont donc pas tous soutenu. Les médecins semblaient en outre généralement moins intéressés par les projets de ce type, car ils sont souvent uniquement de passage. On a également constaté parfois du scepticisme à propos de la notion de stress et il semble que la compréhension pour la thématique n'était pas totalement satisfaisante. Cela étant, l'orientation en faveur de la santé s'est plutôt accentuée: plusieurs groupes se rencontrent régulièrement pour pratiquer du sport et la demande de check-up santé a augmenté. Globalement, la clinique, en tant que membre du réseau Health-Promoting-Hospitals, a déjà beaucoup fait en matière de promotion de la santé, mais elle a également clairement déclaré que le patient était prioritaire. Les structures pour la PSE existent dans la clinique, mais le processus durera encore jusqu'à ce que la disposition soit partout bien réelle et que les ressources nécessaires soient disponibles. Le développement est néanmoins considéré comme positif et on souhaite des innovations (malgré les craintes concernant les coûts élevés), de sorte que l'on dispose de bons arguments pour soutenir des mesures et des actions spécifiques.

<p><b>4° FACTEUR: coalition de responsables et animateurs</b> (<i>coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles</i>)</p> <p>La cheffe de projet à l'interne jouissait d'une bonne position et a toujours pu évoquer le projet en haut lieu. Le groupe SWiNG a couvert la partie qu'il pouvait couvrir compte tenu des ressources dont il disposait. Il était également parfois difficile de mener un travail de persuasion lorsque les cadres ne le soutenaient pas vraiment.</p>
<p><b>5° FACTEUR: communication</b> (<i>échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées</i>)</p> <p>Ce sont surtout les enquêtes qui ont fait l'objet d'une communication soutenue: dans le journal des collaborateurs, l'Intranet, les brochures, les annexes aux fiches de salaire, dans les séances d'équipes et des actions de stands. Des sets pour la cantine ont en outre été imprimés et des mandarines distribuées. La notion de SWiNG a été fortement associée avec S-Tool et de nombreuses actions et mesures n'ont pas été réalisées sous le label SWiNG.</p>
<p><b>6° FACTEUR: gestion du temps</b> (<i>durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques</i>)</p> <p>La présence du projet SWiNG était sporadique. SWiNG en tant que tel a maintenant perdu de son importance, mais les mesures et les actions qui en ont été tirées ont gagné en puissance, comme par exemple la campagne «apprendre à se connaître les uns les autres», qui est toujours bien présente. Étant donné que les changements requièrent du temps dans la clinique, on a parfois eu l'impression parmi les collaborateurs qu'il ne se passait pas grand-chose dans le cadre de SWiNG.</p>
<p><b>7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités</b> (<i>gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles</i>)</p> <p>Les responsables du projet ont perçu comme un défi de tout mettre dans un même panier. Il y avait des rencontres fréquentes dans le groupe SWiNG qui fonctionnaient bien, avec des tâches et des questions concrètes. Les points de friction avec le conseil externe étaient rares, mais considérés toutefois, le cas échéant, comme positifs. La direction du projet à l'interne a apprécié le soutien constant et les évaluations proposées, les présentations, les cours et l'animation du cercle de santé. Pour ce qui est de l'organisation des cours sur le management du stress, le mélange des départements a parfois été considéré comme un obstacle.</p>
<p><b>8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources</b> (<i>promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien</i>)</p> <p>L'affectation des ressources a été considérée comme important, notamment la dépense en temps consentie pour le projet, car ce temps faisait alors défaut ailleurs et ne pouvait pas être compensé. Il est même arrivé que les cadres n'aient pas mis de temps à disposition pour le projet.</p>
<p><b>9° FACTEUR: résultats rapides et motivation</b> (<i>quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis</i>)</p> <p>L'évaluation n'a fait aucune mention particulière à ce sujet.</p>
<p><b>10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus</b> (<i>réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle</i>)</p> <p>Certaines offres n'ont pas pu être adaptées aux besoins d'une clinique et ne pouvaient convenir à l'organisation du travail ou à la structure de l'établissement, ce qui a eu pour conséquence que quelques domaines d'activités de la clinique n'ont pas pu être pris en considération. On sait que les actions générales ne sauraient en principe satisfaire tout le monde et qu'il faudrait une autre manière de procéder. Cette remarque est également valable pour S-Tool, que l'on devrait adapter aux spécificités d'une clinique.</p>
<p><b>11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus</b> (<i>déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation</i>)</p> <p>Le controlling détaillé de la direction interne du projet et des conseillers n'a pas fait l'objet d'une évaluation.</p>
<p><b>12° FACTEUR: pérennisation du changement</b> (<i>stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables</i>)</p> <p>Voir prochaine section.</p>

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 14 séances du groupe SWiNG; 3 conférences; 3 ateliers sur le management du stress (plus 3 cours de rappel I, 3 cours de rappel II); cours pour les cadres (plus 1 cours de rappel I, 1 cours de rappel II); 5 séances du cercle de santé; coaching pour les cadres en fonction des besoins.

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	15% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	88% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	9% de l'effectif

**Evaluation de l'impact:**<sup>70</sup>

19% de l'effectif interrogé ont indiqué que le projet SWiNG a eu un impact important.

**D Changements organisationnels**

Les cadres ont été encouragés à s'améliorer. Ils discutent désormais de manière plus ciblée du stress, s'adressent plus souvent aux collaborateurs, apprécient le feedback ouvert et essaient de déléguer davantage, ce qui est censé également contribuer à l'autonomie des collaborateurs. En outre, de nouvelles règles de communication sont en cours d'élaboration. Il y a eu peu de changements en ce qui concerne la situation au niveau des ressources matérielles et financières; la campagne «apprendre à se connaître les uns les autres» a en revanche généré de nouvelles ressources dans le sens de nouvelles coopérations, notamment interdisciplinaires. La considération pour d'autres domaines a augmenté en conséquence, les collaborateurs ont été sensibilisés et ont généré de nouvelles idées. L'attitude d'attente accrue a quant à elle été jugée comme plutôt négative et l'on a eu de plus en plus l'impression que les collaborateurs s'attendaient à des solutions toutes faites, tandis que la responsabilité individuelle n'était pas au rendez-vous. A toutefois été considéré comme très important le fait que les résultats ont été pris au sérieux et que l'on agit en conséquence.

Grâce à l'offre Fit-for-Health, des groupes de collaborateurs se réunissent régulièrement pour pratiquer un sport, ce qui a également un impact positif sur l'esprit d'équipe. De telles offres s'inscrivent désormais sur la durée et la qualité a augmenté. La clinique offre en outre des check-up santé et de nombreuses autres formations et cours (entretiens avec les collaborateurs, santé et personnes âgées, séminaires sur la colère, etc.). Ces cours, les offres fitness et la campagne „apprendre à se connaître les uns les autres“ se poursuivront, de même que le groupe SWiNG et le cercle de santé. A noter également la commission de santé existante et la PIK (Commission de prévention et d'intervention). Sont enfin prévus un projet Work & Care (afin de permettre de combiner travail et soins à des proches) ainsi qu'une formation continue du centre „UND“ (équilibre entre travail et vie privée).

On considère globalement que SWiNG a généré de bonnes choses et suscité une dynamique croissante, qui ne laisse pas de surprendre. Certaines structures ont également été adaptées ou des améliorations ergonomiques introduites. Dans divers secteurs on est toutefois trop occupé à maîtriser le travail au quotidien. Continuent enfin à être cause de soucis les services qui font un travail pour lequel personne n'exprime de gratitude, mais qui n'en est pas moins nécessaire pour le bon fonctionnement de la clinique.

**Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres et au groupe SWiNG)

La réponse à cette question a été «oui» en grande majorité. Les coûts sont toutefois considérés comme un thème important: le projet ne devrait pas être trop cher et il faudrait de plus grands intervalles de temps entre les enquêtes, qui devraient quant à elles être de moindre ampleur et plus simples. Il conviendrait également de procéder à des adaptations, afin que l'on puisse travailler plus concrètement avec des résultats en unités plus petites. En effet, si des mesures sont mises en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise, on court le danger que celles-ci ne restent que sur le papier. Cela étant, toute l'institution devrait jouer le jeu, mais les cours devraient toutefois pouvoir être suivis sur une base volontaire. On estime enfin qu'il serait judicieux que les résultats personnels soient discutés individuellement et que l'on puisse offrir un conseil personnalisé.

<sup>70</sup> Échelle d'évaluation de l'impact global de SWiNG, qui a été utilisée dans S-Tool (voir chap. 3).

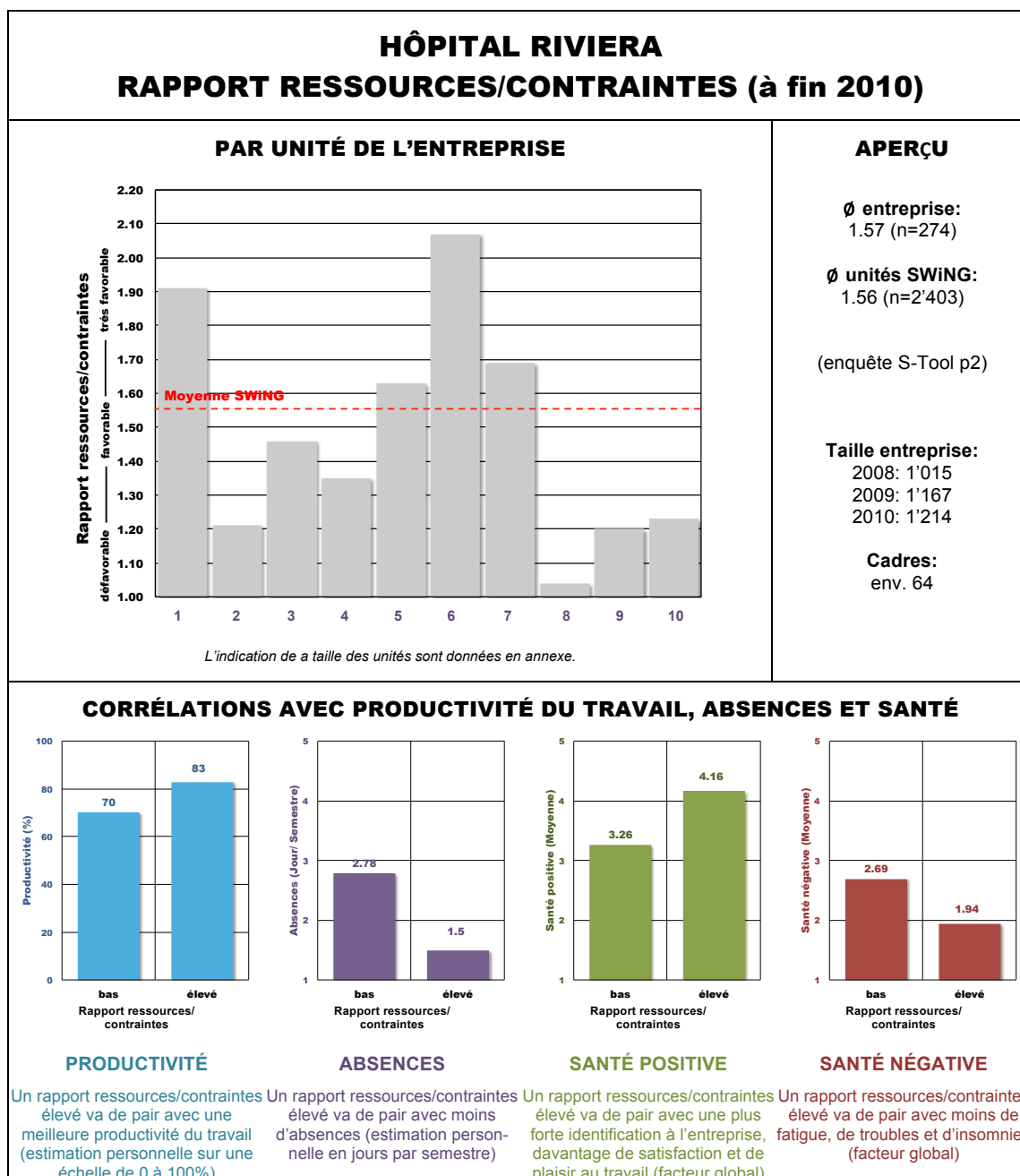


## 8.7 Hôpital Riviera

### A Caractéristiques de l'entreprise

Prestations médicales. Localisation: quatre établissements à Blonay, Montreux et Vevey (VD). Dix unités d'analyse: dpt pharmacie; dpt médecine mère-enfant; dpt CTR; dpt chirurgie; services transversaux de soins & services médico-techniques; dpt logistique; administration; chef de clinique et Médecins-assistants; médecin chef et médecin agréé; cadres/chef de service. *Direction interne du projet:* Sophie Crisinel (jusqu'en 2010), Nathalie Wolfensberger (depuis 2010). *Prestataires responsables:* Patrik Hunziker, Caroline Reyes, Institut de médecine du travail.

### B Rapport ressources/contraintes



L'évolution concrète de ces indicateurs entre les enquêtes t0 et t2 est présentée au chapitre 5.2.

Au début du projet (2008), il régnait à l'Hôpital Riviera une ambiance de travail positive. On a ainsi constaté au départ une mise en œuvre sans heurts de SWiNG, une bonne communication interne et une participation généralement active. Dans la même période que l'enquête SWiNG, l'environnement de l'hôpital a évolué. En effet, l'Hôpital Riviera est engagé avec l'Hôpital du Chablais dans un projet important de construction d'un nouvel hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais. Ce projet est dynamique pour le développement de la région mais peut être également générateur de stress et d'incertitude pour les collaborateurs. Le climat s'est dégradé en cours de projet. Des membres de la direction ont dit ne pas vouloir poursuivre SWiNG comme prévu au départ. Ces réticences sont allées de pair avec la suppression de nombreux cours et une très faible participation. Au moment du troisième contrôle, notamment, on a observé de la lassitude à l'égard du S-Tool.

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

### **1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

Le sondage a mis en lumière quelques difficultés, dont certaines subsistent actuellement ou se sont même aggravées. Certains membres du personnel se sont réjouis, considérant comme une marque d'appréciation d'être consultés et de pouvoir s'exprimer à l'occasion de cette enquête. Les cadres ont également estimé qu'il était utile de voir où se situent les problèmes. Mais l'enquête a aussi suscité des critiques: il était difficile d'interpréter les différences entre les résultats des interrogations successives. Et certaines des questions posées convenaient mal pour un hôpital. Elles étaient mal traduites et il était difficile d'y répondre. Le taux de réponse à la dernière interrogation a donc été très faible. On a souhaité des questions plus spécifiques pour certains secteurs autorisant des solutions elles-mêmes spécifiques. (taux de réponse S-Tool: 60%/51%/23%)

### **2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Au début du projet, on voulait corriger de façon relativement approfondie les structures organisationnelles, optimiser les processus administratifs et la planification, améliorer la collaboration et l'image de l'entreprise, instaurer la prévention du stress et renforcer les compétences. Le projet a suscité des attentes qui n'ont pas été entièrement satisfaites. Pourtant, la santé au travail fait ici partie de la politique d'entreprise.

### **3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Au cours du projet SWiNG, l'hôpital s'est trouvé confronté à une modification du budget de fonctionnement et à un devoir de renforcer le contrôle de gestion, en particulier concernant l'application de la CCT et le paiement des heures supplémentaires; il en est résulté une baisse de la motivation, des attitudes négatives ou ambiguës, et des attentes divergentes. Les médecins restaient indifférents en dépit d'efforts répétés. Mais une prise de conscience a fini par se manifester.

### **4<sup>e</sup> FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approuvateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Les changements intervenus dans la direction générale et celle du projet ont eu un impact sur celui-ci. Cela manquait de continuité, et l'on a voulu par moments mettre fin au projet. Le groupe SWiNG a fourni un soutien de qualité, mais les participants ne pouvaient pas toujours se libérer pour les séances ou n'obtenaient pas l'appui de leurs supérieurs. L'appréciation et le soutien des participants n'étaient pas optimaux. Le groupe SWiNG, par contre, avait une bonne dynamique interne.

### **5<sup>e</sup> FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Des informations étaient données par différents supports: e-mail, annexe à la fiche de salaire, feuille infoRiviera et sur un papillon affiché près des pointeuses. Certains chefs ont également invité directement leurs collaborateurs à communiquer. Mais les informations n'étaient pas toujours transmises de manière satisfaisante et des problèmes de communication entre hiérarchies ont été signalés. Il a été ressenti comme très difficile de maintenir durant trois ans le projet présent à l'esprit d'un personnel réparti sur quatre sites.

<p><b>6° FACTEUR: gestion du temps</b> (<i>durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques</i>)</p> <p>La gestion du temps était difficile pour les responsables du projet du fait qu'il y avait de nombreux projets parallèles et que la durée totale de SWiNG était ressentie comme très longue. Les interrogations successives étaient d'une part trop espacées, et il se passait d'autre part beaucoup de temps entre l'enquête et la présentation des résultats.</p>
<p><b>7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités</b> (<i>gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles</i>)</p> <p>La collaboration avec les conseillers externes a été très appréciée. Ceux-ci ont fourni un soutien de qualité, essentiel pour la direction du projet. Tous les cadres ont été réunis en un atelier pour les rendre sensibles aux autres secteurs et à d'autres processus de travail.</p>
<p><b>8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources</b> (<i>promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien</i>)</p> <p>Les ressources allouées à SWiNG ont été réduites en cours de projet. C'est ainsi que la nouvelle direction interne du projet ne disposait que de la moitié du temps octroyé à la première. Certains cours ont été annulés. Selon le point de vue des personnes impliquées dans le projet, les ressources dont disposait celui-ci ont été globalement insuffisantes.</p>
<p><b>9° FACTEUR: résultats rapides et motivation</b> (<i>quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis</i>)</p> <p>L'annulation du cours de management du stress a aussi été très frustrante pour les collaborateurs présentant de nombreux feux orange ou rouges. Certains ont aussi regretté que les collaborateurs ou équipes comportant uniquement des feux verts ne puissent pas profiter de ces mesures.</p>
<p><b>10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus</b> (<i>réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle</i>)</p> <p>Le projet offrait trop peu de solutions spécifiques au milieu hospitalier.</p>
<p><b>11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus</b> (<i>déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation</i>)</p> <p>L'évaluation n'a pas pris en compte le contrôle détaillé des responsables et des conseillers internes du projet.</p>
<p><b>12° FACTEUR: pérennisation du changement</b> (<i>stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables</i>)</p> <p>Voir section suivante.</p>

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 10 réunions du groupe SWiNG; 3 exposés; 14 ateliers de management du stress (plus 4 rappels); 4 cours pour les cadres (plus 4 rappels); 22 réflexions d'équipes (plus 2 rappels).

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	17% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	97% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	20% de l'effectif

**Évaluation de l'impact:**<sup>71</sup>

12% du personnel interrogé ont indiqué que le projet SWiNG avait eu un effet considérable.

<sup>71</sup> Échelle utilisée dans S-Tool pour évaluer l'impact global de SWiNG (voir chap. 3).

## **D Changements organisationnels**

Parmi les changements positifs qui ont été signalés, il y a les discussions lancées par le projet. Cadres et collaborateurs montrent davantage de considération et d'attention réciproques, et il en résulte une bonne ambiance de travail. Reconnaissance et marge de manœuvre ont progressé. On parle du stress et certains ont davantage conscience de cette problématique. Mais bien des collaborateurs avaient aussi le sentiment que l'on se mêlait de leurs affaires. Par ailleurs, de petits changements au niveau de l'infrastructure (p. ex. le déplacement d'un photocopieur) ont apporté de grands soulagements. On a instauré un groupe des absences, des formations internes à la bonne position de son dos sont proposés et la responsable de projet Nathalie Wolfensberger s'occupe à 90% de PSE. Le groupe SWiNG n'a pas été maintenu. Il a été remplacé par un groupe PSE (Promotion de la Santé en Entreprise) et gestion de l'absentéisme. Des changements individuels semblent possibles, mais on estime que bien des conseils dispensés dans les cours de management du stress conviennent davantage pour le travail de bureau. Dans un hôpital, beaucoup de choses sont organisées de manière très stricte.

### **Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres de direction et au groupe SWiNG)

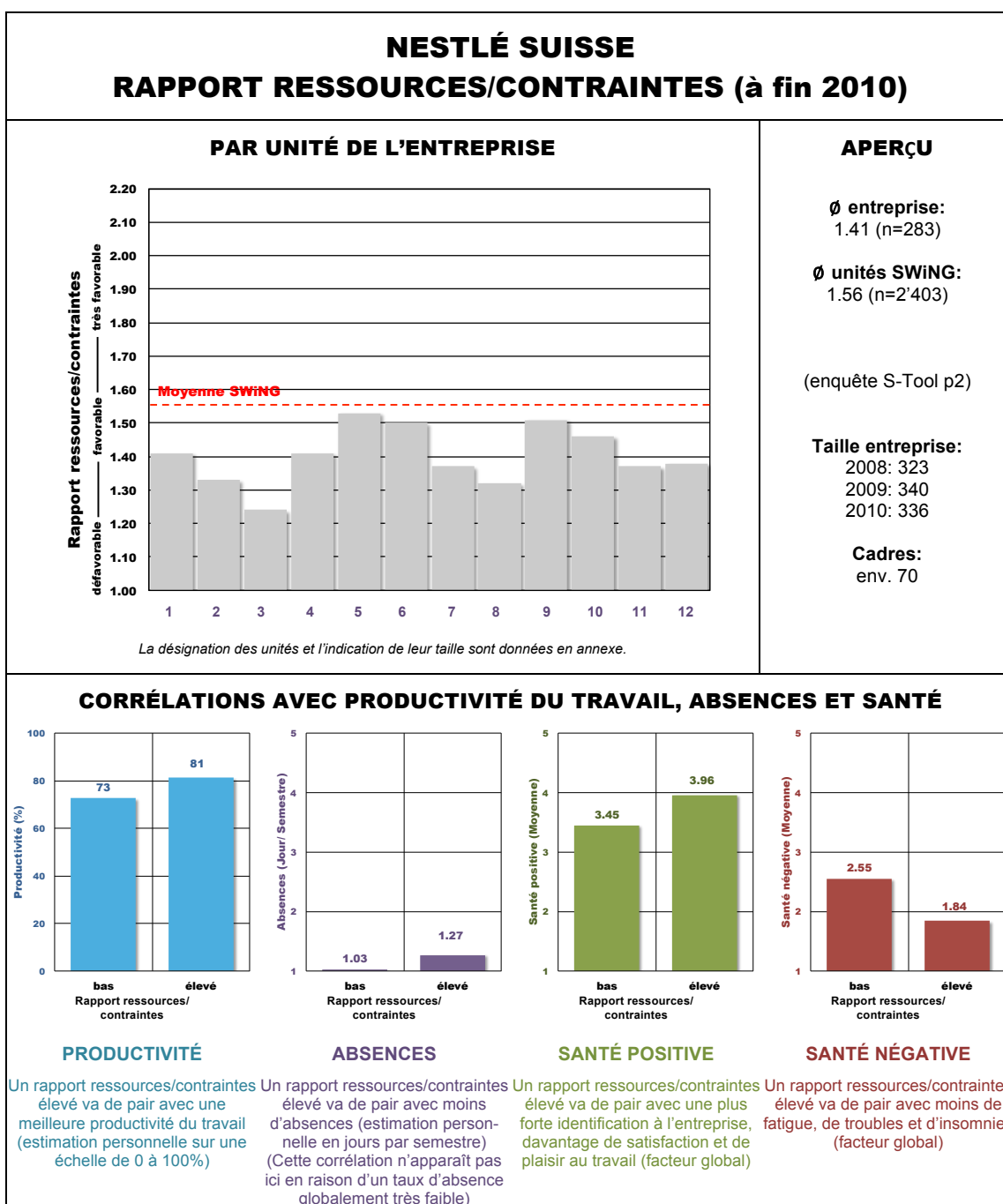
On a généralement répondu «oui» à cette question. Les conditions à remplir seraient que le projet dure moins longtemps et que l'on ait l'assurance de disposer des moyens et du soutien nécessaires pour réaliser les mesures prévues. On ne devrait pas changer d'orientation en cours de projet. Il faut que quelque chose se passe à la suite de l'enquête; sinon, les changements qui surviennent sont (trop) modestes par rapport aux attentes. Il faudrait en outre que le projet puisse être adapté aux conditions d'un hôpital. Une enquête sur la problématique du stress est une bonne chose, le S-Tool comporte des indicateurs intéressants et apporte des informations utiles. L'idée est en soi valable, mais il faut encore que le personnel y adhère.

## 8.8 Nestlé Suisse

### A Caractéristiques de l'entreprise

Industrie agro-alimentaire (siège administratif). Localisation: Vevey (VD). Douze unités d'analyse: CODI/ Mancom; BU Beverages & Culinary; BU Chocolat; Communication Marketing Service; HR/Payroll/L&T; Nestlé Purina PetCare; Technical Management; Supply Chain; Direction Commerciale/SALES; NBS; BU IMS & Export/ Customer Service Export; Finance. *Direction interne du projet:* Annick Calcagno-Wulf (depuis juillet 2009, année sabbatique), Pascal Buchser (ad interim), Nicole Pfäffli (assistance). *Prestataires responsables:* Patrik Hunziker, Daniela Witschi, Institut de médecine du travail ifa.

### B Rapport ressources/contraintes



L'évolution concrète de ces indicateurs entre les enquêtes t0 et t2 est présentée au chapitre 5.2.

Le climat de travail chez Nestlé Suisse est qualifié de très sympathique et agréable. Les supérieurs hiérarchiques sont très bien vus, et les postes de travail, considérés comme sûrs. Cette sécurité de l'emploi a peu régressé même durant la phase difficile de la crise économique mondiale. Au début du projet SWiNG, étaient considérés comme facteurs de stress la pression des délais (qui a encore augmenté en cours de projet) et de la qualité, les heures supplémentaires ainsi que les problèmes de compatibilité entre travail et vie privée. Les collaborateurs ont généralement bien noté leurs supérieurs hiérarchiques, même s'ils ont par ailleurs le sentiment que ceux-ci pourraient apprécier encore davantage ce qu'ils font. Le personnel de Nestlé Suisse se voit soumis à une forte pression d'accomplir son travail plus vite et mieux, de sorte que le rapport ressources/contraintes est plus faible ici que pour d'autres entreprises pilotes SWiNG. Mais ce rapport reste à un niveau favorable dans pratiquement tous les secteurs de Nestlé Suisse, du fait que des ressources abondantes (relations interpersonnelles, soutien, etc.) compensent les contraintes (échéances serrées, surcharge, etc.).

## C Processus de mise en œuvre de SWiNG

**1<sup>er</sup> FACTEUR: diagnostic complet de la situation** (*structures et conditions ambiantes, mais aussi attitudes, valeurs et confiance; prise en considération de toutes les personnes concernées*)

Avec ses réponses individuelles, l'enquête S-Tool a été perçue comme un outil intéressant, tout en étant pour beaucoup de collaborateurs «un sondage parmi beaucoup d'autres». La traduction française a fait l'objet de commentaires critiques. Comme différents projets visant à optimiser la performance des collaborateurs étaient conduits en parallèle durant la période SWiNG (entre autres Nestlé & I, Nestlé Continuous Excellence), il apparaissait difficile d'attribuer les causes des changements observés uniquement au projet SWiNG. Le S-Tool a en outre été appliqué à intervalles très rapprochés (enquêtes t0 et t1 la même année) du fait que Nestlé s'est jointe tardivement au projet ; ce qui n'a pas empêché des taux de réponse très élevés (91%/81%/84%).

**2<sup>e</sup> FACTEUR: définir des objectifs/visions** (*image de l'avenir, but concret, vision positive et communicable*)

Au début du projet, divers objectifs organisationnels ont été définis – meilleure gestion de la forte charge de travail, renforcement des séances d'équipes et de la communication, accélération ultérieure des processus de décision, instauration d'une gestion des absences, développement de la PSE, évaluation de la notoriété et de l'utilisation des nombreuses offres «bien-être».

**3<sup>e</sup> FACTEUR: conscience collective des problèmes** (*nécessité d'agir et raison d'être du changement*)

Le niveau de conscience collective des problèmes est variable. SWiNG a été le déclencheur d'une multitude de changements positifs conduisant jusqu'au label Friendly Work Space en 2010. Certains collaborateurs veillent mieux qu'auparavant à leur santé et «à ne pas se tuer au travail». Au début du projet beaucoup ne croyaient pas que SWiNG pourrait vraiment apporter du changement. Ceux-ci accordaient ainsi une faible importance au projet et à l'enquête. Différentes personnes craignaient que SWiNG pourrait servir avant tout à soigner l'image extérieure et être utilisé à de simples fins de marketing. D'autres encore estimaient que la santé est une affaire privée et que l'on ne peut rien imposer au personnel dans ce domaine. D'autres encore pensaient qu'il est normal que le travail soit pénible; tout comme le fait que l'on exige toujours plus de rendement avec toujours moins de ressources. Certains s'offusquaient que l'on attend tout de l'organisation: Nestlé fait déjà énormément pour la santé de son personnel, et celui-ci trouve cela tout à fait normal.

**4<sup>e</sup> FACTEUR: coalition de responsables et animateurs** (*coalition d'approbateurs du changement; personnes clés, cadres engagés et crédibles*)

Deux facteurs ont été déterminants pour la réussite de la mise en œuvre du projet SWiNG: Le groupe SWiNG constitué d'acteurs importants et indiscutablement crédibles d'une part et la direction de Nestlé et les RH très investis dans le pilotage du projet d'autre part.

**5<sup>e</sup> FACTEUR: communication** (*échanges réguliers et interactifs, immédiats, systématiques, ouverts, clairs et vivants dans la langue des personnes concernées*)

Beaucoup a été fait en matière de communication. Nestlé Suisse a informé par intranet et par courriel, a produit une vidéo et un logo SWiNG interne. Il y a eu des affiches et des brochures, ainsi qu'un menu SWiNG à la cantine. Beaucoup d'informations ont été transmises par voie électro-

nique, comme c'est la coutume chez Nestlé. L'attention était centrée sur l'enquête (S-Tool). Il y avait par exemple un baromètre hebdomadaire des taux de réponse; de sorte que SWiNG était étroitement associé au S-Tool. Comme différents projets se réalisaient en même temps, les collaborateurs non directement et fortement impliqués dans SWiNG n'ont pas toujours compris la complémentarité de chacun de ces projets à l'atteinte d'objectifs communs.

**6° FACTEUR: gestion du temps** (*durée suffisamment longue, phases successives dotées de priorités systématiques*)

Nestlé s'est jointe en dernier au projet SWiNG à titre d'entreprise pilote ; mais elle est tout de même parvenue à réaliser la totalité du programme dans un temps très court. Nestlé a raccourci la phase de sensibilisation pour passer rapidement à la première enquête S-Tool. Le timing comportait également des défis importants en raison des différents projets qui se déroulaient parallèlement chez Nestlé: il y avait durant la même période des enquêtes et des cours sur d'autres sujets, ce qui représentait un surcroît de travail pour le personnel. On disposait ainsi de peu de temps pour la mise en œuvre des mesures d'amélioration. A titre d'exemple, certains cours et ateliers ont été condensés en une demi-journée en lieu et place d'une journée entière.

**7° FACTEUR: organisation du projet et responsabilités** (*gestion des partenaires par des collaborateurs formés, base de confiance, implication de différents groupes cibles*)

La collaboration interne, ainsi qu'avec les prestataires, a été excellente. Le projet a besoin d'une direction interne qui coordonne, communique, se montre présente, fait office de moteur – ce qui a été le cas en l'occurrence. De même, le groupe SWiNG a bien soutenu la réalisation du projet.

**8° FACTEUR: aide à l'autonomie, qualification, ressources** (*promouvoir une organisation autonome, faire participer les personnes concernées, allouer des ressources, apporter un soutien*)

Du temps et des moyens ont été mis à disposition pour la communication. On a constitué un fonds qui permettait aux cadres de financer du soutien externe pour l'accompagnement de mesures d'amélioration.

**9° FACTEUR: résultats rapides et motivation** (*quick wins, appréciation et mise en valeur systématiques des efforts accomplis*)

Pour les personnes provenant d'équipes ayant un profil dépourvu de feux oranges ou rouges, il était peu motivant de participer aux enquêtes du fait qu'elles supposaient que rien n'allait changer pour elles. Le niveau remarquable des taux de réponse montre cependant que l'on a pu motiver l'ensemble du personnel à participer à ce projet.

**10° FACTEUR: flexibilité en cours de processus** (*réaction à de nouveaux besoins, intégration de la flexibilité dans la planification opérationnelle*)

L'évaluation n'a donné lieu à aucune remarque particulière sur ce sujet.

**11° FACTEUR: suivi et contrôle du processus** (*déceler à temps stagnation ou mauvaise direction prise par le projet, facteurs concrets tels qu'objectifs intermédiaires ou facteurs psychologiques tels que satisfaction et motivation*)

L'évaluation n'a pas pris en compte le contrôle détaillé des responsables et des conseillers internes du projet.

**12° FACTEUR: pérennisation du changement** (*stabilisation formelle par des rôles, des tâches, des procédures ou des visions redéfinies; transmission aux générations suivantes de responsables*)

Voir section suivante.

**Les mesures SWiNG mises en œuvre:** 8 réunions du groupe SWiNG; 1 exposé; 7 ateliers de management du stress (plus 1 rappel); 7 cours pour les cadres (plus 4 rappels); 13 réflexions d'équipes (plus 7 rappels).

**Les personnes qui ont participé:**

Participation aux cours sur le management du stress:	22% de l'effectif
Participation aux cours pour cadres:	93% des cadres
Participation aux réflexions en équipe:	56% de l'effectif

### Évaluation de l'impact:<sup>72</sup>

28% du personnel interrogé ont indiqué que le projet SWiNG avait eu un effet considérable.

## **D Changements organisationnels**

L'intervention SWiNG s'est déroulée chez Nestlé sur une période très courte, à savoir presque entièrement après l'enquête t1; ce qui n'a pas empêché l'entreprise de procéder à des changements organisationnels. Il y a néanmoins eu une prise de conscience. Les collaborateurs trouvent que le climat de travail a gagné en bienveillance. Ils disposent de moyens accrus pour bien gérer le stress. On communique plus ouvertement à ce sujet, qui n'est plus considéré comme tabou. Des améliorations diverses et plus ou moins importantes selon les départements ont pu être réalisées. L'un d'entre eux a par exemple instauré des apéritifs destinés à stimuler les échanges informels, un autre organise régulièrement des séances d'information pour que tous les collaborateurs restent au courant de ce qui se passe. En outre, un nouveau poste de responsable de la santé a été créé sur la base de SWiNG. On envisage de réutiliser le S-Tool dans deux ans. Nestlé Suisse est parvenue en outre à combiner les résultats de SWiNG à ceux d'autres projets ou études. Le contenu des cours destinés aux cadres est intégré à des cours existants, et il est prévu d'offrir également des cours facultatifs pour le personnel. Avec l'arrivée du nouveau CEO on a pu assurer la pérennité de la gestion de la santé en entreprise. Nestlé Suisse s'efforce de poursuivre le travail sur ce thème, et même de l'étendre aux fabriques de toute la Suisse. En ce qui concerne le groupe SWiNG, on ne sait pas encore s'il sera maintenu et quelle en serait la forme; il sera probablement transformé en une sorte de commission du personnel. Les groupes de réflexion interne subsistent; et l'on est en train de mettre sur pied une gestion des absences. Last but not least, Nestlé a obtenu le label Friendly Work Space.

### **Recommanderiez-vous SWiNG?** (question posée aux cadres de direction et au groupe SWiNG)

On a généralement répondu oui à cette question. La condition à remplir serait que l'on dispose des moyens financiers nécessaires. Les avis divergent concernant la durée souhaitable du projet, que certains voudraient raccourcir, tandis que d'autres le réaliseraient sur une plus longue durée. On considère généralement comme positif qu'une entreprise se soucie de la santé de son personnel. Mais c'est une affaire de culture et de management, et un projet comme celui-ci devrait s'y adapter. Le S-Tool fournit un bon aperçu des choses et peut servir à faire régulièrement le point de la situation. D'une manière générale, cet investissement est considéré comme très judicieux et l'idée qui le sous-tend devrait perdurer dans la mesure où l'on peut logiquement s'attendre à ce que l'effort et l'engagement consentis sont à long terme.

---

<sup>72</sup> Échelle utilisée dans S-Tool pour évaluer l'impact global de SWiNG (voir chap. 3).



## 9 Annexe

### 9.1 Littérature

- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Aust, B. & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. *Journal Occupational of Health Psychology*, 9, 258-270.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007). Development, implementation and dissemination of occupational health management (OHM): Putting salutogenesis into practice. In S. McIntyre & J. Houdmond (Eds.), *Occupational Health Psychology. European Perspectives on Research, Education and Practice, Vol. 2, European Academy of Occupational Health Psychology (EA-OHP)*. Castelo da Maia: ISMAI.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2007b). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (éd.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 221-243). Berlin: Springer.
- Bauer, G. F., Huber, C., Jenny, G. J., Müller, F. & Hämmig, O. (2009). Socioeconomic status, working conditions and self-rated health in Switzerland: explaining the gradient in men and women. *International Journal of Public Health*, 54, 23-30.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Best, A. (2011). Systems thinking and health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 25, eix-ex.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009). *Stressmanagement für Teams in Gewerbe, Service und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*. Heidelberg: Springer.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., Turpin, R. S., Olson, M. & Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 547-557.
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J. & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18, 113-136.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thomson, I. & Rial-González, E. (2000). *Organisational interventions for work stress*. Sudbury, UK: HSE Books.
- Cox, T., & Rial-González, E. (2000). *Risk management, psychosocial hazards and work stress*. Copenhagen: World Health Organization, Regional Office for Europe.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dollard, M. F. & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Torrance, G. W., O'Brien, B. J. & Stoddard, G. L. (2005). *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. New York: Oxford University Press.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 945-954.
- Fritz, S. (2006). *Ökonomischer Nutzen weicher Kennzahlen*. Zurich: Vdf Hochschulverlag.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in

- Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 48-59.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. USA: University of California Press.
- Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 38, 158-164.
- Glasgow, R. E., Davis, C. L., Funnell, M. M. & Beck, A. (2003). Implementing practical interventions to support chronic illness self-management in health care settings: Lessons learned and recommendations. *Journal on Quality and Safety*, 29, 563- 574.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K. & Wang, S. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational Medicine*, 46, 398-412.
- Hagberg, M., Vilhemsson, R., Wigaeus Tornqvist, E. & Toomingas, A. (2007). Incidence of self-reported reduced productivity owing to musculoskeletal symptoms: association with workplace and individual factors among computer users. *Ergonomics*, 50, 1820-1834.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. New York: Taylor & Francis.
- Hu, Q., Schaufeli W. B. & Taris, T. W. (2011). The job demands-resources model: A analysis of additive and joints effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181-190.
- Inauen, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2011). Design principles for data- and change-oriented organisational analysis in workplace health promotion. *Health Promotion International*. In Press.
- Jenny, G. J. (2009). *Verbreitung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM): Ein Ansatz zur Intergration von ‚Gesundheit‘ und ‚Management‘* (dissertation non publiée). EPF Zurich.
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Üstün, T. U. & Wang, P. (2003). The World Health Organization health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H. & Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.
- Königswieser, R. & Hillebrand M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J. P. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business Press.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Inversini, S. (2008). Ein Kontingenzmodell des Change Managements. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 55-67.
- Mackay, C., Cousins, R., Kelly, P., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18, 91-112.
- Mayring, Ph. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7e édition, 1e édition 1983). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Michie, S. & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3-9.
- Mills, P. R., Kessler, R. C., Cooper, J. & Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. *American Journal of Health Promotion*, 22, 45-53.
- Mimura, C. & Griffiths, P. (2003). The effectiveness of current approaches to workplace stress management in the nursing profession: an evidence based literature review. *Occupational Environmental Medicine*, 60, 10-15.
- Mostert, K., Peeters, M. C. W. & Izel, R. (2011). Work-home interference and the relationship with job characteristics and well-being: a South-African study among employees in the construction

- industry. *Stress and Health*. In Press.
- Müller, F., Jenny G. J. & Bauer, G. F. (soumis en 2010). Individual and organizational health-oriented readiness for change – development and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L. & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24, 234-259.
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24, 219-233.
- Nytrø, K., Saksvik, P. O., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14, 213-225.
- OFS (2008). *Statistique sur le volume de travail*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
- OFS (2010). *Enquête suisse sur la structure des salaires*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.
- Prochaska, J. O. & Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12, 38-48.
- Peiró, J. M. (2000). Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: The amigo model as the basis of the PrevenLab/Psicosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166.
- Ramaciotti, D. & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie.
- Richardson, K. M. & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 69-93.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St.Galler Management-Modell*. Haupt: Berne.
- Schnell, R., Bachteler, T. & Reiher, J. (2009). Entwicklung einer neuen fehlertoleranten Methode bei der Verknüpfung von personenbezogenen Datenbanken unter Gewährleistung des Datenschutzes. *Gesis*, 3, 203-217.
- Schröer, A. & Sochert, R. (2000). *Health promotion circles*. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds.
- Semmer, N. K. (2011). Job Stress Interventions and Organization of Work. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 299–318). Washington: American Psychological Association.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 525-527.
- Taris, T. W., Van der Wal, I. & Westerlund, H. (2010). Large-scale job stress interventions: The Dutch experience. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 77-97). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. O. & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23, 80-98.
- Ulrich, P. & Maak, Th. (2000). *Die Wirtschaft in der Gesellschaft. Perspektiven an der Schwelle zum 3. Jahrtausend*. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik (Bd. 27). Berne: Haupt.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 124-151). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- van Vonno, C. J., Smith, M. W., Thomas, E. G., Kelley, D., Goetzl, R., Berg, G. D., ... Walker, D. R. (2005). What can a pilot congestive heart failure disease management program tell us about likely return on investment? A case study from a program offered to federal employees. *Disease Management*, 8, 346-360.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (éd.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (pp. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

## 9.2 Évaluatrices et évaluateurs

L'évaluation du projet SWiNG a été réalisée par la Division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise de l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Zurich (ISPMZ) et le Centre de conseil pour le management de la santé en entreprise de l'EPF de Zurich. L'évaluation économique a été réalisée par l'Institut pour l'économie de la santé de Winterthour (ZHAW).

### Évaluation générale: POH ISPM UZH / ZOA EPFZ

#### Division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise

La division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise de l'ISPMZ travaille depuis 1998 dans le secteur de la recherche sur les interventions et les évaluations dans le domaine de la santé au travail. Elle pratique systématiquement une approche interdisciplinaire de la recherche, qui ne fait pas seulement appel à des chercheurs et des chercheuses de diverses disciplines (psychologie, médecine, sociologie, économie, sciences du mouvement), mais également à des partenaires et à des clients qui œuvrent dans le domaine de la recherche. Dans ce but, un centre de conseil pour le management de la santé en entreprise a été créé au sein de la division. Ce centre accompagne les entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de mesures de promotion de la santé. Afin de renforcer cette approche au niveau des hautes écoles, la division coopère avec le Centre pour les sciences du travail et l'organisation (ZOA) du département MTEC de l'EPFZ, qui participe, avec 25 collaborateurs actuellement, à la création d'une division chargée de la coopération.

#### Georg Bauer (direction stratégique du projet)

Georg Bauer, PD dr med. dr PH, est responsable de la division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Depuis 1990, il œuvre dans le domaine de la recherche en santé publique, en Europe et aux États-Unis, où il a obtenu son doctorat à l'École de Santé Publique de Berkeley, en Californie. Ses projets de recherche comprennent d'une part des systèmes d'indicateurs et de reporting sur la santé, d'autre part le développement, la mise en œuvre, l'évaluation et la diffusion de programmes de promotion de la santé. Son principal domaine d'activité est la gestion de la santé en entreprise (GSE). Il a entre autre participé à la direction stratégique du développement de PME-*vital*. Georg Bauer est lui-même actif aussi bien dans le conseil en GSE que dans le transfert des connaissances sur la GSE aux managers, aux experts en santé publique et à la communauté scientifique.

#### Gregor Jenny (direction opérationnelle du projet)

Gregor Jenny, dr sc. ETH, psychologue, est collaborateur scientifique de la division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Il est responsable des études sur l'efficacité et la diffusion de la GSE. En coopération étroite avec le Centre de conseil MSE de Zurich, il participe également au développement des méthodes d'intervention et d'évaluation utilisées. Dans le cadre du projet INKA-PSE de Promotion Santé Suisse (2005-2007), il a réalisé, conjointement avec Georg Bauer et le Centre de conseil MSE-ZH, une étude longitudinale sur l'efficacité de la PSE dans neuf petites et moyennes entreprises.

#### Alice Inauen (collaboration scientifique au projet)

Alice Inauen, dr sc. ETH, psychologue, travaille depuis 2006 en tant que collaboratrice scientifique de la Division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Elle a dirigé l'évaluation de la GSE dans le cadre de deux projets en Autriche. Ceux-ci comprenaient l'évaluation du concept, du processus et de l'impact de la mise en œuvre de la GSE dans une grande entreprise et dans plusieurs PME et micro-entreprises. Alice Inauen a également participé à une étude longitudinale sur l'efficacité de la PSE dans neuf petites et moyennes entreprises. Depuis 2009, Alice Inauen est en outre collaboratrice de projet au sein du Centre de conseil MSE de Zurich où elle accompagne des projets GSE dans des entreprises.

#### Rebecca Brauchli (collaboration scientifique au projet)

Rebecca Brauchli, dr sc. ETH, psychologue, travaille depuis 2008 en tant que collaboratrice scientifique de la Division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Elle

collabore à différents projets axés sur la psychologie de la santé et du travail, activité qui lui permettent de continuer à approfondir ses connaissances en matière de méthodes de recherche scientifique et de méthodes statistiques.

#### **Désirée Füllemann (collaboration scientifique au projet)**

Désirée Füllemann, lic. phil., psychologue, travaille depuis 2010 en tant que collaboratrice et doctorante au sein de la Division Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Dans le cadre de ses études axées sur la psychologie sociale et la psychologie de la santé, ainsi que d'un emploi en tant que collaboratrice étudiante auprès du Monitoring sur le tabac Suisse (TMS), Désirée Füllemann a acquis de précieuses expériences et connaissances dans les domaines de la promotion de la santé, de la prévention et des méthodes de recherche scientifiques, connaissances qu'elle a pu approfondir dans le cadre des projets actuellement réalisés par la Division.

#### **Frithjof Müller (collaboration scientifique au projet)**

Frithjof Müller, dr des., psychologue (Université de Constance), travaille depuis 2008 en tant que collaborateur scientifique de la Division de Recherche en santé et Management de la santé en entreprise. Dans le cadre de son travail de diplôme et d'un séjour de recherche aux États-Unis (University of Georgia), il a acquis des connaissances fondamentales dans le domaine de la recherche sur le «stress» et des savoir-faire spécifiques en matière de techniques d'analyse des données.

### **Évaluation économique: ZHAW**

#### **Institut pour l'économie de la santé de Winterthour**

L'Institut pour l'économie de la santé de Winterthour fait partie du département Économie et Management de la Haute École de Zurich pour les Sciences Appliquées (ZHAW). L'institut compte actuellement treize personnes et diverses disciplines (enseignement de l'économie politique et de l'économie d'entreprise, médecine, sociologie, politologie). Sur le plan thématique, il se concentre sur la recherche en économie de la santé (évaluation économique, évaluation des technologies de la santé, couverture des besoins) et sur le management de la santé (managed care, systèmes de classification des patients). L'institut a également de l'expérience en matière de projets de coopération.

#### **Urs Brügger (codirection stratégique du projet)**

Urs Brügger, prof. dr oec., est responsable de l'Institut pour l'économie de la santé de Winterthour (WIG). Il travaille depuis de nombreuses années sur le thème des évaluations économiques dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Il dispose en outre d'une grande expérience dans le domaine des instruments d'enregistrement des prestations et des systèmes de classification des patients dans le secteur de la santé. Parallèlement à son activité de recherche, Urs Brügger pratique également une activité de conseil et de formation (de base et continue) dans le domaine de l'économie de la santé. Il est membre du comité du Swiss Network of Health Technology Assessment (SNHTA).

#### **Simon Wieser (codirection opérationnelle du projet)**

Simon Wieser, dr oec. publ., est chef de projet de recherche à l'Institut pour l'économie de la santé de Winterthour depuis 2006 et il enseigne l'économie politique à la Haute École de Zurich pour les Sciences Appliquées (ZHAW). Il a précédemment travaillé durant dix ans dans le domaine de la recherche économique appliquée auprès du Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPFZ. Ses projets actuels dans le domaine de l'économie de la santé comprennent les évaluations de mesures de prévention et de promotion de la santé, des études sur les coûts des maladies, des études coûts-bénéfices et le développement d'un système de classification des patients.

#### **Rafael Plessow (collaboration scientifique au projet, à partir de 2010)**

Rafael Plessow, M.A. HSG, économiste, travaille depuis le début 2010 en tant qu'assistant scientifique auprès de l'Institut pour l'économie de la santé de Winterthour. Dans le cadre de ses activités de recherche dans le domaine de l'économie de la santé, il analyse principalement les rapports coûts-bénéfice, les mesures de prévention et de promotion de la santé, ainsi que la consommation de médicaments.

#### **Lukas Kauer (collaboration scientifique au projet, jusqu'à la fin 2009)**

Lukas Kauer, lic. oec. publ. UZH, économiste, a été assistant auprès de l'Institut pour l'économie de

la santé de Winterthour de début 2008 à fin 2009. Il travaillait auparavant au Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPFZ. Il concentre actuellement son activité de recherche surtout sur des évaluations et des analyses coûts-bénéfices de mesures de prévention et de promotion de la santé dans le domaine de la santé publique.

## 9.3 Tableau des indicateurs

Les légendes sont indiquées au bas du tableau

ORGANISATION		PERSONNE	
STRUCTURE		COMPETENCE	
Participation	ST	Attente en matière d'auto-performance au travail	ST
Problèmes liés à l'organisation du travail	ST	Maîtrise du stress orientée vers les problèmes	ST
Réglementation du temps de travail & organisation équilibrée de la vie	EMG	Différentes stratégies de maîtrise	ST
Organisation du travail	EMG	Compréhension pour le stress et comportement face au stress	IPC
Temps de travail	ST		
Travail en équipe	ST		
Pourcentage de cadres	ST		
Contraintes liées à l'environnement	ST		
Exigences et contraintes sur le lieu de travail	EMG		
Organisation de l'espace	BB		
Classification de l'entreprise selon la CFST	EMG		
Nombre et taille des unités organisationnelles	ST		
Structure du personnel (âge, formation, état civil, sexe)	ST		
Durée de la collaboration	ST		
Taux d'activité	ST		
Ressources disponibles pour la PSE	DG/IPC		
Adéquation des ressources	DG/IPC		
Dépense/recette	DG/IPC		
Obstacles/facilitateurs	DG/IPC		
Changements dans l'organisation du travail dus à SWiNG	IPC		
Durabilité	EMG/IPC		
Continuation	EMG/IPC		
STRATEGIE		MOTIVATION	
Disposition au changement organisationnel	ST/ DG/ EM	Disposition au changement individuel	ST/DG/EM
Compréhension pour le stress et comportement face au stress	IPC	Obstacles/facilitateurs	DG/IPC
Conditions PSE	EMG		
Objectifs PSE	EMG		
Conduite du personnel	EMG		
Développement du personnel	EMG		
Développement et changement organisationnel	EMG		
Défis	IPC		
CULTURE		IDENTITE	
Information des collaborateurs	ST	Estime de soi	ST
Conceptions de la santé organisationnelle	DG	Conceptions de la santé	DG

<b>INTERACTION</b>			
<b>RESSOURCES DE TRAVAIL</b>			
<b>PROCESSUS TECHNIQUES</b>	<b>PROCESSUS RELATIONNELS</b>		
Marge de manœuvre	ST	Soutien social	ST
Globalité de la tâche	ST	Soutien de la part des supérieurs	ST
Processus de management	EMG	Soutien de la part des collègues de travail	ST
Divers	OA	Attitude de soutien de la part des supérieurs	ST
		Satisfaction concernant l'estime	ST
		Satisfaction concernant l'estime des supérieurs	ST
		Satisfaction concernant l'estime des collègues de travail	ST
		Satisfaction concernant l'estime des clients	ST
		Estime sur le lieu de travail	ST
		Equité dans les interactions (de la part des supérieurs)	ST
		Equité dans les processus	ST
		Qualité de la gestion	IPC/EMG
		Qualité de la collaboration	IPC
<b>CONTRAINTES DE TRAVAIL</b>			
<b>PROCESSUS TECHNIQUES</b>	<b>PROCESSUS RELATIONNELS</b>		
Insécurité	ST	Stresseurs sociaux (supérieurs)	ST
Pression temporelle	ST	Stresseurs sociaux (collègues)	ST
Interruptions de travail	ST		
Surmenage qualitatif	ST		
Contraintes corporelles unilatérales	ST		
Déséquilibre efforts/récompenses	ST		
Dissonance émotionnelle	ST		
Stresseurs sociaux (clients)	ST		
Tâches illégitimes	ST		
Déplacements	ST		
Contacts avec les clients	IPC		
Exigences et contraintes sur le lieu de travail	EMG/OA		
<b>PROCESSUS D'OPTIMISATION</b>			
Retours S-Tool	ST		
Participation management du stress	ST/EM/LP/IPC/IC		
Participation formations pour la direction	ST/EM/LP/IPC/IC		
Participation RE/CS	ST/EM/LP/IPC/IC		
Participation à d'autres formations	ST/EM/LP/IPC/IC		
Participation conférences	ST/EM/LP/IPC/IC		
Participation cours privés	ST/EM/LP/IPC/IC		
Collaboration RH/conseillers	DG		
Obstacles/facilitateurs	DG		
Atelier d'initiation: cohérence, engagement, consensus, irritations	FBF		
Groupe SWiNG: cohérence, engagement, accomplissement des tâches, irritations	FF/ procès-verbaux		
Groupe SWiNG: exécution du mandat, continuation, collaboration	DG		
Communication projet: fréquence de l'information, degré de sensibilisation, état de l'information, estimation de l'impact	FF/IPC/DG		
Communication projet: qualité et fréquence des contacts	FF/IPC/DG		
Feedbacks DIR/COLL : DIR consensus, interprétation et planification, irritations / COLL intérêt, interactions, irritations	FF		
Modules: impact, cohérence, adaptation (caractère facultatif)	EM		
Autres projets d'optimisation: projets de changement	IPC		
Autres mesures concernant le management du stress	EMG/IPC		
Evaluation du changement	ST		
Evaluation de l'impact	ST		
Impact (pos./nég.)	DG/VE/IPC		
Réalisation des attentes	DG/VE/IPC		
Connaissance de SWiNG	DG/VE/IPC		
Influence sur les cadres	IC		
Recommandation	IC/DG		



<b>RESULTATS</b>		<b>ENVIRONNEMENT</b>	
<b>RESULTATS ECONOMIQUES</b>		<b>ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL</b>	
Absentéisme/présentéisme	ST	Insécurité de la place de travail	ST
Taux d'absences général	II	Obstacles/facilitateurs	IPC/DG
Répartition des jours d'absences	II		
Absences dues à la maladie	II		
Incapacité de travail	II		
Taux d'accidents professionnels	II		
Taux d'accidents non-professionnels	II		
Taux de fluctuation	II		
Nouvelles entrées en fonction	II		
Cas AI	II		
Critère de qualité quantifié	II		
Image au sein de l'organisation	IPC		
Satisfaction des clients	IPC		
Productivité	IPC		
Productivité/performance auto-évaluée	ST		
Disposition à payer	ST		
Consultation d'un spécialiste	ST		
Séjour hospitalier	ST		
Dépenses pour la santé/bien-être	ST		
Revendication	ECS		
Médicaments	ECS		
Situation en matière d'assurances	ECS		
<b>SANTE POSITIVE</b>		<b>ENVIRONNEMENT INDIVIDUEL</b>	
Lien émotionnel à l'entreprise	ST	Soutien social des partenaires/familles/amis	ST
Enthousiasme lié au travail	ST	Conflit travail/vie privée	ST
Engagement au travail	ST	Conflit vie privée/travail	ST
Sentiment de cohérence lié au travail	ST	Récupération après le travail	ST
Formes de satisfaction au travail	ST	Distance psychologique	ST
Satisfaction au travail en général	ST		
<b>SANTE NEGATIVE</b>			
Etat de santé général	ST		
Affections psychosomatiques	ST		
Epuisement (associé au travail)	ST		
Sentiments négatifs à l'égard de l'entreprise	ST		
Humeur dépressive liée au travail	ST		
Insomnies	ST		
Engagement moindre (rejet du travail)	ST		
Performance moindre (associée au travail)	ST		
Liste des affections	ECS		
Etat d'esprit	IPC		

**Legendes:**  
 ST - S-Tool  
 EM – Evaluation des modules  
 ECS - Enquête sur les coûts de la santé  
 II – Indicateurs de l'entreprise  
 EMG – Enquête sur le management  
 IPC – Interviews avec les personnes clés  
 IC – Interviews avec les cadres  
 DG – Discussions de groupe  
 VE – Visite de l'entreprise  
 OA – Observation des activités  
 FF – Formulaire de feedback  
 LP – Liste des participants

## 9.4 Unités d'entreprise

Entreprise	Dates de l'enquête	Unit	t0	t1	t2
			Taille	Taille	Taille
ABB FKT	t0: 29.05.-01.09.08 t1: 31.08.-02.10.09 t2: 01.10.-15.11.10	<b>Toute l'entreprise ABB FKT</b>	<b>403</b>	<b>400</b>	<b>416</b>
		1	120	123	118
		2	112	116	153
		3	121	103	91
		4	31	35	35
		5	19	13	11
ABB TUS	t0: 27.05.-06.07.08 t1: 04.09.-14.10.09 t2: 31.08.-19.10.10	<b>Toute l'entreprise ABB TUS</b>	<b>1050</b>	<b>1155</b>	<b>1014</b>
		1	14	15	12
		2	489	599	517
		3	52	44	31
		4	138	152	135
		5	265	248	231
		6	92	97	88
Alstom TMRR	t0: 27.10.-24.12.08 t1: 02.12.09-03.02.10 t2: 09.11.-24.12.10	<b>Toute l'entreprise TPMR (TMUR)</b>	<b>792</b>	<b>708</b>	<b>681</b>
		-	65		
		-	79		
		1	144	129	126
		2	188	164	157
		3	166	155	144
		4	72	95	85
		-	78		
		5		105	104
		6		44	49
		7		16	16
Alstom TSGB-F	t0: 31.07.-08.11.08 t1: 08.10.-22.12.09 t2: 15.10.-18.12.10	<b>Toute l'entreprise Alstom TSGB-F (CSX)</b>	<b>479</b>	<b>520</b>	<b>501</b>
		1	16	14	11
		2	26	28	26
		3	36	22	22
		4	95	120	117
		5	18	19	17
		6	186	208	196
		7	15	14	13
		8	17	18	21
		9	25	27	29
		10	45	50	49
KVTG	t0: 04.08.-05.09.08 t1: 05.11.09-19.01.10 t2: 08.11.-30.11.10	<b>Toute l'entreprise KVTG</b>	<b>417</b>	<b>439</b>	<b>443</b>
		1	154	159	164
		2	69	72	71
		3	73	81	79
		4	17	20	20
		5	104	107	109
Clinique Barmelweid	t0: 15.10.-17.11.08 t1: 09.11.-09.12.09 t2: 08.11.-23.12.10	<b>Toute l'entreprise Clinique Barmelweid</b>	<b>373</b>	<b>373</b>	<b>364</b>
		1	111	111	108
		2	91	91	91
		3	36	36	36
		4	135	135	129
Nestlé Suisse	t0: 05.01.-03.03.09 t1: 02.11.-08.12.09 t2: 25.10.-30.11.10	<b>Toute l'entreprise Nestlé Suisse</b>	<b>323</b>	<b>340</b>	<b>336</b>
		1	16	14	14
		2	15	18	17
		3	12	13	11
		4	20	24	22
		5	16	21	18
		-	31		
		6	18	21	20
		7	24	20	24
		8	68	59	60
		9	43	45	46
		-	60		
		10		50	48
11		19	20		
12		36	36		
Hôpital Riviera	t0: 03.11.-05.12.08 t1: 02.11.-07.12.09 t2: 01.11.-05.12.10	<b>Toute l'entreprise Hôpital Riviera</b>	<b>1131</b>	<b>1167</b>	<b>1214</b>
		1	24	28	29
		-	116		
		2	345	344	344
		3	81	72	75
		4	182	171	169
		5	118	110	125
		6	159	146	164
		7	106	101	113
		8		73	73
		9		58	58
10		64	64		
<b>TOTAL</b>			<b>4968</b>	<b>5102</b>	<b>4969</b>

## 9.5 Tableau Représentativité des participants / des groupes d'évaluation de l'impact

	N	Contraintes (t0)	Ressources (t0)	Santé positive (t0)	Santé négative (t0)	Disposition individuelle à participer (t0)	Disposition à la mise en œuvre organisationnelle (t0)	Âge (t0)	Niveau de formation (t0)	Durée de la collaboration dans l'entreprise (t0)	Sexe	
											Valeur moyenne	Valeur moyenne
Participation au cours sur le management du stress	non	-09	,26	,16	-19	5,02	4,88	39	3,86	110,23	65,7%	34,3%
	oui	,11	,17	,03	,01	5,17	4,87	39	3,81	97,60	57,5%	42,5%
Participation à la formation destinée à la direction	non	-07	,21	,11	-11	5,06	4,85	38	3,77	101,86	60,5%	39,5%
	oui	,19	,33	,24	-,23	5,19	5,05	43	4,14	155,58	79,4%	20,6%
Participation aux cercles de santé / RE	non	-08	,21	,13	-16	5,07	4,82	39	3,63	105,15	60,3%	39,7%
	oui	,12	,24	,13	-,09	5,11	4,87	40	4,12	122,57	68,7%	31,3%
Participation à une autre formation	non	,01	,21	,15	-15	5,03	4,84	40	3,86	121,80	69,6%	30,4%
	oui	,03	,36	,13	-,12	5,29	5,06	39	3,84	93,13	48,9%	51,1%
Participation à des conférences	non	-02	,22	,12	-12	5,02	4,79	38	3,72	108,57	64,0%	36,0%
	oui	,08	,25	,19	-,15	5,26	5,13	42	4,21	131,13	67,8%	32,2%
Participation à des cours privés	non	-01	,26	,15	-15	5,03	4,91	39	3,86	115,18	67,0%	33,0%
	oui	,10	,16	,11	-,03	5,51	4,83	42	3,94	115,54	54,7%	45,3%

rouge = différence significative (plus petite); vert = différence significative (plus grande); bleu = différence significative (niveau de signification stat. 0.05, sauf \* p=0.07)

	N	Contraintes (t0)	Ressources (t0)	Santé positive (t0)	Santé négative (t0)	Disposition individuelle à participer (t0)	Disposition à la mise en œuvre organisationnelle (t0)	Âge (t0)	Niveau de formation (t0)	Durée de la collaboration dans l'entreprise (t0)	Sexe	
											Valeur moyenne	Valeur moyenne
Évaluation de l'impact	faible/moyenne	,06	,19	,06	-,09	5,02	4,76	39	3,88	111,62	63,7%	36,4%
	élevée	-,04	,32	,31	-,23	5,26	5,23	42	3,84	134,88	70,5%	29,5%

rouge = différence significative (plus petite); vert = différence significative (plus grande); bleu = différence significative (niveau de signification stat. 0.05)

**Légendes**

Valeurs de facteur (globalement, toutes personnes interrogées confondues, chaque échelle dispose des propriétés suivantes: valeur moyenne = 0, écart standard = 1, cf. chap. 3)

Contraintes, ressources, santé positive et négative: 1 = très faible à 7 = très forte

Disposition individuelle à participer: 1 = très faible à 7 = très forte

Disposition organisationnelle à mettre en œuvre: en années

Âge: 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = apprentissage, 4 = maturité/maturité professionnelle, 5 = université/haute école spécialisée

Niveau de formation (diplôme le plus élevé obtenu): 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = apprentissage, 4 = maturité/maturité professionnelle, 5 = université/haute école spécialisée

Durée de collaboration au sein de l'entreprise: en mois

## 9.6 Tableau Différences dans l'évaluation des modules

	S-Tool	Evaluation des modules														
		N	Adaptation des modules			Coherence des modules			Volontariat			Volontariat				
			Valeur moyenne	oui	+/-	non	Valeur moyenne	oui	+/-	non	Valeur moyenne	oui	+/-	non		
Participation au module management du stress combinée avec l'appréciation de l'impact du module	Pas de participation	989														
	Participation – impact faible	89	4,91	18,8%	5,81	50,3%										
	Participation – impact moyen	88	5,51	42,0%	6,31	21,7%										
	Participation – impact élevé	48	5,70	56,0%	6,55	20,2%										
Participation au module formation destinée à la direction combinée avec l'appréciation de l'impact du module	Pas de participation	208														
	Participation – impact faible	71	2,93							4,64	41,2%	32,0%		5,86		26,8%
	Participation – impact moyen	70	3,68							5,35	45,3%	31,6%		6,14		23,2%
	Participation – impact élevé	72	4,28							5,86	55,8%	25,3%		6,42		18,9%

## 9.7 Graphiques Portée x évaluation de l'impact

Relation entre la portée (cours sur le management du stress; formations pour la direction; réflexions en équipe, cercles de santé, ateliers) et l'évaluation de l'impact (agrégée au niveau des unités d'entreprise fig. a-d et des entreprises fig. e)

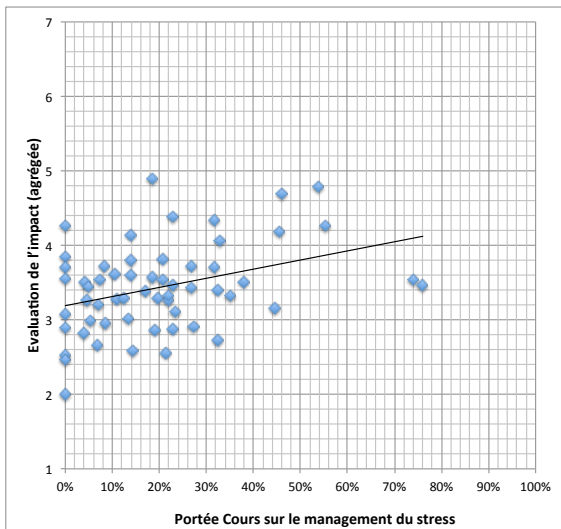


Fig. a)  $r = .37$  ( $n = 57$ )

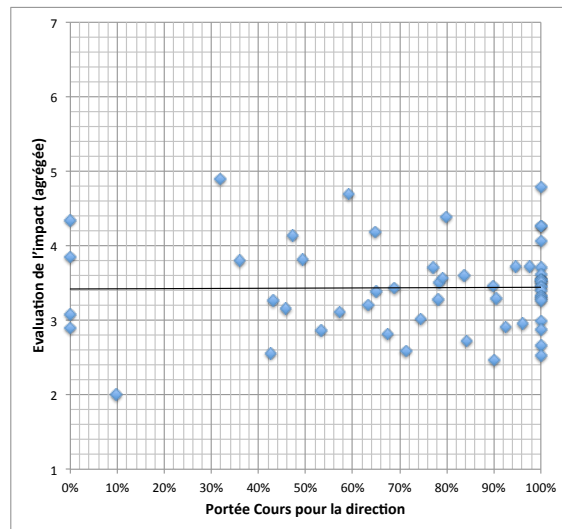


Fig. b)  $r = .00$  ( $n = 57$ )

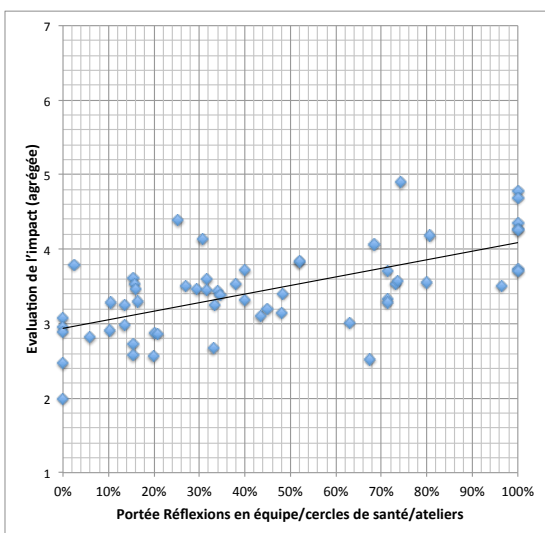


Fig. c)  $r = .62$  ( $n = 57$ )

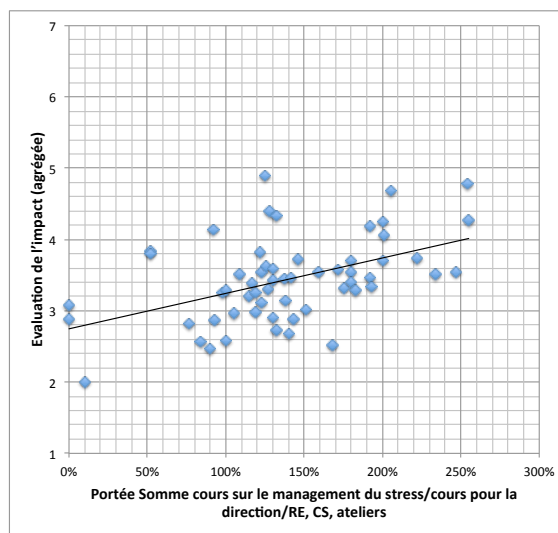


Fig. d)  $r = .47$  ( $n = 57$ )

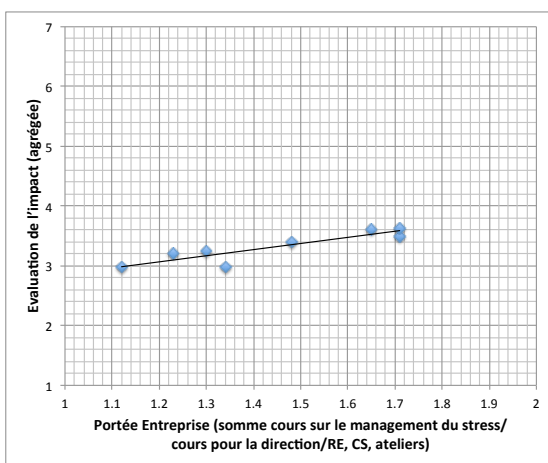


Fig. e) pas de coefficient de corrélation ( $n = 8$ )

## 9.8 Évaluation de l'impact (t2) par entreprise

Entreprise	Evaluation de l'impact (toutes)			
	faible		élevée	
Entreprise 1	338	69.8%	146	30.2%
Entreprise 2	164	75.2%	54	24.8%
Entreprise 3	200	77.5%	58	22.5%
Entreprise 4	217	70.2%	92	29.8%
Entreprise 5	90	81.1%	21	18.9%
Entreprise 6	190	77.6%	55	22.4%
Entreprise 7	186	84.2%	35	15.8%
Entreprise 8	168	70.9%	69	29.1%
<b>Total</b>	<b>1553</b>	<b>74.6%</b>	<b>530</b>	<b>25.4%</b>
<i>Valeur moyenne toutes entreprises confondues</i>		<i>75.8%</i>		<i>24.2%</i>

Entreprise	Participation à l'évaluation de l'impact (au moins) t0 et t2			
	faible		élevée	
Entreprise 1	227	72.3%	87	27.7%
Entreprise 2	103	72.5%	39	27.5%
Entreprise 3	154	80.2%	38	19.8%
Entreprise 4	148	67.3%	72	32.7%
Entreprise 5	46	80.7%	11	19.3%
Entreprise 6	125	79.1%	33	20.9%
Entreprise 7	114	87.7%	16	12.3%
Entreprise 8	134	71.7%	53	28.3%
<b>Total</b>	<b>1051</b>	<b>75.1%</b>	<b>349</b>	<b>24.9%</b>
<i>Valeur moyenne toutes entreprises confondues</i>		<i>76.4%</i>		<i>23.6%</i>

## 9.9 Empreintes des principaux indicateurs par entreprise

### Échantillon global S-Tool t0 / t2

	R R/C t0	R R/C t2	SN t0	SN t2	SP t0	SP t2	PT t0	PT t2	JA t0	JA t2	R R/C	SN	SP	PT	JA
Entreprise 1	1.56	1.64	2.26	2.18	3.60	3.58	77.98	77.14	2.38	2.05	5%	-4%	-1%	-1%	-0.33
Entreprise 2	1.44	1.46	2.31	2.31	3.49	3.34	76.57	77.18	2.10	2.03	1%	0%	-4%	1%	-0.07
Entreprise 3	1.63	1.82	2.18	2.07	3.43	3.61	78.27	82.41	1.84	1.87	12%	-5%	5%	5%	0.03
Entreprise 4	1.42	1.45	2.33	2.25	3.46	3.32	75.89	76.13	1.92	1.79	2%	-3%	-4%	0%	-0.13
Entreprise 5	1.53	1.61	2.23	2.19	3.45	3.35	79.79	77.99	1.96	2.43	5%	-2%	-3%	-2%	0.47
Entreprise 6	1.47	1.54	2.42	2.29	3.48	3.34	78.14	77.86	2.01	2.18	5%	-5%	-4%	0%	0.17
Entreprise 7	1.42	1.57	2.40	2.32	3.57	3.66	74.71	76.40	2.88	2.24	11%	-3%	3%	2%	-0.64
Entreprise 8	1.42	1.41	2.27	2.27	3.75	3.72	74.76	75.12	2.34	1.24	-1%	0%	-1%	0%	-1.10
<b>Moyenne des entreprises</b>	<b>1.49</b>	<b>1.56</b>	<b>2.30</b>	<b>2.24</b>	<b>3.53</b>	<b>3.49</b>	<b>77.01</b>	<b>77.53</b>	<b>2.18</b>	<b>1.98</b>	<b>5%</b>	<b>-3%</b>	<b>-1%</b>	<b>1%</b>	<b>-0.20</b>

### Échantillon participation à S-Tool t0 et t2

	R R/C t0	R R/C t2	SN t0	SN t2	SP t0	SP t2	PT t0	PT t2	JA t0	JA t2	R R/C	SN	SP	PT	JA
Entreprise 1	1.54	1.59	2.24	2.18	3.62	3.55	78.66	77.23	1.93	1.8	3%	-3%	-2%	-2%	-0.13
Entreprise 2	1.41	1.37	2.33	2.36	3.5	3.31	77.67	76.53	1.97	2.05	-3%	1%	-5%	-1%	0.08
Entreprise 3	1.69	1.8	2.11	2.07	3.54	3.62	79.8	83.78	1.57	1.56	7%	-2%	2%	5%	-0.01
Entreprise 4	1.44	1.44	2.29	2.25	3.56	3.35	77.28	77.69	1.55	1.82	0%	-2%	-6%	1%	0.27
Entreprise 5	1.6	1.67	2.24	2.08	3.56	3.53	80	79.83	2	1.68	4%	-7%	-1%	0%	-0.32
Entreprise 6	1.43	1.51	2.37	2.28	3.45	3.26	78.73	76.96	1.81	2.17	6%	-4%	-6%	-2%	0.36
Entreprise 7	1.57	1.59	2.3	2.32	3.68	3.61	74.93	77.24	2.29	2.27	1%	1%	-2%	3%	-0.02
Entreprise 8	1.44	1.42	2.25	2.26	3.78	3.71	75.78	75.2	2.05	1.21	-1%	0%	-2%	-1%	-0.84
<b>Moyenne des entreprises</b>	<b>1.52</b>	<b>1.55</b>	<b>2.27</b>	<b>2.23</b>	<b>3.59</b>	<b>3.49</b>	<b>77.86</b>	<b>78.06</b>	<b>1.90</b>	<b>1.82</b>	<b>2%</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>	<b>0%</b>	<b>-0.08</b>

R R/C = rapport ressources/contraintes, SN = santé négative, SP = santé positive, PT = performance au travail, JA = jours d'absence.

## 9.10 Tableau Rapport ressources/contraintes

		<b>Contraintes faibles</b>	<b>Contraintes moyennes</b>	<b>Contraintes élevées</b>	<b>Total</b>
		n % lignes % colonnes <b>% total</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>
<b>Ressources élevées</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	477 44.0% 45.2% <b>14.8%</b>	374 34.5% 34.7% <b>11.6%</b>	232 21.4% 21.2% <b>7.2%</b>	1083 100% 33.6% <b>33.6%</b>
<b>Ressources moyennes</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	321 29.6% 30.4% <b>9.9%</b>	392 36.2% 36.4% <b>12.1%</b>	371 34.2% 33.9% <b>11.5%</b>	1084 100% 33.6% <b>33.6%</b>
<b>Ressources faibles</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	257 24.2% 24.4% <b>8.0%</b>	311 29.3% 28.9% <b>9.6%</b>	492 46.4% 44.9% <b>15.2%</b>	1060 100% 32.8% <b>32.8%</b>
<b>Total</b>	n % lignes % colonnes <b>% total</b>	1055 32.7% 100% <b>32.7%</b>	1077 33.4% 100% <b>33.4%</b>	1095 33.9% 100% <b>33.9%</b>	3227 100% 100% <b>100%</b>

Tableau Ressources x contraintes au moment de l'enquête t0

### Remarque concernant le tableau

Le tableau montre la répartition en ressources et contraintes faibles, moyennes et élevées, qui sont à la base des *heatmaps* présentées dans le rapport. Le codage en couleurs indique une combinaison ressources/contraintes favorable (vert), neutre (gris) ou défavorable (rouge). Le tableau donne les fréquences absolues (n) ainsi que les parts en pour-cent (lignes, colonnes et total).

Si l'on prend le champ situé en haut à gauche comme exemple (combinaison de ressources élevées et de contraintes faibles), on devra le lire comme suit: globalement, n=477 personnes disposent au moment de la première enquête (t0) (14,8% de toutes les personnes interrogées en t0 = pourcentage total) de cette combinaison de ressources élevées et de contraintes faibles. Ces 477 personnes correspondent à 44% de toutes les personnes au moment t0 qui disposent de ressources élevées (% lignes), ainsi qu'à 45,2% de toutes les personnes au moment t0, qui déclarent être soumises à des contraintes faibles (% colonnes).



## 10 Glossaire et liste des abréviations

ASA	Association Suisse d'Assurances (organe responsable du projet SWiNG)
COFIL	Comité de pilotage (groupe de pilotage dans les entreprises pilotes de Suisse romande)
CS	Cercle de santé (groupe de travail interdépartements et transhiérarchiques pour l'analyse participative et le développement des mesures)
EI	Evaluation de l'impact (échelle d'évaluation utilisée pour estimer l'impact du projet SWiNG)
Groupe SWiNG	Groupe chargé de soutenir la direction du projet interne à l'entreprise et d'organiser la communication sur le projet
GSE	Gestion de la santé en entreprise
iafob	Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation (prestataire PSE)
ifa	Institut de médecine du travail (prestataire PSE)
OHD	Organisational Health Development (développement de l'organisation orienté vers la santé; désignation du modèle correspondant à la base de l'évaluation)
POH UZH/ETH	Public and Organisational Health (Département Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, ISPM Université de Zurich et ZOA EPF Zurich; évaluation)
Points chauds	Equipes ou unités d'entreprise avec plus de 10 feux obtenus au terme de l'analyse S-Tool, pour lesquelles le cours de management du stress était obligatoire
PSCH	Promotion Santé Suisse (institution responsable du projet SWiNG)
PSE	Promotion de la santé en entreprise
Rapport R/C	Rapport ressources/contraintes (échelle de l'évaluation; divise les ressources par les charges répertoriées dans S-Tool; plus ce rapport est élevé et plus les collaborateurs sont en bonne santé et productifs)
RE	Réflexions en équipe (groupe de travail local mis sur pied dans l'entreprise pour l'analyse participative et le développement des mesures)
RE-AIM	Critères d'évaluation de l'impact sur la santé publique des interventions destinées à promouvoir la santé, qui ont été utilisés par l'évaluation pour évaluer le module
ROI	Return-on-Investment (coûts du projet SWiNG par rapport à son bénéfice)
S-Tool	Instrument d'enquête assisté par ordinateur ( <a href="http://www.s-tool.ch">www.s-tool.ch</a> ) destiné à répertorier les contraintes, les ressources, la santé et le bien-être (y compris système de feedback automatique au niveau individuel et organisationnel, avec explications des valeurs mesurées, présentation avec des feux et des échelles détaillées en pour-cent, présentation des étapes chronologiques, ainsi que conseils sur le thème correspondant)
SWiNG	Management du stress, effets et bénéfice de la PSE
vivit	vivit santé SA (prestataire PSE)
WIG ZHAW	Institut d'économie de la santé de Winterthur, Haute école zurichoise pour les sciences appliquées (évaluation)