



Décembre 2016



Document de travail 38

## Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité: un guide pour les entreprises

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs-maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la Fondation. Informations complémentaires: [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

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

## **Impressum**

### **Editrice**

Promotion Santé Suisse

### **Auteurs et auteurs**

Kathrin Krause, Dr phil., psychologue dipl., Promotion Santé Suisse; Monica Basler, MPH, responsable de la division Soins et prise en charge, directrice adjointe, Viva Luzern AG, Eichhof; Eric Bürki, MA en relations internationales, CAS en GSE, Promotion Santé Suisse

### **Avec l'assistance des partenaires spécialisés suivants**

Sven Gross, Dr, Cloud Solutions; Andreas Krause, Prof. Dr; Laurenz Meier, Dr, Orber GmbH; Urban Studer, Dr, CFF; Franzisca Zehnder, Dr, La Poste; Selina Lauber, Fédération des coopératives Migros; Remo Rüeegg, Swica; équipe Gestion des impacts de Promotion Santé Suisse

### **Direction du projet Promotion Santé Suisse**

Kathrin Krause, Dr phil., responsable de projet Gestion des impacts

### **Série et numéro**

Promotion Santé Suisse Document de travail 38

### **Forme des citations**

Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). *Faire avancer la GSE en vérifiant son efficacité: un guide pour les entreprises*. Promotion Santé Suisse, Document de travail 38, Berne et Lausanne

### **Crédit photographique image de couverture**

Promotion Santé Suisse/Peter Tillesen

### **Sur la base de**

Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Evaluation des effets des interventions: guide pour le domaine du poids corporel sain*. Promotion Santé Suisse, Document de travail 31, Berne et Lausanne

### **Renseignements et informations**

Promotion Santé Suisse, Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne, tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00, [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

### **Texte original**

Allemand

### **Numéro de commande**

03.0153.FR 12.2016

Cette publication est également disponible en langue allemande et italienne (numéros de commande 03.0153.DE 12.2016 et 03.0153.IT 12.2016)

### **ISSN**

2296-5696

### **Télécharger le PDF**

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

© Promotion Santé Suisse, décembre 2016

# Editorial

## **La santé, facteur de succès: «savoir ce qui fonctionne et argumenter de manière plausible»**

Pour accroître l'aptitude au travail de leur main d'œuvre et leur attrait en tant qu'employeur, les entreprises procèdent à un investissement ciblé dans la gestion de la santé en entreprise (GSE). Mais comment peut-on contrôler l'impact de ces initiatives?

Ce guide vous fournit une marche à suivre pour mettre en place un contrôle de l'efficacité de la GSE au sein de votre entreprise.

La directive relative au label **Friendly Work Space** recommande d'observer systématiquement l'évolution de paramètres (critères GSE 3 et 5) et d'informations pertinents, et de les interpréter conjointement avec les responsables de l'entreprise. Cette approche simplifie la détermination des mesures à mettre en œuvre pour les différents groupes cibles de collaborateurs et la définition des impacts que vous pouvez en attendre. Vous êtes ainsi en mesure de bien faire comprendre l'effet de la GSE, ce qui facilite la légitimation des projets correspondants vis-à-vis des décideurs dans le cadre d'une évaluation globale (critère GSE 6).

Les retours des entreprises indiquent que la mise en œuvre d'une planification et d'une évaluation systématiques des mesures représente généralement une tâche exigeante.

Les impacts de la GSE sont complexes à prouver, et il est souvent impossible d'attribuer directement l'évolution des paramètres de l'entreprise à une mesure donnée. Il est donc d'autant plus important de connaître les étapes intermédiaires, car elles vous permettent de comprendre l'approche suivie par un train de mesures et de savoir où vous pouvez observer des impacts directs et avec quels ajustements à moyen et long termes une contribution au succès de l'entreprise peut être établie de manière plausible.

Vous obtenez un fil conducteur qui, à l'instar d'un guide de conditionnement physique, vise à vous inspirer de nouvelles idées pour mieux démontrer la **plus-value apportée par vos mesures de GSE existantes**. Vous serez ainsi en mesure de créer, étape par étape, un contrôle d'efficacité adapté à votre entreprise.

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Pourquoi une vérification de l'efficacité est-elle indiquée?</b>	<b>5</b>
1.1	Contenu et structure du guide	6
<b>2</b>	<b>Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse</b>	<b>7</b>
2.1	Fonctionnement du modèle d'impact	8
2.1.1	Impact positif de la GSE sur le succès de l'entreprise	10
2.1.2	Amélioration et préservation de la santé et de la motivation	11
2.1.3	Atténuation des contraintes et renforcement des ressources	12
2.1.4	La combinaison de mesures de GSE appropriée	13
2.2	Utilisation des chaînes d'impact en tant que bases d'argumentation	14
2.2.1	Chaîne d'impact pour la santé psychique	15
2.2.2	Chaîne d'impact pour la santé physique	16
2.2.3	C'est pourquoi il vaut la peine d'investir dans la santé et la motivation du personnel	16
2.3	Utilisation du modèle d'impact en tant qu'outil d'entraînement stratégique	18
<b>3</b>	<b>Les cinq étapes de la vérification de l'efficacité de votre projet de GSE</b>	<b>20</b>
3.1	Etape 1: préparation de la description de la mission, orientation du projet et analyse des problèmes	22
3.1.1	Définition de la mission	22
3.1.2	Orientation du projet	23
3.1.3	Analyse du problème et interprétation de la situation actuelle	23
3.2	Etape 2: définition des objectifs du projet, des groupes cibles et des mesures à prendre	26
3.2.1	Que faut-il faire?	26
3.2.2	Comment procéder correctement?	26
3.3	Etape 3: fixer les objectifs d'impact et élaborer la chaîne d'impact	28
3.3.1	Impact attendu sur les contraintes et les ressources	28
3.3.2	Impact attendu sur la santé et la motivation	30
3.3.3	Chaîne d'impact et effet sur le succès de l'entreprise	31
3.3.4	Détermination des indicateurs, des paramètres et des sources de données pour la vérification d'efficacité	32
3.4	Etape 4: évaluation réaliste des résultats et identification des facteurs perturbateurs	36
3.4.1	Evaluation réaliste des résultats et formulation de conclusions	36
3.4.2	Facteurs perturbateurs et limites de la mesure d'efficacité	37
3.5	Etape 5: préparation et présentation efficace des résultats	40
	<b>Annexe</b>	<b>43</b>
	Annexe I: Exercice de réflexion	43
	Annexe II: Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse	46
	Annexe III: Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse, avec indicateurs et exemples	47
	Annexe IV: Sélection d'exemples illustrant les relations entre santé, motivation et succès de l'entreprise, analysées de manière scientifique	48

# 1 Pourquoi une vérification de l'efficacité est-elle indiquée?

Vos projets de GSE entraînent des changements favorables, et la vérification de leur efficacité vous permet d'en prouver l'impact à votre personnel, aux cadres et à la direction. On entend par vérification de l'efficacité le contrôle des effets à court et moyen termes des mesures de GSE.

Il s'agit par exemple de montrer que les mesures de GSE ont une influence positive sur la culture de direction de l'entreprise, qu'elles augmentent la motivation du personnel ou améliorent l'attractivité de l'employeur. Parallèlement, cette vérification vous permet de déterminer les projets qui ont été efficaces et les domaines qui nécessitent encore des adaptations.

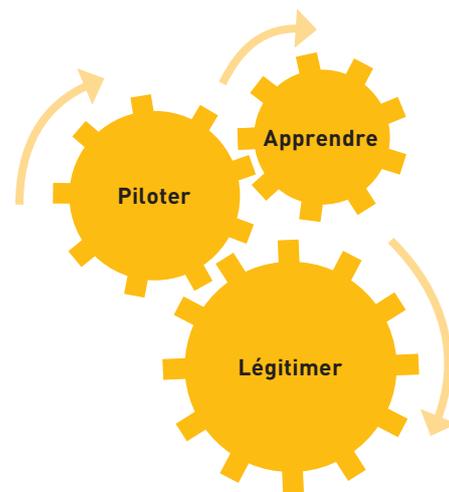
Ce guide présente les bases requises pour **tirer des enseignements des actions menées, piloter** la GSE de manière efficace au sein de votre entreprise et **légitimer** vos activités (fig. 1). Par ailleurs, il fournit les références pertinentes au label **Friendly Work Space** et aux critères correspondants de la directive.

Le guide se penche sur les questions suivantes:

- Sur quelle base optez-vous pour tel ou tel projet ou mesure de GSE?
- Parvenez-vous à diminuer les contraintes pesant sur votre personnel et à renforcer ses ressources?
- Atteignez-vous le groupe cible et les objectifs fixés?
- Comment pouvez-vous exercer un plus grand impact avec les mêmes ressources?
- Quelle contribution la GSE apporte-t-elle à la réalisation des objectifs de l'entreprise?
- Comment présenter vos paramètres de GSE et vos succès à la direction?

FIGURE 1

Apprendre, piloter, légitimer



- La vérification d'efficacité de la GSE permet de clarifier ce qui a changé pour votre personnel grâce aux mesures prises.
- La réduction des contraintes pesant sur la santé de votre personnel et le renforcement de ses ressources sont mis en évidence.
- Vous en savez davantage sur le bien-fondé du projet mis en œuvre et s'il vaut la peine de le poursuivre.
- Les succès dans le domaine de la GSE peuvent désormais être démontrés et communiqués à la direction de manière encore plus différenciée.
- La mise en relation systématique de vos objectifs de GSE avec les objectifs de l'entreprise met en évidence la contribution au succès de l'entreprise.

## 1.1 Contenu et structure du guide

Chapitres 2 et 2.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ces chapitres présentent le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse: ils permettent de comprendre les relations entre les mesures de GSE, la santé et le succès de l'entreprise au moyen d'une chaîne d'impact et d'en apprendre davantage sur les interactions entre ces différents facteurs.</li></ul>
Chapitres 2.2 et 2.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ces chapitres traitent de l'utilisation des connaissances scientifiques sur la relation entre santé, motivation et succès d'entreprise en vue d'établir la plausibilité des mesures.</li><li>• Ils couvrent en outre l'emploi du modèle d'impact en tant qu'outil d'entraînement stratégique vous permettant de prendre un rôle actif.</li></ul>
Chapitre 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce chapitre décrit les cinq étapes de la vérification de l'efficacité de votre projet de GSE.</li></ul>
Chapitres 3.1 à 3.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'étude de cas «Dos fort» illustre comment fixer des objectifs, établir des chaînes d'impact et déterminer des paramètres.</li><li>• Un modèle Excel et une brève liste de contrôle à télécharger sont à disposition pour votre propre projet de GSE.</li></ul>
Chapitre 3.4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce chapitre traite de l'évaluation réaliste des résultats et des limites de la vérification d'efficacité: quels facteurs peuvent entraver l'impact? Quelles sont les attentes réalistes?</li></ul>
Chapitre 3.5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce chapitre fournit des détails sur l'établissement de comptes rendus et la communication en rapport avec les vérifications d'efficacité.</li></ul>
A votre disposition en annexe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exercice sur le modèle d'impact (2.3): sur la base du modèle d'impact, vous établissez votre propre chaîne d'impact pour un projet de GSE mené à bien dans votre entreprise.</li><li>• Version détaillée du modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse, avec indicateurs proposés pour la mesure des résultats.</li><li>• Sélection d'exemples illustrant les relations entre santé, motivation et aspects du succès de l'entreprise, analysées de manière scientifique.</li></ul>

## 2 Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse

Dans les pages qui suivent, nous vous présentons un modèle (fig. 2) qui montre concrètement les mesures de GSE qui vous permettent d'améliorer la santé de votre personnel et d'exercer ainsi un impact positif sur le succès de l'entreprise.

Le modèle d'impact vous sert

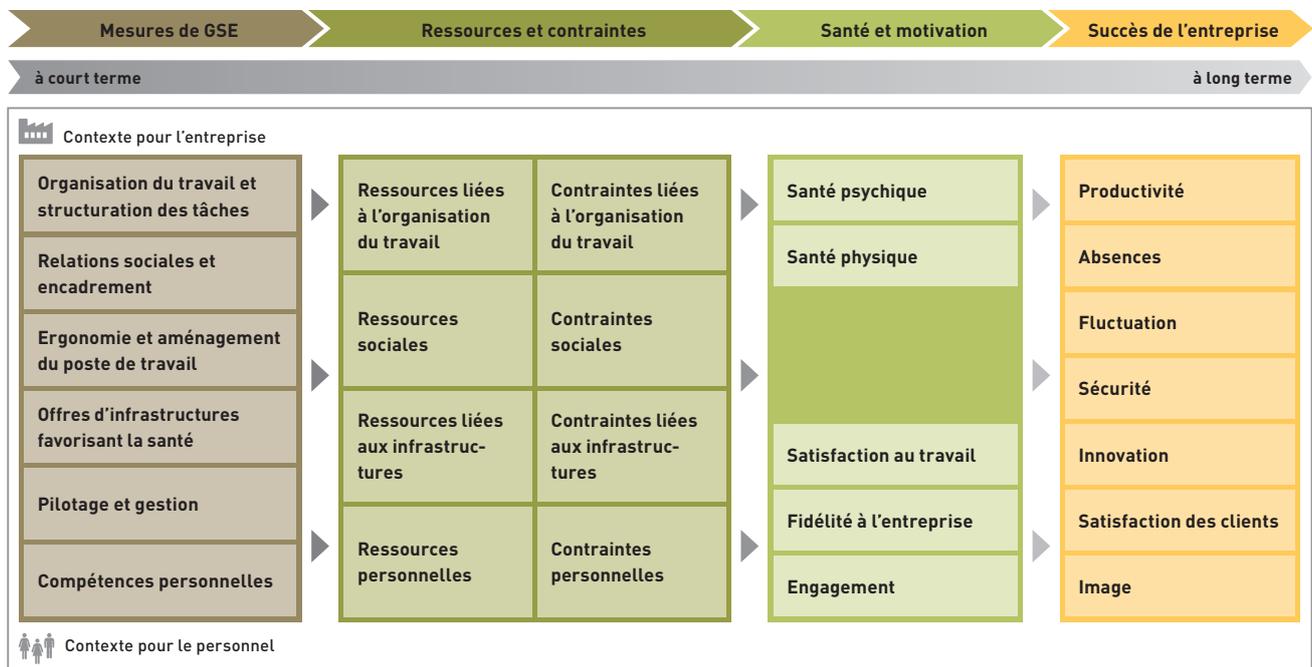
- **d'instrument de synthèse**, vous permettant de classifier les mesures de GSE existantes dans votre entreprise, d'évaluer leurs effets sur les contraintes et les ressources et de montrer leur

impact positif sur la santé, la motivation et, en fin de compte, le succès de l'entreprise;

- **d'outil stratégique**, pouvant être utilisé en tant que modèle et cadre de réflexion dans la planification systématique de vos nouveaux projets de GSE;
- **d'argumentaire**, lorsqu'il s'agit de démontrer clairement à la direction que les mesures de GSE peuvent être rentables pour l'entreprise et de lui faire comprendre la contribution qu'elles apportent au succès de l'entreprise.

FIGURE 2

Modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



## 2.1 Fonctionnement du modèle d'impact

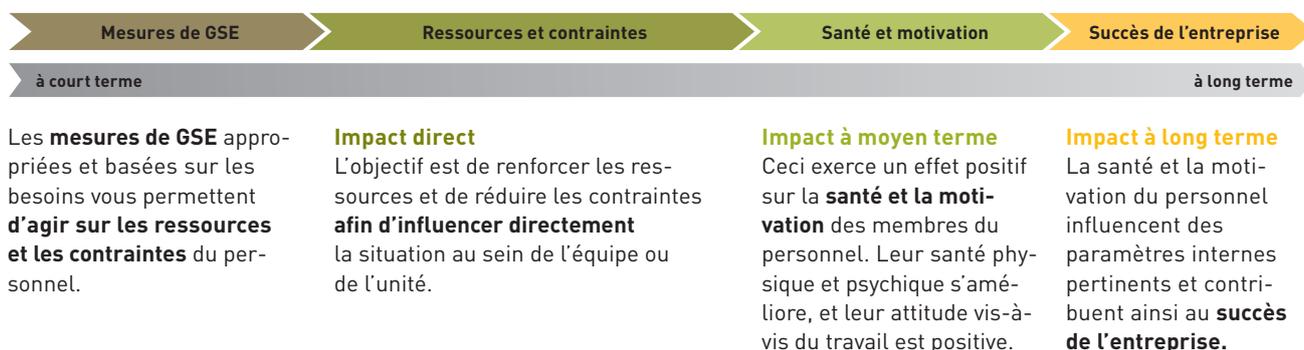
Le modèle d'impact part de l'idée que la mise en œuvre de mesures de GSE appropriées et durables favorise le succès de l'entreprise.

Sa structure suit une chaîne d'impact qui montre le chemin parcouru par une mesure jusqu'à ce qu'elle produise un effet sur des paramètres pertinents

pour l'entreprise, tels que les absences ou la productivité. Cette chaîne d'impact apparaît tout en haut dans le modèle et va de gauche à droite (fig. 3).

Cette chaîne d'impact permet d'illustrer clairement l'effet des projets de GSE. Vous trouverez ci-après **deux** exemples de chaînes d'impact possibles (fig. 4 et fig. 5).

FIGURE 3



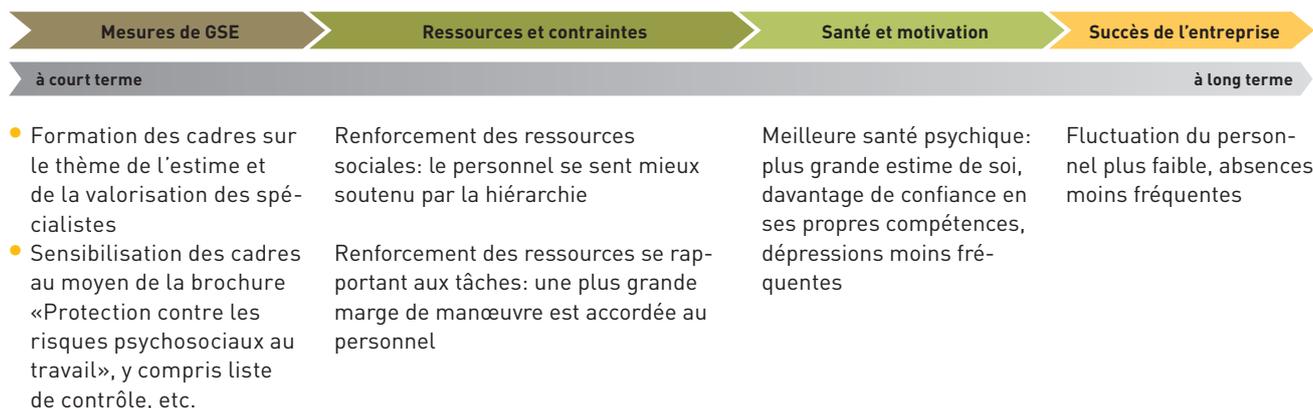
### Exemple 1

#### tiré du domaine de la santé psychique

*Problème dans l'entreprise:* un nombre supérieur à la moyenne de démissions et d'absences est constaté chez les spécialistes. L'enquête menée auprès du personnel et les entretiens de départ révèlent que les spécialistes manquent de latitude décisionnelle et qu'ils ne se sentent pas assez soutenus par leur hiérarchie.

FIGURE 4

#### Solution pour la chaîne d'impact «Santé psychique»



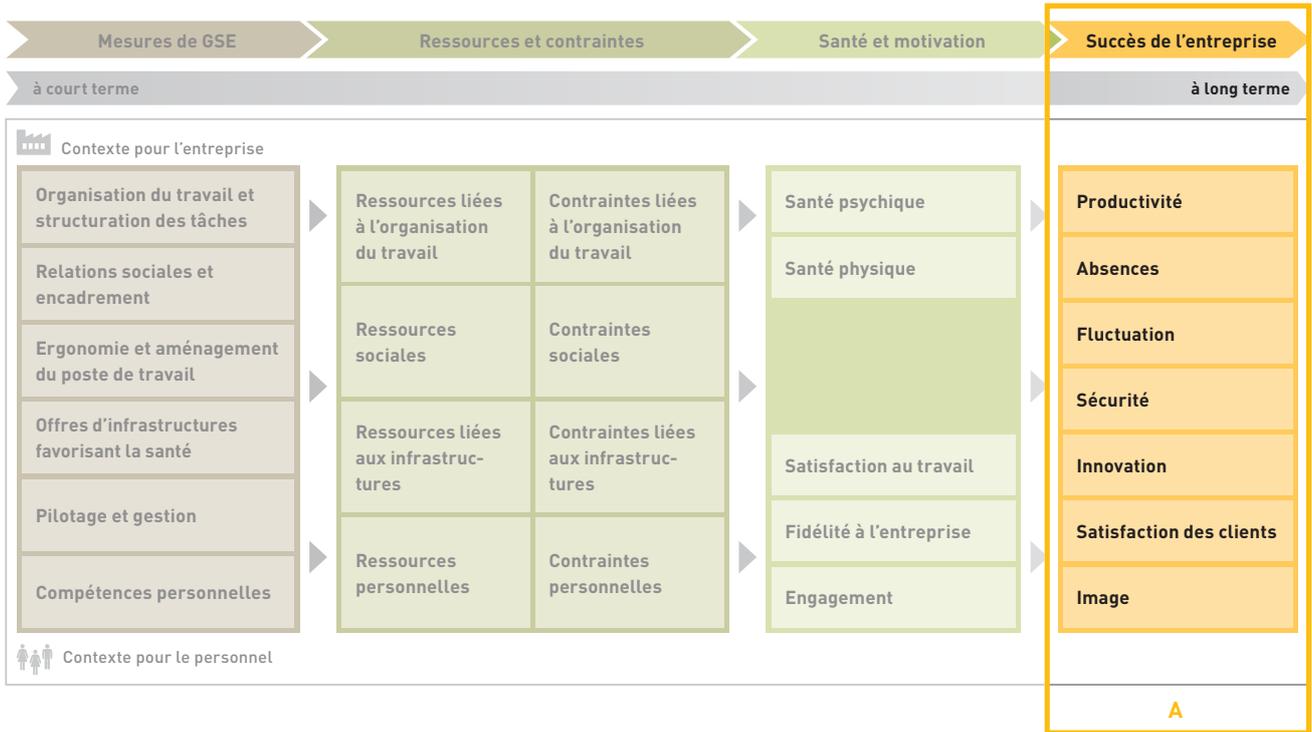


### 2.1.1 Impact positif de la GSE sur le succès de l'entreprise

«Quels avantages un personnel motivé et en bonne santé offre-t-il à une entreprise?»

FIGURE 7

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



Ancrer la GSE durablement dans l'entreprise nécessite également de la rattacher à la stratégie de l'entreprise. Le modèle d'impact montre les aspects du succès de l'entreprise qui peuvent manifestement être influencés par la santé et la motivation du personnel, des aspects clés de la GSE:

- productivité, taux d'absentéisme et de fluctuation (influence sur le bilan annuel), etc.;
- sécurité: nombre d'accidents professionnels, d'accidents non professionnels, etc.;
- innovation: nombre de brevets déposés, taux de participation aux initiatives d'amélioration de l'entreprise, prix d'innovation, etc.;
- satisfaction de la clientèle: un personnel motivé apporte une qualité de service élevée et de bonnes appréciations de la clientèle, etc.;

- image de marque: tant au plan interne (fidélité du personnel, par exemple) qu'externe (avantage concurrentiel dans la capacité à attirer de nouveaux membres du personnel, à décrocher des commandes, etc.).

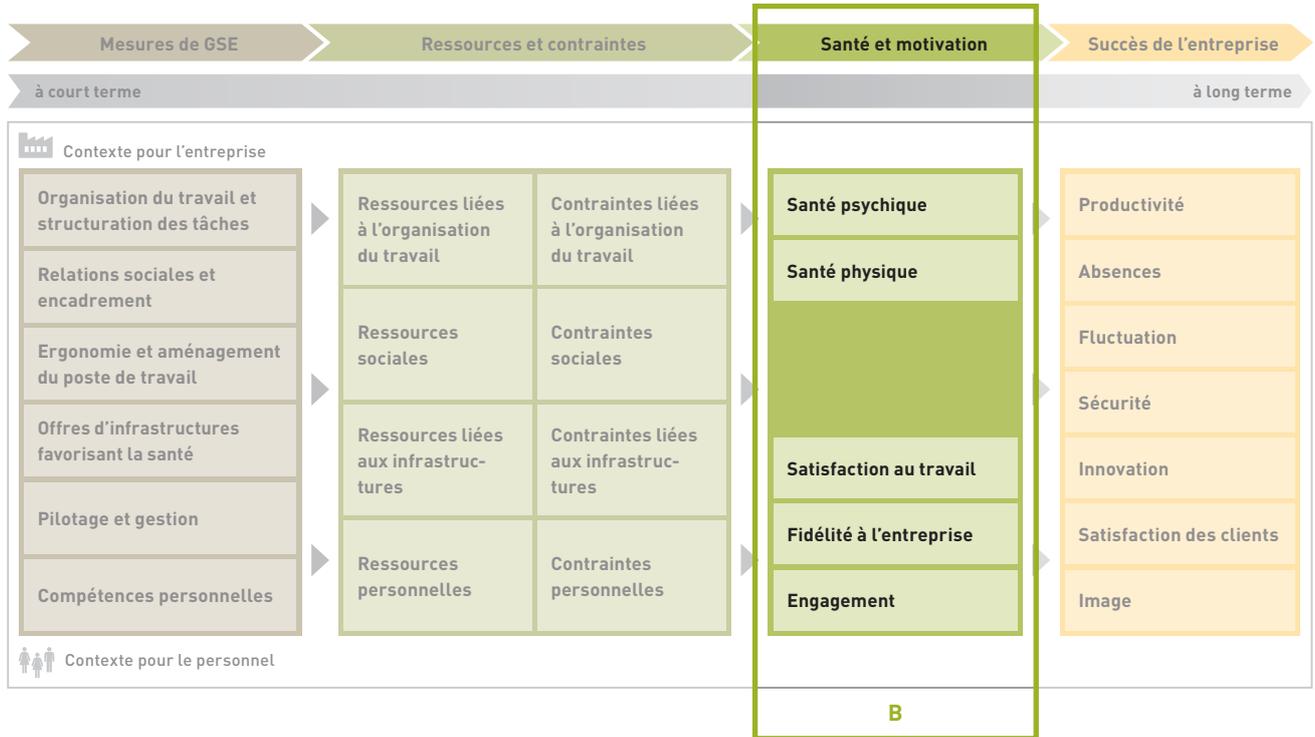
Le succès de l'entreprise s'exprime au moyen de paramètres appelés Key Performance Indicators (KPI). Les KPI pertinents pour l'entreprise sont représentés par exemple à l'aide d'un MIS (Management Information System) ou d'un autre outil de controlling. Pour contribuer à améliorer ces paramètres, la GSE agit au niveau de la préservation ou de l'amélioration de la santé et de la motivation du personnel.

## 2.1.2 Amélioration et préservation de la santé et de la motivation

«Quand le personnel est-il volontiers disposé à donner le meilleur de lui-même tout en restant en bonne santé?»

FIGURE 8

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



L'efficacité du personnel dépend de sa **santé** physique et psychique. Les problèmes de dos ou les troubles du sommeil sévères peuvent diminuer l'efficacité, de même que l'épuisement ou les épisodes dépressifs. A l'inverse, un bon état global de santé a un effet positif sur l'efficacité, de même que l'optimisme et la capacité à se distancier du travail. L'amélioration de la santé physique et psychique renforce à son tour la **motivation** du personnel. La satisfaction au travail, le degré d'attachement à l'entreprise et l'engagement ont un effet positif sur la motivation, c'est-à-dire la disposition du personnel à déployer ses capacités.

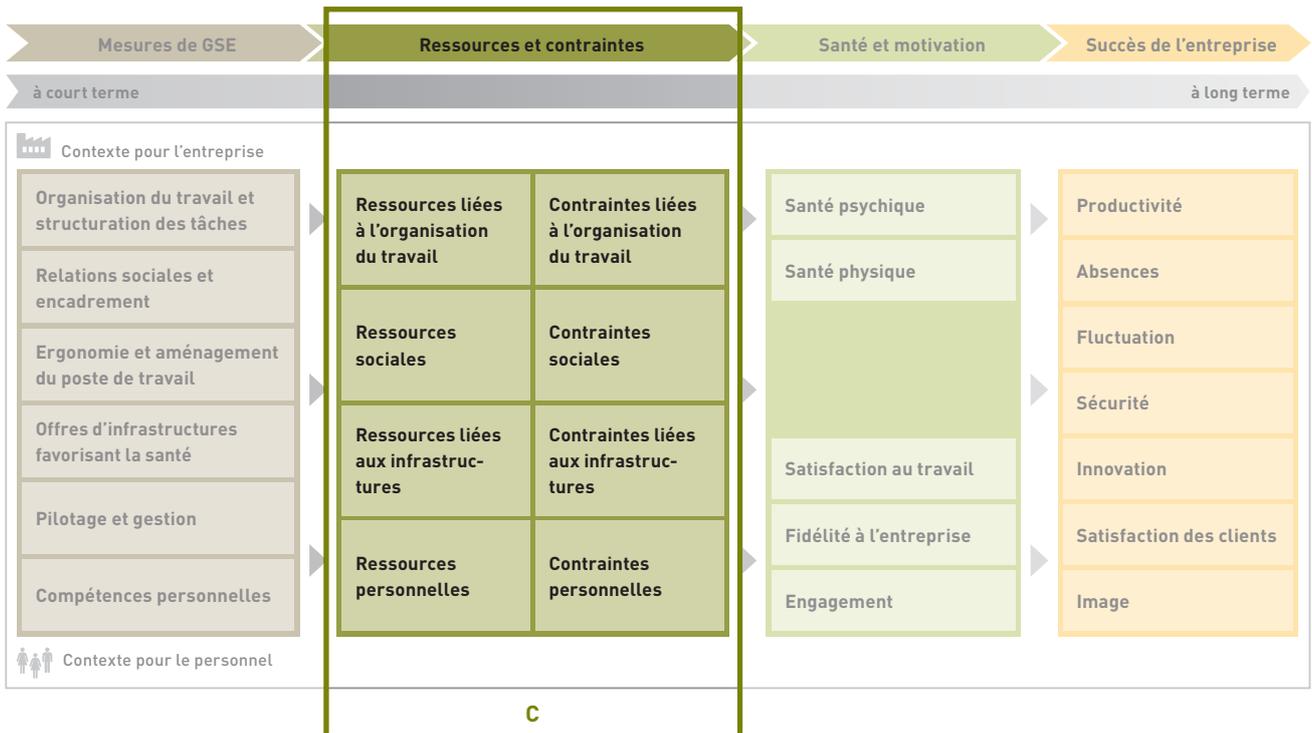
En résumé, pour être efficace, il faut avoir les capacités requises et être disposé à les déployer. Une GSE efficace améliore et renforce la **santé** physique et psychique (efficacité) et a un effet positif sur la **motivation**, c'est-à-dire sur l'attitude du personnel vis-à-vis du travail (engagement). La santé et la motivation du personnel sont mesurées à l'aide de paramètres et de dimensions propres à l'entreprise. *Comment exercer un effet positif sur la santé et la motivation et les maintenir durablement à un bon niveau?*

### 2.1.3 Atténuation des contraintes et renforcement des ressources

«Dans quels domaines les mesures de GSE peuvent-elles exercer un impact direct et concret chez les membres du personnel?»

FIGURE 9

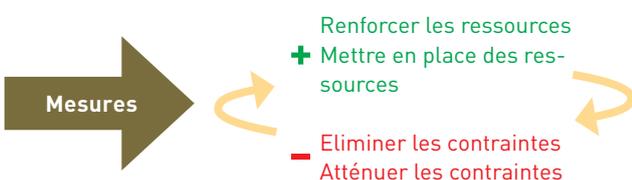
#### Modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



Le modèle montre que le renforcement des ressources et la diminution des contraintes ont un effet positif sur la santé et la motivation. Dans le contexte professionnel, un environnement de travail particulièrement bruyant représente une **contrainte**. Une salle de pause où l'on peut boire un café et recharger ses batteries est une **ressource** infrastructurelle pour le personnel. Les mesures de GSE permettent d'influer sur les contraintes et les ressources (fig. 10).

Les **ressources** peuvent être renforcées **directement**, par exemple en impliquant le personnel (planification des vacances, résolution des problèmes, etc.) ou en aménageant les postes de travail de manière ergonomique. En modifiant l'aménagement du travail, il est possible d'éliminer presque totalement certaines **contraintes** au sein de l'entreprise (faible marge de manœuvre dans des situations stressantes, par exemple). D'autres contraintes telles que l'organisation du travail par équipes sont nécessaires à l'exploitation et peuvent donc uniquement être atténuées, par exemple en proposant des repas frais pendant le travail par équipes. D'autres contraintes encore peuvent être atténuées ou influencées positivement grâce aux **ressources personnelles** de la main d'œuvre, par exemple avec de bonnes techniques individuelles de gestion du stress ou avec un haut niveau de compétences techniques individuelles qui aident à résoudre des pro-

FIGURE 10



blèmes difficiles lorsque les délais sont très serrés. Les enquêtes menées auprès du personnel permettent de déterminer les ressources et les contraintes existantes. On peut toutefois aussi faire appel à d'autres données telles que le nombre de postes de travail ergonomiques ou l'évaluation d'initiatives volontaires de promotion de la santé (nombre de participants, âge, fonction, etc.) comme le «sport à midi» ou la «journée de la santé oculaire», etc. (voir

aussi le critère 5a de la directive Friendly Work Space).

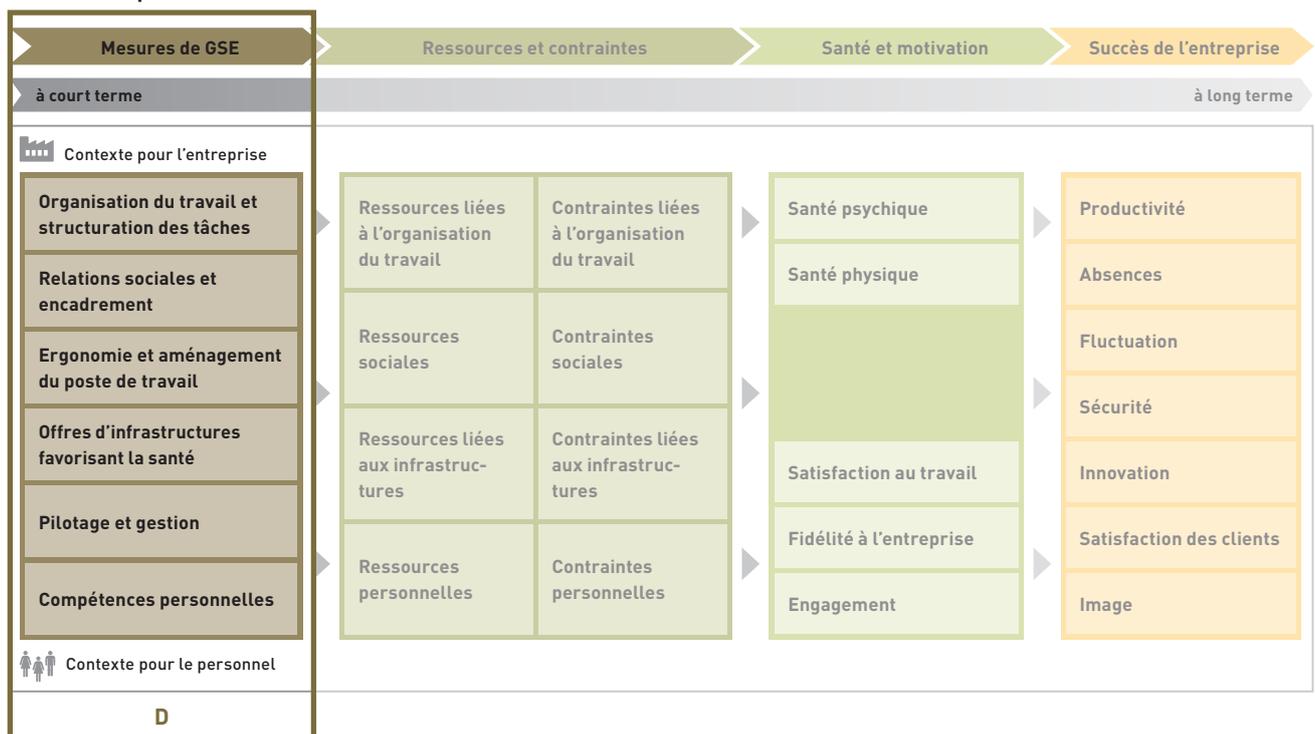
L'objectif est d'identifier **dans quels domaines appliquer des mesures de GSE** pour que le personnel ait globalement le sentiment d'avoir davantage de ressources que de contraintes dans son environnement de travail (voir aussi le critère 5b de la directive Friendly Work Space).

### 2.1.4 La combinaison de mesures de GSE appropriée

«*Quelles mesures conviennent à la situation actuelle dans l'entreprise?*»

FIGURE 11

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



Le modèle classe le large éventail de mesures de GSE selon divers champs d'action afin de vous fournir une vue d'ensemble des domaines dans lesquels vous pouvez intervenir pour renforcer les ressources de votre personnel et réduire ses contraintes. Le tableau 1 montre des exemples de mesures visant la modification du contexte, du comportement ou des conditions cadres dans l'entreprise. Vous y trouverez également la référence aux critères correspondants du label Friendly Work Space.

TABLEAU 1

**Référence aux critères du label Friendly Work Space**

Champs d'action des mesures de GSE	Exemples	Critères FWS
Organisation du travail et des tâches	Consultation du personnel sur les règles relatives aux pauses, la rotation des postes	2b, 2d
Relations sociales et encadrement	Formations continues sur la conduite valorisante, organisation d'événements d'équipe	1d, 2e
Ergonomie et aménagement du poste de travail	Tables réglables en hauteur, aides au levage	1e
Infrastructures favorisant la santé	Offres d'activités sportives et de repas équilibrés à la cafétéria	1e
Pilotage et gestion	Poste de responsable de GSE dans l'entreprise, planification de campagnes, communication des activités et des résultats de la GSE, mise en place d'une surveillance de la GSE (paramètres, exécution régulière d'enquêtes auprès du personnel, création d'une gestion des absences, interprétation de la situation initiale par un groupe de pilotage de la GSE)	1c, 2f, 3a, 3b, 3c, 5a, 5b, 6a, 6b
Compétences personnelles	Cours de langues individuels, conseil personnalisé pour le personnel surmené ou sous-exploité	1d, 2a, 2b

**Conseil**

D'autres exemples de mesures figurent dans la version détaillée du modèle d'impact GSE en annexe ainsi que dans la directive Friendly Work Space et les critères de GSE qu'elle contient.

**... mais quelles sont les mesures les plus prometteuses?**

Les mesures adéquates et efficaces pour votre entreprise dépendent des **besoins du personnel** et de la **situation actuelle dans l'entreprise**. Il s'agit donc de recueillir les informations disponibles à ce sujet, de les évaluer et de les classer par ordre de priorité pour pouvoir en déduire ensuite les mesures appropriées. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans le chapitre suivant du présent guide (voir aussi les critères 5a et 5b de la directive Friendly Work Space).

Des études montrent que la GSE recèle le plus grand potentiel lorsqu'une **combinaison** de mesures est utilisée, à savoir une **combinaison de mesures** qui influe aussi bien sur les conditions cadres que sur le comportement du personnel.

Pour que les mesures puissent exercer l'impact recherché auprès du personnel, **la participation et le soutien au niveau de la direction** ainsi que **l'adaptation des mesures à la situation particulière** au sein d'une équipe ou d'un service sont décisifs.

**2.2 Utilisation des chaînes d'impact en tant que bases d'argumentation**

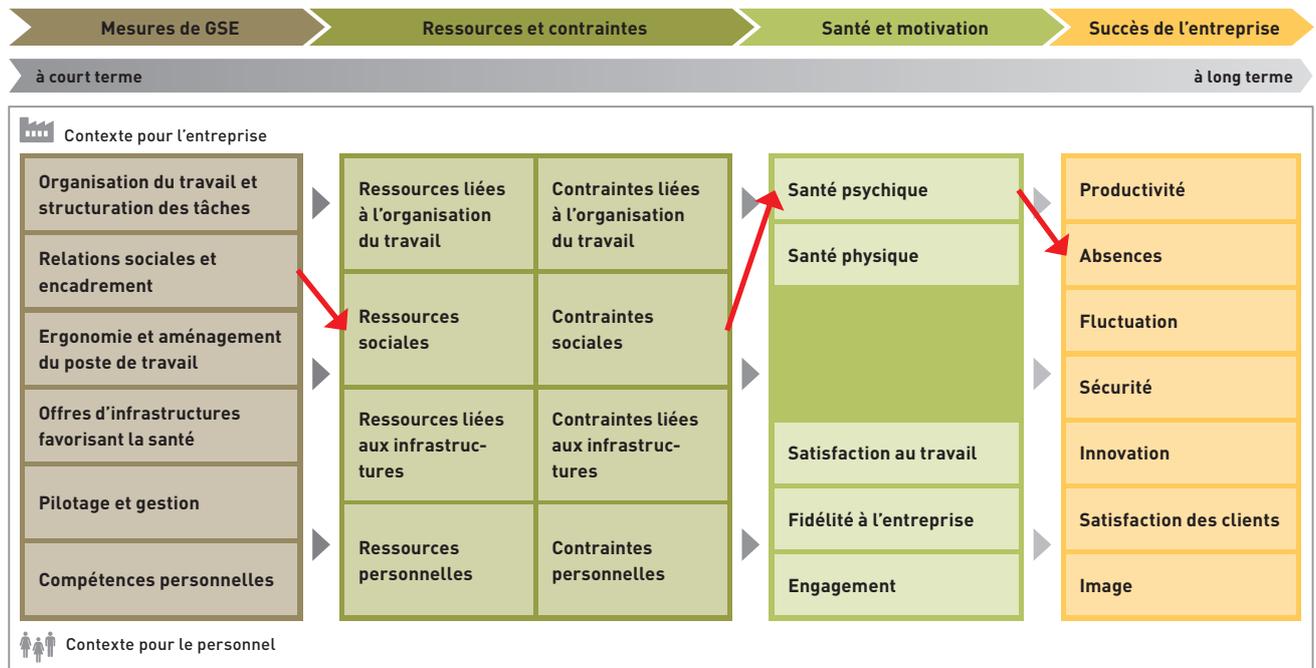
Les connaissances scientifiques sur l'impact de la GSE peuvent, d'une part, servir d'arguments en faveur d'une sélection de mesures de GSE avant le début d'un projet et faciliter ainsi l'attribution du financement requis pour le projet. D'autre part, elles peuvent être utilisées pour faire comprendre pourquoi des changements concernant les ressources et les contraintes améliorent la santé et la motivation du personnel et dans quelle mesure le projet contribue au succès de l'entreprise. Cela signifie que les entreprises n'ont pas besoin de tout évaluer elles-mêmes pour les projets de GSE et la mise en œuvre des mesures correspondantes, mais peuvent plutôt établir la plausibilité de l'impact sur la base des acquis scientifiques.

A titre d'exemple, nous avons pris les thèmes de la dépression et des troubles musculo-squelettiques, issus respectivement des domaines de la santé psychique et de la santé physique, et nous avons scientifiquement étayé les liens des chaînes d'impact (chapitres 2.2.1 et 2.2.2). Par ailleurs, au chapitre 2.2.3 et en annexe, nous vous fournissons bien d'autres données scientifiques sur les liens entre contraintes et ressources, santé et motivation et succès de l'entreprise, que vous pouvez utiliser pour établir la plausibilité de vos projets.

## 2.2.1 Chaîne d'impact pour la santé psychique

FIGURE 12

Chaîne d'impact basée sur des données scientifiques relatives au thème des conséquences et de la prévention des dépressions



Les dépressions représentent l'une des principales causes des absences de longue durée. Elles entraînent des baisses de performance et sont donc à l'origine de coûts élevés pour les entreprises (Greenberg, Kessler, Nells, Finkelstein, & Berndt, 1996; Lerner & Henke, 2008; OMS, 2001).

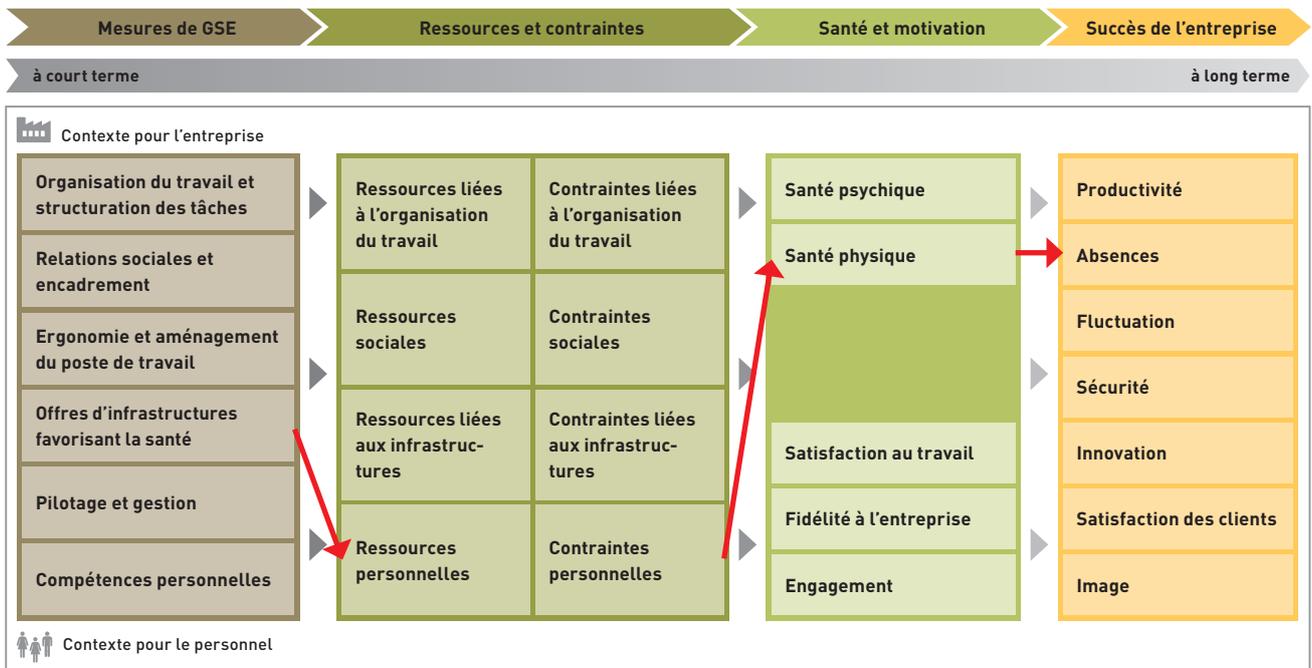
Que peuvent faire les entreprises pour prévenir l'apparition de dépressions? L'amélioration des relations sociales au travail représente une importante mesure de prévention des dépressions. Un grand nombre d'études indiquent que les dépressions peuvent être causées par des conditions de travail pesantes, par exemple du fait des relations interpersonnelles sur le lieu de travail (Bonde, 2008; Tennant, 2001). En font notamment partie les conflits, le manque de courtoisie, le mobbing et les injustices (par exemple, Grynderup et al., 2013; Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, & Keltikangas-Järvinen, 2003).

Des travaux de recherche montrent que les mesures visant à améliorer le climat social au niveau contextuel contribuent à long terme à une amélioration de la santé psychique. Ces mesures incluent par exemple les formations qui sont destinées en premier lieu aux cadres ou qui intègrent l'intégralité de l'équipe (par exemple, Greenberg, 2006; Skarlicki, & Latham, 2005; Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011). Vous trouverez à l'annexe IV le détail des références aux publications scientifiques citées.

## 2.2.2 Chaîne d'impact pour la santé physique

FIGURE 13

Chaîne d'impact basée sur des données scientifiques relatives au thème des conséquences et de la prévention des troubles musculo-squelettiques



Comme en attestent de nombreuses études menées dans des pays occidentaux, les troubles musculo-squelettiques occasionnent davantage d'absentéisme que tout autre groupe de maladies (Punnett & Wegman, 2004). Par «troubles musculo-squelettiques liés au travail», l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail entend les troubles de l'appareil locomoteur qui touchent les structures corporelles comme les muscles, les articulations, les tendons, les ligaments, les nerfs ou la circulation sanguine locale (Kramer, Sockoll, & Bödeker, 2009). Que peuvent faire les entreprises pour prévenir les troubles musculo-squelettiques liés au travail? L'amélioration de la condition physique du personnel représente une importante mesure de prévention des troubles musculo-squelettiques liés au travail (Bongers, Ijmker, van den Heuvel, & Blatter, 2006). Les programmes d'activité physique visent à renforcer les ressources physiques personnelles en améliorant la résistance physique, la mobilité et la condition physique. Comme le montrent des méta-études sur l'efficacité d'interventions dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise, l'introduction de

programmes d'activité physique est la mesure individuelle qui produit les effets préventifs les plus marqués en ce qui concerne les troubles musculo-squelettiques (Bräunig et al., 2015; Kramer et al., 2009). De tels programmes d'activité physique permettent de réduire aussi bien les jours d'absence dus aux troubles musculo-squelettiques que leur incidence et leur prévalence (Bräunig et al., 2015). Vous trouverez à l'annexe IV le détail des références aux publications scientifiques citées.

### 2.2.3 C'est pourquoi il vaut la peine d'investir dans la santé et la motivation du personnel

Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse repose sur le constat que l'interaction entre les contraintes et les ressources des collaborateurs exerce une forte influence sur leur santé et leur motivation. Dans le cadre d'un suivi du stress effectué entre 2014 et 2016, Promotion Santé Suisse a chaque année collecté des données sur certaines conditions de travail de plus de 2900 personnes, puis a utilisé ces données pour calculer le Job Stress Index (JSI). Cet indicateur est déterminé sur la base du rapport

entre quatre ressources (marge de manœuvre, globalité de la tâche, comportement de soutien du supérieur et estime générale) et six contraintes (pression temporelle, incertitude liée au travail, problèmes d'organisation du travail, surmenage qualitatif, stressseurs sociaux liés aux supérieurs et stressseurs sociaux liés aux collègues). Plus le JSI est élevé, plus le rapport entre les ressources et les contraintes est défavorable. Pour calculer le JSI, outre les conditions de travail, divers aspects de la santé et de la motivation ont également été pris en compte à l'aide du S-Tool, un questionnaire en ligne sur l'état de stress du personnel développé par Promotion Santé Suisse. Les liens (corrélations<sup>1</sup>) entre l'indicateur JSI

d'une part et la santé et la motivation d'autre part ont été déterminés, et leur signification statistique a été vérifiée.

La figure 14 montre que l'interaction entre les ressources et les contraintes est liée à un grand nombre d'aspects de la santé et de la motivation. Ainsi, un Job Stress Index élevé indiquant que le personnel a plus de contraintes que de ressources est associé à un moindre engagement au travail (corrélation de -0,46) et à un épuisement plus important (corrélation de 0,51). Cela vaut donc la peine d'investir dans un rapport positif entre contraintes et ressources avec des mesures de GSE.

FIGURE 14

**Liens significatifs entre le JSI et diverses mesures de la santé et de la motivation (Ilgic et al., 2016); des liens étroits similaires ont déjà été mis en évidence en 2014 et en 2015**



<sup>1</sup> La corrélation est un procédé statistique qui estime l'étroitesse du lien entre deux variables, par exemple l'épuisement et la productivité. Le coefficient de corrélation indique l'étroitesse et la direction du lien entre les deux variables. Une corrélation peut avoir une valeur comprise entre -1 et +1; on utilise souvent le coefficient de corrélation de Pearson.

Dans le cadre du suivi du stress, on a également déterminé l'ampleur des conséquences d'un rapport défavorable entre ressources et contraintes sur les absences et la productivité. Comme le montre le tableau 2, les personnes qui se situent dans la zone critique (rouge), c'est-à-dire qui témoignent de contraintes nettement supérieures aux ressources, sont absentes presque deux fois plus souvent que les personnes chez qui les ressources l'emportent nettement sur les contraintes (zone verte). En outre, les personnes qui se situent dans la zone critique présentent un rendement inférieur à celui des personnes qui se situent dans la zone verte (présentisme élevé). Cela vaut donc la peine de réduire les contraintes dues à la pression temporelle, au surmenage, aux relations sociales et autres et de renforcer les ressources telles que la marge de manœuvre et le soutien de la part des supérieurs. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez par exemple consulter la feuille d'information 17 «Job Stress Index 2016» de Promotion Santé Suisse ainsi que le site web du Job Stress Index (<https://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/job-stress-index.html>).

### Conseil

Dans l'annexe IV, nous avons rassemblé d'autres liens entre santé et motivation et aspects du succès de l'entreprise provenant du modèle d'impact GSE.

## 2.3 Utilisation du modèle d'impact en tant qu'outil d'entraînement stratégique

Vous souhaitez prendre un rôle actif et appliquer le modèle d'impact à votre entreprise? Dans ce cas, nous vous invitons à vous prêter à un exercice de réflexion: passez en revue le modèle d'impact de droite à gauche, en gardant toujours à l'esprit la question suivante: «Qu'est-ce qui doit changer pour que...». Vous trouverez cet exercice de réflexion en annexe et ici, en version téléchargeable ([www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse](http://www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse)).

Après cette brève réflexion sur l'un de vos projets de GSE, le chapitre suivant va vous fournir des informations sur la planification et la mise en œuvre concrètes d'un projet de GSE dans votre entreprise à l'aide du modèle d'impact.

TABLEAU 2

**Pertes de productivité liées à la santé dues à un Job Stress Index élevé (tiré de la feuille d'information 17 «Job Stress Index 2016» de Promotion Santé Suisse)**

	Zone verte	Zone sensible	Zone critique	Tous
	Ressources > contraintes	Ressources = contraintes	Ressources < contraintes	
<b>Absentéisme</b> (en % du temps de travail)	2,94 %	2,92 %	4,72 %	3,38 %
<b>Présentisme</b> (en % du temps de travail)	5,47 %	9,38 %	14,74 %	9,64 %
<b>Total des pertes de productivité liées à la santé</b> (en % du temps de travail)	8,41 %	12,3 %	19,46 %	13,02 %

## Bibliographie (sélection)

- Badura, B., Ritter, W., & Scherf, M. (1999): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfadens für die Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2012). Moving towards positive organizational health: challenges and a proposal for a research model of organizational health. Dans: J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research and practice* (p. 126-145). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bräunig, D.; Haupt, J.; Kohstall, T.; Kramer, I.; Pieper, C.; Schröer, S. (2015). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Iga.Report 28.
- Cloetta, B., Spencer B., Spörri A., Ruckstuhl B., Broesskamp-Stone U., Ackermann G. (2005). Un outil pour la catégorisation des résultats de projets de promotion de la santé. *Promotion & Education XII: 2* 2005.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 499–512.
- Igic, I.; Keller, A.; Brunner, B.; Wieser, S.; Elfering, A.; Semmer, N. (2014). *Job Stress Index 2014. Enquête sur des indicateurs en matière de santé psychique et de stress dans la population active en Suisse*. Promotion Santé Suisse, Document de travail 26, Berne et Lausanne.
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Fülleemann, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2014). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International, 1–13*. doi:10.1093/heapro/dat091
- Päper, C. (2015). Best Case SBB: Gesundheit messbar machen. Ein Interview mit Urban Studer. In: *HR Today Special: Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Jg. 2015, Heft 2, S.40-42.
- Promotion Santé Suisse (2014). *Santé psychique dans le setting de l'entreprise: le modèle d'impact de Promotion Santé Suisse*. Berne. Lien: [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/a-public-health/3-psychische-gesundheit/3-evaluation/grundlagen/Modele\\_d\\_impact\\_GSE\\_Sante\\_Publique\\_Sante\\_psychique.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/a-public-health/3-psychische-gesundheit/3-evaluation/grundlagen/Modele_d_impact_GSE_Sante_Publique_Sante_psychique.pdf)
- Promotion Santé Suisse (2016). *Job Stress Index 2016. Indicateurs relatifs au stress chez les personnes actives en Suisse*, Feuille d'information 17, Berne et Lausanne.
- Promotion Santé Suisse/groupe de travail Critères GSE (2017). *Directive Critères de qualité pour la gestion de la santé en entreprise. Friendly Work Space*. Promotion Santé Suisse, version 01012017, Berne et Lausanne.
- SWiNG (2011). *Projet SWiNG – Rapport final de l'évaluation*. Téléchargé depuis <http://www.promotionsante.ch/swing/>
- Zapf, D. et Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. Dans: Schuler H. (éd.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2<sup>e</sup> éd., p. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

## 3 Les cinq étapes de la vérification de l'efficacité de votre projet de GSE

Au chapitre précédent, nous avons décrit les liens de cause à effet à l'aide de chaînes d'impact tirées du modèle d'impact GSE. Dans ce chapitre, nous utilisons la chaîne d'impact et l'étude de cas «Dos fort» pour illustrer la démarche concrète vous permettant de **planifier et de mettre en œuvre la vérification d'efficacité pour un projet donné** (voir fig. 15). Les lecteurs pressés peuvent passer directement à l'étape qui les intéresse et partir de là.

Lorsqu'un nouveau projet de GSE est lancé, la vérification d'efficacité peut être intégrée directement à la planification des étapes individuelles. Ainsi, elle ne constitue pas un projet supplémentaire, mais peut être incluse au cycle de projet ordinaire. **Ceci vous permet de réduire les ressources investies tout en assurant une évaluation efficace et harmonieuse des mesures prises.**

### Conseil

Si vous souhaitez élaborer une vérification d'efficacité pour votre projet, vous pouvez télécharger le **modèle Excel «Vérification d'efficacité de la GSE»** mis à disposition par Promotion Santé Suisse ([www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse](http://www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse)). Il vous permet de garder une vue d'ensemble des mesures, objectifs, groupes cibles et indicateurs pendant toute la durée du projet, de mettre à jour les données et d'ajouter ultérieurement de nouveaux projets.

Avec  **Xl**, pour chaque étape décrite ci-dessous, la référence à la colonne correspondante au sein du modèle Excel est donnée. Inversement, le modèle Excel fait référence au chapitre correspondant de ce guide.

Vous pouvez par ailleurs utiliser notre **liste de contrôle**, qui peut également être téléchargée gratuitement ([www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse](http://www.promotionsante.ch/verification-efficacite-gse)) et qui fournit les principaux aspects à prendre en compte dans chaque étape.

Le mode précis de mise en œuvre du projet, les personnes responsables et le calendrier sont de toute façon précisés dans le cadre du plan de projet. C'est pourquoi ce chapitre **met l'accent sur les aspects du projet qui sont déterminants pour la vérification d'efficacité.**

### Etude de cas «Dos fort»

Les absences de longue durée au sein de l'entreprise Pack SA (450 collaborateurs) ont augmenté au cours des deux dernières années. La direction souhaite réduire le nombre de journées d'arrêt de travail et les coûts qui y sont liés. En tant que responsable GSE, vous procédez à une évaluation initiale de la situation et faites le constat ci-après.

**Situation actuelle:** près de 68% des absences de longue durée sont attribuables à des collaborateurs souffrant de maux de dos chroniques. Les groupes cibles suivants sont particulièrement touchés:

- hommes et femmes entre 40 et 58 ans (soit 45% des collaborateurs);
- avant tout les collaborateurs du service chargé du conditionnement (lourdes charges et rythme de travail soutenu).

Les conséquences actuelles des maux de dos sur les jours d'arrêt de travail et les coûts sont les suivantes:

- nombre de jours d'absence élevé;
- coûts totaux élevés;
- retards dans les activités de conditionnement et augmentation du nombre de réclamations des clients.

Au cours des derniers mois, des restructurations ont en outre entraîné une réduction des directions d'équipes et de nouveaux processus ont été introduits.

FIGURE 15

**Les différentes étapes de la vérification d'efficacité**

**Etape 1 (page 22)**

Analyse de la situation actuelle: où en sommes-nous?



Où souhaitons-nous aller?



**Etape 2 (page 26)**

Que faut-il faire? Comment procéder correctement?



**Etape 3 (page 28)**

Quels sont les effets recherchés?



- a) Pour le début et en cas de ressources limitées: déterminer les indicateurs et en établir la plausibilité.
- b) Pour les professionnels et ceux qui veulent le devenir: déterminer en outre les valeurs visées.

**Etape 4 (page 36)**

Evaluation réaliste: avons nous procédé correctement?



**Etape 5 (page 40)**

A qui communiquer, et comment? Et maintenant? = nouveau départ à l'étape 1



### 3.1 Etape 1: préparation de la description de la mission, orientation du projet et analyse des problèmes

FIGURE 16

#### Etape 1

Analyse de la situation actuelle: où en sommes-nous?



Où souhaitons-nous aller?



#### 3.1.1 Définition de la mission

La définition de la mission vous permet de clarifier la raison pour laquelle le projet doit être mis en œuvre et de vous assurer le soutien de la direction ainsi que la mise à disposition des ressources nécessaires. C'est à ce stade que vous déterminez en outre si une vérification d'efficacité est souhaitée pour ce projet et si elle en vaut la peine. A cet égard, il est important d'établir si un budget existe pour la vérification, quel est son montant le cas échéant et quelles sont les attentes en ce qui concerne l'évaluation.

##### Questions directrices

- Situation initiale: quels thèmes et domaines d'action le projet aborde-t-il?
- Existe-t-il une mission, confiée par exemple par la direction?
- Le projet a-t-il été conçu dans le cadre de réflexions stratégiques de l'entreprise?
- Quels sont les avantages d'une vérification de l'efficacité pour ce projet?

##### Situation initiale du projet «Dos fort»

Les absences de longue durée au sein de l'entreprise Pack SA (450 collaborateurs) ont augmenté au cours des deux dernières années. La direction souhaite réduire le nombre de journées d'arrêt de travail et les coûts qui y sont liés. Par ailleurs, les réclamations de clients se sont multipliées. Une enquête sur la santé a montré que de nombreux collaborateurs souffraient de maux de dos.

##### Mission confiée par la direction de Pack SA aux responsables de la GSE

- Présenter un train de mesures pour un projet de GSE dans le domaine du «renforcement de la santé physique du personnel», sur le thème du «Dos sain»
- Démontrer que ces mesures peuvent contribuer à réduire le nombre de jours d'absence, et jusqu'à quand
- Ramener le nombre de réclamations de clients à un bas niveau

##### Contrôle

Une **clarification de la mission** entre les donneurs d'ordre et les responsables de projet est essentielle pour le succès futur du projet. C'est à ce stade que sont déterminés les principaux éléments du projet tels que ses objectifs, son orientation stratégique, le coût estimé, les ressources à disposition pour l'évaluation et les avantages attendus.

### 3.1.2 Orientation du projet

#### Questions directrices

- Où souhaitons-nous aller? Quelle est l'orientation du projet (réduction des maux de dos et amélioration de la santé du personnel, par exemple)?
- Dans quel objectif stratégique GSE plus général le projet doit-il s'inscrire?
- Quelle contribution le projet doit-il apporter au succès de l'entreprise (impact) (réduction des coûts causés par les absences de longue durée, par exemple)?

Votre projet poursuit un objectif stratégique GSE plus général, par exemple *améliorer la santé et la motivation du personnel*, et contribue ainsi au succès de l'entreprise (impact), par exemple en *réduisant les coûts dus aux absences* (voir le critère Friendly Work Space 3b). En veillant à ce que le projet puisse être rattaché à des objectifs existants, il devient possible de démontrer son avantage à long terme pour l'entreprise. Le projet peut aussi être mis en rapport avec la charte de l'entreprise (voir le critère Friendly Work Space 1a).



#### Orientation du projet «Dos fort»

- **Orientation du projet:** améliorer l'état de santé général du personnel grâce à une meilleure santé du dos
- **Objectif stratégique GSE:** préserver et améliorer la santé et la motivation du personnel
- **Contribution au succès de l'entreprise (impact):** diminution des coûts liés aux absences de longue durée; productivité accrue, plus grande satisfaction de la clientèle

 **XI** Saisir l'objectif général dans le modèle Excel (tableau détaillé, ligne 5).

### 3.1.3 Analyse du problème et interprétation de la situation actuelle

L'impact du projet sera plus grand si vous vous attaquez à l'origine du problème. Par conséquent, il est important d'avoir une image détaillée de la situation actuelle et de savoir pourquoi elle ne correspond pas à la situation recherchée.

#### Questions directrices

- Quels sont les problèmes centraux que le projet souhaite aborder (augmentation du nombre de jours de maladie chez les spécialistes, par exemple)?
- Où en est-on aujourd'hui (situation actuelle)?
- Quelles sont les informations disponibles pouvant être utilisées pour définir des mesures appropriées pour cette situation (informations provenant de cercles de santé, d'enquêtes menées auprès du personnel, d'entretiens avec les cadres, par exemple)?

Divers types d'informations sont à disposition pour établir un bilan de la situation:

TABLEAU 3

#### Exemples de procédures de recueil

	Evaluation de l'extérieur (objective)	Opinion des personnes concernées (subjective)
Données mesurables en chiffres (quantitatives)	Ex.: taux d'absentéisme, nombre d'accidents professionnels	Ex.: enquête auprès du personnel (voir aussi le S-Tool de Promotion Santé Suisse)
Données descriptives (qualitatives)	Ex.: analyse ergonomique du poste de travail	Ex.: groupe de discussion/entretien de groupe avec les cadres

(Source: critère 5a, directive Friendly Work Space)

## Analyse et interprétation de la situation actuelle pour le projet «Dos fort»

**Situation actuelle:** près de 68 % des absences de longue durée sont attribuables à des collaborateurs souffrant de maux de dos chroniques. Les groupes cibles suivants sont particulièrement touchés:

- hommes et femmes entre 40 et 58 ans (soit 45 % des collaborateurs);
- surtout des collaborateurs du service chargé du conditionnement (65 collaborateurs, charges lourdes et rythme de travail soutenu).

Les jours d'arrêt de travail et les coûts occasionnés par les maux de dos sont actuellement les suivants:

- grand nombre de jours d'absence (7,1 jours d'absence par poste à 100 %: 2013–2014);
- total des coûts élevé: près de CHF 323 000 par an;
- retards dans les activités de conditionnement et grand nombre de réclamations de clients.

Selon les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs:

- 33 % d'entre eux ressentent des douleurs permanentes ou fréquentes dans la nuque et les épaules (S-Tool, échelle «troubles psychosomatiques»);
- 41 % sont en permanence ou souvent sous pression temporelle (S-Tool, échelle «pression temporelle»);
- 40 % ne se sentent pas suffisamment soutenus par la hiérarchie (S-Tool, échelle «comportement de soutien de la part des supérieurs»).

**Sources de données/d'informations:** enquêtes de groupe; enquête auprès du personnel; système de saisie des absences, littérature, etc.

**Causes principales du problème:** diverses sources bibliographiques vous informent que les maux de dos chroniques ne sont pas attribuables exclusivement à une posture de travail unilatérale ou à de mauvaises postures de levage et de manutention de charges, mais peuvent également être la conséquence de contraintes ou de surmenage continuels.

Les **enquêtes de groupe** et les **résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs** confirment que ces derniers se sentent aussi soumis à des contraintes psychiques: au sein du service chargé du conditionnement, il apparaît clairement que les restructurations menées au cours des mois écoulés se sont traduites par une réduction des directions d'équipes et que les nouvelles procédures introduites occasionnent plutôt de la confusion, des retards et des réclamations de clients en périodes de charge de travail accrue. Cette situation a entraîné des incertitudes, de l'agitation et du stress, qui ont à leur tour occasionné des mouvements irréfléchis et le levage de charges dépassant le maximum autorisé par la loi.

L'objectif de l'analyse de la situation actuelle est de rassembler différentes sources de données et informations au sujet du problème. Par exemple:

- vue d'ensemble de l'évolution des absences sur une période donnée;
- pour l'évolution des absences à long terme, ventilation selon l'âge et le sexe;
- résultats d'enquêtes menées auprès du personnel;
- retours donnés par exemple par les assureurs d'indemnités journalières;
- entretiens avec le personnel et les cadres, etc.

### **Evaluation et analyse des données**

L'implication du personnel et des cadres dans l'évaluation des informations vous permet de recueillir non seulement des renseignements plus approfondis sur la situation, mais aussi de précieuses suggestions et idées concrètes pour l'élaboration ultérieure des objectifs et des mesures à prendre.

Dans un esprit de participation, veillez à intégrer aussi les expériences et les connaissances des personnes qui prennent part au projet ou seront touchées par le projet (voir le critère Friendly Work Space 2d).

Enfin, utilisez les ouvrages spécialisés ou les études fournissant des conseils sur le sujet, ainsi que les exemples de bonnes pratiques d'autres entreprises. L'analyse de la situation actuelle vous aide à définir les objectifs et à fonder votre sélection d'une ou de plusieurs mesures sur une base factuelle (voir aussi les critères Friendly Work Space 5a et 5b).

Les principaux problèmes sont clairement résumés à la figure 17, suivant la chaîne d'impact tirée du modèle d'impact GSE (voir chapitre 2). Cette vue d'ensemble est extrêmement utile à l'étape suivante pour déterminer les mesures appropriées pour répondre à ces problèmes.

FIGURE 17

### Problèmes identifiés lors de l'analyse de la situation actuelle



### ✓ Contrôle

Au terme de l'analyse de la situation actuelle, vous devriez pouvoir répondre par l'affirmative aux questions ci-après.

- A-t-on tiré au clair ce que l'on attend exactement du projet?
- A-t-on tiré au clair les objectifs stratégiques GSE que le projet vise à soutenir?
- A-t-on tiré au clair les problèmes/besoins à aborder dans le cadre du projet?
- Dispose-t-on de suffisamment d'informations pour pouvoir sélectionner les mesures appropriées?

## 3.2 Etape 2: définition des objectifs du projet, des groupes cibles et des mesures à prendre

FIGURE 18

Que faut-il faire? Comment procéder correctement?



### 3.2.1 Que faut-il faire?

#### Questions directrices

- Quels objectifs vise-t-on à atteindre dans le cadre du projet?
- Quels groupes cibles veut-on atteindre (spécialistes, leur hiérarchie); en d'autres termes, qui doit faire l'objet des mesures?
- Quelles mesures faut-il mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs et ces groupes cibles (formations à la conduite du personnel, remise de brochures, etc.)?

#### Objectifs du projet

- Les cadres s'intéressent activement à la santé du personnel, utilisent eux-mêmes les dispositifs d'aide au levage et à la manutention et donnent l'exemple en matière de santé du dos
- Les membres du personnel se préoccupent activement de la santé de leur dos et utilisent les dispositifs d'aide au levage et à la manutention
- Des structures favorisant une plus grande participation sont mises en place

**Groupe(s) cible(s):** l'ensemble du personnel et des cadres

#### Combinaison de mesures découlant de l'analyse

(les mesures doivent être mises en œuvre dans le cadre de trois sous-projets):

- **Sous-projet 1 pour tous les responsables du service chargé du conditionnement:** formation sur le thème du dos, de la santé psychique et de la participation; pendant les loisirs: séances d'essai gratuites au centre de fitness le plus proche

- **Sous-projet 2 pour tout le personnel:** formations sur le levage et la manutention / la santé du dos; pendant les loisirs: séances d'essai gratuites au centre de fitness le plus proche. En outre, visite du lieu de travail et ajustements sur place par une physiothérapeute. Distribution d'un dépliant d'information
- **Sous-projet 3 pour les responsables et le personnel:** cercle de travail PAC (processus d'amélioration continue) se réunissant deux fois par an, voué à l'analyse ciblée et, le cas échéant, à l'amélioration des expériences faites dans les processus de travail

L'analyse des problèmes (voir figure 17) a montré que le personnel subissait des contraintes du fait de postures de travail unilatérales, de postures de levage et de manutention incorrectes, d'un manque de soutien de la part de la hiérarchie et de délais très serrés. Les objectifs du projet, les groupes cibles et les mesures appropriées peuvent maintenant être définis (voir aussi le critère Friendly Work Space 3b). A cet égard, il faut veiller à ce que tous les groupes cibles pertinents soient atteints et à ce que les mesures individuelles s'harmonisent de manière optimale dans le cadre d'un plan global. En voici une illustration pour le projet «Dos fort»:

### 3.2.2 Comment procéder correctement?

#### Questions directrices

- Quels sont les objectifs visés par les mesures prises dans le cadre du projet?
- Quels indicateurs aident à reconnaître si une mesure est exécutée correctement (taux de participation visé pour un cours spécialisé, nombre de brochures distribuées, niveau de connaissances recherché concernant le contenu d'une formation, etc.)?

Afin d'assurer une mise en œuvre correcte des mesures, il est important de savoir comment en juger le succès. Pour ce faire, il s'agit de définir des indicateurs pour les objectifs de processus, qui décrivent comment un objectif doit être atteint (tableau 4; voir le critère Friendly Work Space 5c).

### ✓ Contrôle

- Tous les groupes cibles ont-ils été pris en compte?
- Le rapport coût-avantage des mesures est-il raisonnable?
- Les mesures agissent-elles dans le même sens auprès des différents groupes cibles et forment-elles un train de mesures judicieux qui s'inscrit dans le cadre de l'objectif de GSE plus général?
- Existe-t-il des facteurs perturbateurs dont il faut tenir compte? (Par exemple, éviter de lancer un projet pendant les vacances d'été, ne pas mener une campagne de prévention des chutes en hiver, pendant une période de verglas, etc.; d'autres exemples figurent à l'étape 4.)
- Les objectifs sont-ils formulés selon les critères SMART? (Les objectifs répondant aux critères SMART sont «**S**pécifiques, **M**esurables, **A**mbitieux, **R**éalistes, définis dans le **T**emps», ce qui favorise leur réalisation.)

 **Xl** Saisir le titre du projet (colonne A), les objectifs du projet (colonne B) et les mesures (colonne D) dans le modèle Excel. Ajouter les groupes cibles des mesures (colonne F). Formuler les objectifs de processus pour les diverses mesures et les insérer dans la colonne H.

TABLEAU 4

#### Indicateurs pour les objectifs des mesures du projet «Dos fort» (objectifs de processus)

Mesure	Groupe cible	Indicateurs pour les objectifs du processus	Calendrier du projet
<b>Formation des cadres</b> 1 × 1,5 jour de formation (avec instructions pour cercle de travail PAC)	Supérieurs hiérarchiques (SH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation: 100 % des 5 SH</li> <li>• Tous les SH sont formés au thème de la santé du dos et du stress</li> <li>• Tous les SH connaissent le PAC en tant qu'outil participatif</li> </ul>	Février-avril
<b>Formation à la gymnastique du dos</b> 0,5 jour de formation, 1 à 15 participants	Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation: 90 % des 65 collaborateurs</li> <li>• Tous les collaborateurs sont formés au thème de la santé du dos</li> <li>• Ils connaissent l'importance de la santé du dos et des dispositifs d'aide au levage et à la manutention en place dans l'entreprise</li> </ul>	Février-avril
<b>Conseil individualisé au poste de travail</b> 1 × 1 h avec un(e) physiothérapeute	Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation: 95 % des 65 collaborateurs</li> <li>• Les collaborateurs sont formés à l'utilisation de leur poste de travail</li> <li>• Les collaborateurs connaissent les postures et dispositifs ménageant le dos au travail</li> </ul>	Mai-octobre
<b>Gymnastique du dos au centre de fitness</b> 2 × séances d'essai gratuites d'1 h au centre de fitness	Collaborateurs et SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation: 80 % des 70 collaborateurs/SH</li> </ul>	Février-septembre
<b>Dépliant d'information</b>	Collaborateurs et SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif en termes de collaborateurs touchés: 100 % des 69 collaborateurs</li> <li>• Tous les collaborateurs et SH sont sensibilisés au thème de la santé du dos</li> </ul>	Novembre ou décembre année précédente
<b>Cercle de travail PAC 2 × par an</b>	Sélection de collaborateurs et de SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation: 90 % des collaborateurs et SH sélectionnés</li> <li>• Les collaborateurs savent qu'ils peuvent participer au cercle de travail PAC</li> </ul>	Mai, novembre

### 3.3 Etape 3: fixer les objectifs d'impact et élaborer la chaîne d'impact

FIGURE 19

Quels sont les effets recherchés?



#### Questions directrices d'ordre général

- A quoi reconnaît-on que les objectifs du projet ont été réalisés et que le projet a produit un effet?
- Quelles modifications vise-t-on à atteindre avec le projet?
- Où et comment un impact initial se manifestera-t-il? Quels impacts peut-on attendre à moyen et long termes?
- Quels paramètres et indicateurs faut-il mesurer, et quand?

#### 3.3.1 Impact attendu sur les contraintes et les ressources

##### Questions directrices

- Quelles modifications des ressources (soutien de la part des cadres, latitude décisionnelle, etc.) et des contraintes (interruptions de travail, contraintes ergonomiques, travail par équipes, etc.) cherche-t-on à atteindre chez le groupe cible?
- Quel genre d'impact vise-t-on (changements au niveau du comportement, du bien-être, de la culture, des conditions, etc.)?

Le train de mesures du projet commence par cibler un rapport positif entre les ressources et les contraintes.

Afin de structurer plus clairement les changements visés par le projet, vous pouvez une nouvelle fois vous appuyer sur le modèle d'impact. Quelles ressources sont renforcées par votre train de mesures et quelles contraintes sont réduites ou atténuées? Les aspects que l'on souhaite changer, c'est-à-dire les résultats que l'on cherche à atteindre grâce aux mesures, sont maintenant ajoutés dans le tableau sous forme d'objectifs de résultats (voir le critère Friendly Work Space 5c).

## Changements apportés par le projet «Dos fort» au niveau des ressources et des contraintes

Grâce à la formation «levage et manutention corrects», une collaboratrice du service chargé du conditionnement parvient à modifier son *comportement*, en travaillant désormais d'une manière qui ménage son dos et en utilisant les aides au levage disponibles (*conditions*). Par ailleurs, elle a renforcé ses ressources personnelles grâce à l'amélioration de ses *connaissances* sur la santé du dos, car elle a acquis de nouvelles compétences en matière de santé.

Dans la formation destinée aux cadres, une responsable a acquis des connaissances lui permettant non seulement d'accroître ses compétences professionnelles, mais aussi de renforcer les ressources sociales de son équipe, car elle est davantage en mesure de les soutenir (*comportement*). La mise en place de cercles PAC par les supérieurs hiérarchiques accroît les possibilités de participation des collaborateurs (*conditions*).

Ceci peut être illustré comme suit dans le tableau suivant:

TABLEAU 5

Mesures*	Changements attendus au niveau des ressources et des contraintes: objectifs de résultats
Formation des cadres Levage/manutention et cercles PAC (SH)	Renforcement des ressources personnelles: développement des compétences professionnelles et en matière de santé (santé du dos, conduite, participation), SH
Gymnastique du dos au centre de fitness (SH)	Renforcement des ressources sociales: meilleur soutien des collaborateurs
Formation à la santé du dos Levage et manutention (collaborateurs)	Réduction des contraintes physiques unilatérales: modes de levage et de manutention moins nuisibles pour le dos, collaborateurs
Conseil individualisé au poste de travail (collaborateurs)	Renforcement des ressources sociales: les collaborateurs voient les SH comme un soutien
Gymnastique du dos au centre de fitness (collaborateurs)	Renforcement des ressources en matière d'organisation du travail: possibilités de participation des collaborateurs
	Renforcement des ressources personnelles: amélioration des compétences des collaborateurs en matière de santé (anatomie, causes et thérapies pour le dos)

\* Les mesures de l'étape 2 sont consignées ici

 **XI** Les objectifs de résultats relatifs à l'impact du projet sur les ressources et les contraintes du personnel sont consignés dans la colonne K du tableau détaillé.

### 3.3.2 Impact attendu sur la santé et la motivation

#### Question directrice

- Quels effets les changements positifs concernant les ressources et les contraintes ont-ils sur la santé (amélioration de la santé psychique, par exemple) et sur la motivation (plus grande satisfaction au travail, fidélité à l'entreprise, par exemple) du groupe cible?

A moyen terme, le projet vise une amélioration de la santé et de la motivation du personnel. Vous pouvez ici aussi vous aider du modèle d'impact.

Les changements attendus sont directement ajoutés au tableau existant. L'inventaire sous forme de tableau vous donne une bonne vue d'ensemble des changements qui doivent intervenir avant de pouvoir tabler sur un quelconque impact sur la santé et la motivation du personnel; il indique également à partir de quel moment vous pourrez vous prononcer sur ces changements.

Dans le modèle d'impact GSE détaillé qui figure en annexe III, vous trouverez des exemples de contraintes et de ressources sociales, infrastructurelles, personnelles et relevant de l'organisation du travail, ainsi que des exemples d'aspects de la santé et de la motivation du personnel.

TABLEAU 6

#### Impacts sur la santé et la motivation du projet «Dos fort»

Mesures	Changements attendus au niveau des ressources et des contraintes: objectifs de résultats	Changements attendus au niveau de la santé et de la motivation: objectifs de résultats
Formation des cadres Levage/manutention et cercles PAC (SH)	Renforcement des ressources personnelles: développement des compétences professionnelles et en matière de santé (santé du dos, conduite, participation), SH	Amélioration de l'état de santé physique des collaborateurs et des SH: amélioration de l'état global de santé, amélioration de la santé du dos
Gymnastique du dos au centre de fitness (SH)	Renforcement des ressources sociales: meilleur soutien des collaborateurs	Attitude positive vis-à-vis du travail des collaborateurs et des SH: amélioration de la satisfaction au travail, renforcement de l'engagement
Formation à la santé du dos Levage et manutention (collaborateurs)	Réduction des contraintes physiques unilatérales: modes de levage et de manutention moins nuisibles pour le dos, collaborateurs	
Conseil individualisé au poste de travail (collaborateurs)	Renforcement des ressources sociales: les collaborateurs voient les SH comme un soutien Renforcement des ressources en matière d'organisation du travail: possibilités de participation des collaborateurs	
Gymnastique du dos au centre de fitness (collaborateurs)	Renforcement des ressources personnelles: amélioration des compétences des collaborateurs en matière de santé (anatomie, causes et thérapies pour le dos)	

 **XI** Les objectifs de résultats relatifs à l'impact attendu du projet sur la santé et la motivation du personnel sont consignés dans la colonne S du tableau détaillé.

### 3.3.3 Chaîne d'impact et effet sur le succès de l'entreprise

#### Questions directrices

- A long terme, quel est l'impact du projet sur le succès de l'entreprise?
- Quelle est la plus-value attendue de ce projet de GSE pour l'entreprise (par exemple, pour des Key Performance Indicators tels qu'un taux de fluctuation plus faible, des absences moins fréquentes, une plus grande attractivité en tant qu'employeur)?

La chaîne d'impact met les changements recherchés concernant les ressources, les contraintes, la santé et la motivation en relation avec la contribution au succès de l'entreprise (impact).

A l'étape 1, dans le cadre de la détermination de l'orientation du projet, il a déjà été établi en quoi pourrait consister une éventuelle contribution du projet «Dos fort» aux objectifs GSE plus généraux et donc au succès de l'entreprise. Cet impact sur le succès de l'entreprise est décrit ici plus en détail. Comme indiqué au chapitre 2, le modèle d'impact GSE offre une base pour l'élaboration d'une telle chaîne d'impact.

Pour établir la plausibilité de l'impact sur le succès de l'entreprise, vous pouvez également vous appuyer sur les enseignements scientifiques. Le chapitre 2.2 décrit un grand nombre de ces enseignements, notamment en ce qui concerne l'influence de la satisfaction au travail sur la productivité ou les effets du stress psychique sur les absences.

La chaîne d'impact (fig. 20) offre une représentation graphique condensée de votre projet de GSE et permet d'établir la plausibilité de votre approche. Elle peut aussi être complétée par les connaissances scientifiques existantes sur les liens de cause à effet (voir chapitre 2.2). Vous pouvez par ailleurs l'utiliser pour la communication et la présentation des projets de GSE auprès de la direction ou des cadres.

#### ✓ Contrôle

Réfléchissez dès la planification aux autres facteurs et éléments susceptibles d'influer sur les paramètres sélectionnés (épidémie de grippe, réorganisation à venir, par exemple). Ceci vous aide à faire une estimation réaliste des impacts attendus. De plus amples informations à ce sujet sont fournies à l'étape 4.

FIGURE 20

#### Chaîne d'impact du projet «Dos fort»

Mesures de GSE	Ressources et contraintes	Santé et motivation	Succès de l'entreprise
(condensé)	(condensé)		
Formation des cadres Levage/manutention et cercles PAC	Renforcement des ressources personnelles: développement des compétences professionnelles et en matière de santé (santé du dos, conduite, participation), SH  Renforcement des ressources sociales: meilleur soutien des collaborateurs	Amélioration de l'état de santé physique des collaborateurs et des SH: • Amélioration de l'état global de santé • Amélioration de la santé du dos	Réduction des absences de longue durée: diminution des coûts qui y sont liés  Amélioration de la productivité: quantitative et qualitative
Formation à la santé du dos Levage et manutention (collaborateurs)	Réduction des contraintes physiques unilatérales: modes de levage et de manutention moins nuisibles pour le dos, collaborateurs  Renforcement des ressources en matière d'organisation du travail: possibilités de participation des collaborateurs	Attitude positive vis-à-vis du travail des collaborateurs et des SH: • Amélioration de la satisfaction au travail • Renforcement de l'engagement	Augmentation de la satisfaction des clients: réduction du nombre de réclamations de clients

**XI** Les objectifs de résultats relatifs à la contribution au succès de l'entreprise (KPI) sont consignés dans la colonne AA du tableau détaillé.

### 3.3.4 Détermination des indicateurs, des paramètres et des sources de données pour la vérification d'efficacité

FIGURE 21

Quels sont les effets recherchés?



- a) Pour le début et en cas de ressources limitées: déterminer les indicateurs et en établir la plausibilité.  
 b) Pour les professionnels et ceux qui veulent le devenir: déterminer en outre les valeurs visées.

#### Questions directrices

- Quels indicateurs et paramètres sont appropriés pour déterminer si les objectifs du projet sont atteints?
- Qui faut-il interroger, quand et selon quelles méthodes? Qui recueille ces informations?
- Quelles sources de données / procédures de mesure et d'enquête sont déjà à disposition? Lesquelles faut-il ajouter?
- Quelles informations faut-il recueillir une nouvelle fois, et après quel laps de temps?
- Quelles informations supplémentaires peut-on utiliser pour établir la plausibilité de l'impact?
- Pour les utilisateurs avancés: quelles valeurs cibles doivent être atteintes dans le cadre du projet pour procéder à une documentation plus détaillée de la réalisation des objectifs?
- Le rapport coût-avantage est-il raisonnable?

Dans la chaîne d'impact, vous avez défini les changements visés par les mesures de votre projet «Dos fort» ainsi que les objectifs poursuivis. Pour pouvoir ensuite mesurer et vérifier ces changements, ajoutez des indicateurs, des paramètres et des sources de données appropriés.

#### Identification des indicateurs et des paramètres appropriés

Pour chaque domaine d'impact de votre projet, il s'agit de trouver les indicateurs et les paramètres qui sont le plus à même de mettre en évidence les changements recherchés. Utilisez le tableau 6 existant de l'étape 2 et ajoutez les indicateurs et les paramètres correspondants dans les colonnes correspondantes.

Voici quelques exemples d'indicateurs et de paramètres:

- **Paramètres:** taux d'absentéisme, nombre d'accidents professionnels, taux de fluctuation global par division, appréciation subjective ou objective de la productivité, enquêtes sur la satisfaction de la clientèle, etc.
- **Autres indicateurs pertinents pour la santé** permettant d'évaluer l'impact des mesures sur les contraintes et les ressources ainsi que sur la santé et la motivation: marge de manœuvre perçue, sensation de stress, utilisation d'offres d'alimentation saine, satisfaction générale au travail, estimation de l'état global de santé, etc.

#### Conseil

Dans le modèle d'impact GSE détaillé de Promotion Santé Suisse qui figure en annexe, vous trouverez une grande sélection d'indicateurs et de paramètres pertinents pour la santé. D'autres exemples sont proposés dans la directive gratuite Friendly Work Space (voir critère 5a).

#### Identification des sources de données et méthodes d'enquête appropriées

Une fois que vous avez déterminé les indicateurs et les paramètres à utiliser, il s'agit de trouver les instruments et les informations appropriés pour les contrôler. Idéalement, vous disposez déjà de sources de données pour l'évaluation des indicateurs (enquête menée auprès du personnel, données issues de la gestion des absences, cercles de santé se réunissant régulièrement, par exemple).

Mais peut-être est-il judicieux de recueillir des données supplémentaires, par exemple en ajoutant des questions à l'enquête menée auprès du personnel, en surveillant et documentant les changements survenus au sein de l'entreprise ou en organisant des réunions de feed-back avec les participants. Si ces approches exigent trop de ressources ou sont irréalisables, il faut trouver un autre indicateur.

### Conseil

Vous trouverez par ailleurs un grand nombre d'instruments de recueil de données et de questionnaires dans le critère Friendly Work Space 5a ainsi qu'en annexe de la **directive relative au label Friendly Work Space**. Parmi les paramètres mentionnés dans le modèle d'impact, nombreux sont ceux qui peuvent être mesurés à l'aide du **S-Tool** de Promotion Santé Suisse.

### Estimation réaliste du moment où l'impact interviendra

Vous devez également déterminer à quel moment vous pouvez tabler de manière réaliste sur un changement des paramètres et des indicateurs. Dans ce cadre, la chaîne d'impact de l'étape 2 aide à évaluer s'il faut tabler sur un impact à court, moyen ou long terme.

### Démonstration plausible de l'impact grâce aux comparaisons «avant-après»

Pour exclure la possibilité que d'autres facteurs externes soient (co-)responsables de l'impact de vos mesures, il faudrait effectuer un relevé «avant-après» chez les personnes qui ont pris part aux mesures et le comparer à un groupe de contrôle de personnes non participantes. De telles analyses d'attribution causale de l'impact aux mesures de votre projet ne sont toutefois pas réalisables dans le quotidien d'une entreprise, que ce soit sur le plan financier ou méthodologique.

C'est pourquoi nous utilisons de simples comparaisons «avant-après» pour établir la plausibilité de l'impact des projets de GSE. En d'autres termes, il s'agit de démontrer si et dans quelle mesure votre projet a contribué aux changements en documentant l'évolution des indicateurs et des paramètres dans la direction voulue, par exemple en montrant dans quelle mesure la marge de manœuvre perçue a augmenté ou les maux de dos ont diminué. Cette comparaison se base sur les valeurs initiales déterminées dans la phase d'analyse, qui sont mesurées une nouvelle fois après une période donnée (voir tableau 7). La référence aux expériences faites dans le cadre d'études existantes, par exemple aux résultats scientifiques montrant qu'une hausse de la satisfaction au travail s'accompagne d'une augmentation de la productivité (voir chapitre 2.2), peut aussi servir à établir la plausibilité de l'impact.

TABLEAU 7

### Paramètres/indicateurs et sources de données relatifs aux ressources et contraintes pour le projet «Dos fort» (sélection)

#### Changements attendus au niveau des ressources et des contraintes: objectifs de résultats

Réduction des contraintes physiques unilatérales: modes de levage et de manutention moins nuisibles pour le dos, collaborateurs

Paramètres/indicateurs  
Pourcentage de collaborateurs au comportement «levage et manutention» correct

Sources de données  
Procès-verbal des constatations des chefs d'équipe/cadres (qualitatif)

Quand  
8/2017

Renforcement des ressources sociales: les collaborateurs voient les SH comme un soutien

Question «Comportement de soutien de la part des SH»

Enquête auprès des collaborateurs

6/2017

Renforcement des ressources en matière d'organisation du travail: possibilités de participation des collaborateurs

Taux de participation aux cercles PAC

Procès-verbal du nombre de collaborateurs ayant pris part

10/2017

...

**XI** Les indicateurs/paramètres et sources de données peuvent être consignés dans le tableau détaillé conformément à la chaîne d'impact, séparément pour les «ressources et contraintes» (colonnes L et M), pour la «santé et motivation» (colonnes T et U) et pour le «succès de l'entreprise» (colonnes AB et AC).

**Détermination de valeurs cibles pour une analyse plus détaillée de la réalisation des objectifs**

Pour les utilisateurs à un stade plus avancé, il est recommandé de décrire plus en détail les changements visés par le projet. Dans la vérification d'efficacité, les **valeurs initiales** établies durant la phase d'analyse sont comparées aux **valeurs cibles**. En d'autres termes, vous fixez déjà pendant la phase de planification les valeurs exactes que doivent atteindre les indicateurs et les paramètres dans une période donnée; par exemple, vous décidez que la

valeur moyenne de la question relative au soutien de la part de la hiérarchie doit passer de 3,5 à 4,1. Cette démarche permet d'effectuer une comparaison «avant-après» à la fin du projet et de documenter de manière détaillée la réalisation des objectifs (voir aussi le critère 6a du label Friendly Work Space).

**Conseil**

La détermination des valeurs cibles devient de plus en plus efficace à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans le développement et l'évolution des indicateurs, des paramètres et des sources de données internes. Cette situation est comparable à l'estimation des chiffres de vente d'un nouveau produit: dans un premier temps, on procède à une estimation, mais au fil du temps, les chiffres deviennent de plus en plus précis.

TABLEAU 8

**Paramètres, indicateurs, sources de données, valeurs initiales et valeurs cibles pour le projet «Dos fort» (sélection)**

Ressources et contraintes/objectifs de résultats	Paramètres/indicateurs	Source de données	Valeur initiale		Valeur cible	
			Valeur/situation	Quand	Valeur/situation	Quand
Réduction des contraintes physiques unilatérales: modes de levage et de manutention moins nuisibles pour le dos, collaborateurs	Pourcentage de collaborateurs au comportement «levage et manutention» correct	Procès-verbal des constatations des chefs d'équipe/cadres (qualitatif)	Nouvellement introduit, encore aucune indication	-	80% des collaborateurs ont un comportement de levage et de manutention correct	8/2017
Renforcement des ressources sociales: les collaborateurs voient les SH comme un soutien	Question «Comportement de soutien de la part de la hiérarchie»	Enquête auprès des collaborateurs	Ø 3,5	6/2016	Ø 4,1	6/2017
Renforcement des ressources liées à l'organisation du travail: possibilités de participation des collaborateurs	Taux de participation aux cercles PAC	Procès-verbal du nombre de collaborateurs ayant pris part	Nouvellement introduit, encore aucune indication	-	50% des collaborateurs participent	10/2017

TABLEAU 9

 **Paramètres, indicateurs, sources de données, valeurs initiales et valeurs cibles relatifs à la santé et à la motivation pour le projet «Dos fort»**

Santé et motivation/ objectifs de résultats	Paramètres/indicateurs	Source de données	Valeur initiale		Valeur cible	
			Valeur/ situation	Quand	Valeur/ situation	Quand
Amélioration de l'état de santé physique des collaborateurs: amélioration de la santé du dos	Moyenne pour la question /% de maux de dos chez les collaborateurs	Enquête sur la santé des collaborateurs	Ø 3,5	6/2016	Ø 3,2	6/2017
	% d'absences dues à des problèmes de dos	Rapport du service de santé de l'entreprise	68%	6/2016	63%	6/2017
Attitude positive vis-à-vis du travail: amélioration de la satisfaction au travail	Question «satisfaction générale au travail» des collaborateurs	Enquête auprès des collaborateurs	Ø 3	6/2016	Ø 3,3	6/2017

TABLEAU 10

 **Paramètres, indicateurs, sources de données, valeurs initiales et valeurs cibles relatifs au succès de l'entreprise pour le projet «Dos fort»**

Succès de l'entreprise/ objectifs de résultat	Paramètres/indicateurs	Source de données	Valeur initiale		Valeur cible	
			Valeur/ situation	Quand	Valeur/ situation	Quand
Réduction des absences de longue durée: diminution des coûts qui y sont liés	Nombre annuel de cas d'absence de longue durée (>30 jours) par nombre de collaborateurs moyen en %	Outil de gestion des absences	5%	9/2016	4%	9/2018
	Coûts des assureurs d'indemnités journalières de maladie	Rapport d'analyse des indemnités journalières			Moins 10%	9/2017
Amélioration de la productivité: quantitative et qualitative	Valeur moyenne de la productivité auto-évaluée	Enquête auprès des collaborateurs	Ø 3,2	9/2016	Ø 3,4	6/2017
	Nombre de paquets par jour ouvrable (productivité quantitative)	Cadence de traitement de paquets	1000 paquets par jour	9/2016	Plus 5%	9/2018
Augmentation de la satisfaction des clients: réduction du nombre de réclamations de clients	Nombre de réclamations de clients	Statistiques sur les réclamations de clients	6 par mois	9/2016	Moins 15%	10/2018

 **XI** Les paramètres/indicateurs et les sources de données ainsi que les valeurs initiales et les valeurs cibles définies peuvent être consignés dans le tableau détaillé conformément à la chaîne d'impact, séparément pour les «ressources et contraintes» (colonnes L à Q), la «santé et motivation» (colonnes T à Y) et le «succès d'entreprise» (colonnes AB à AG).

 **Contrôle**

Le rapport coûts/bénéfices est-il raisonnable? La vérification d'efficacité d'un projet est coûteuse. C'est pourquoi il convient de sélectionner et de contrôler uniquement les indicateurs qui documentent le mieux la réalisation des objectifs visés. Pour minimiser les ressources engagées, il faut limiter les indicateurs et les paramètres mesurés au strict nécessaire.

### 3.4 Etape 4: évaluation réaliste des résultats et identification des facteurs perturbateurs

FIGURE 22

Évaluation réaliste: avons nous procédé correctement?



Vous avez mené à bien votre projet et devez maintenant évaluer les résultats. Tout comme on tire un bilan à la fin d'un exercice fiscal pour examiner si les objectifs ont été atteints et quels changements ont pu être réalisés grâce à un projet.

#### Questions directrices

- Les objectifs du projet et l'impact attendu ont-ils été intégralement ou partiellement réalisés?
- Comment les responsables du projet jugent-ils la faisabilité du projet?
- Comment les responsables du projet jugent-ils l'efficacité du projet?
- Que faut-il garder? Que faut-il adapter?
- L'objectif opérationnel GSE du projet a-t-il été atteint?
- Une contribution à la réalisation de l'objectif stratégique GSE a-t-elle pu être apportée?
- Si oui, quelles en sont les raisons?
- Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons les objectifs n'ont-ils pas été atteints? Quelles autres influences faut-il prendre en compte?

#### 3.4.1 Évaluation réaliste des résultats et formulation de conclusions

À la fin de l'année et au plus tard au terme du projet, il s'agit d'examiner les données dans leur globalité. En d'autres termes, vous comparez les objectifs ou valeurs cibles fixés au début du projet aux valeurs et informations actuelles. Les changements recherchés sont-ils intervenus en ce qui concerne les ressources et les contraintes? Dans ce cadre, les changements espérés concernant la santé et la motivation sont-ils également intervenus au moment défini? Enfin, en a-t-il résulté des changements concernant les paramètres de succès de l'entreprise?

À l'aide des chaînes d'impact, vous pouvez montrer de manière structurée le niveau de réalisation des objectifs et les résultats ou le niveau actuel de réalisation des objectifs et les présenter à la direction dans le cadre de l'évaluation par le management

(voir les critères 1c et 6b de la directive Friendly Work Space). Cette évaluation sert également à formuler des recommandations et à fixer de nouveaux objectifs opérationnels GSE ou à adapter les objectifs existants.

L'**appréciation subjective** de la faisabilité et de l'efficacité par les responsables de projet est également un critère important lors de l'évaluation: a-t-il valu la peine de mettre en œuvre le projet? Le rapport coûts/avantages était-il approprié? Les responsables de projet ont-ils l'impression que les collaborateurs en ont retenu quelque chose? Si oui, quoi? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?

Lors de l'évaluation des résultats, il est particulièrement important de garder à l'esprit qu'il peut exister des corrélations entre les différentes hypothèses concernant l'impact. Les signes indiquant qu'une équipe a le sentiment d'avoir renforcé ses ressources sociales ne peuvent être observés à la fin du projet que si l'encadrement a été formé à cet effet et a compris les informations qui lui ont été transmises à cette occasion.

Des facteurs perturbateurs externes peuvent également influencer l'impact. Les sections suivantes relatives aux possibles facteurs perturbateurs et limites de la mesure d'efficacité fournissent des exemples de facteurs perturbateurs internes et externes dont vous pouvez tenir compte lors de la vérification.

**D'une manière générale, le principe suivant s'applique:** plus les indicateurs sont proches des mesures prises sur le plan temporel et en termes de contenu, plus les changements correspondants sont susceptibles d'être mesurés et contrôlés.

 **Xl** La réalisation des objectifs peut être consignée dans le tableau détaillé au moyen du système de feux (colonne I).

### 3.4.2 Facteurs perturbateurs et limites de la mesure d'efficacité

La question de l'impact sur la santé et de l'avantage pour l'entreprise des mesures de GSE est complexe, et l'efficacité de ces dernières est souvent difficile à prouver. Les sections suivantes présentent les principaux facteurs perturbateurs et limites concernant la mesure d'efficacité.

#### **Facteurs d'influence, facteurs perturbateurs et limites méthodologiques**

Si les effets des mesures et projets GSE, les mieux conçus, ne peuvent être prouvés en relation avec les indicateurs et paramètres visés, des explications doivent être cherchées.

En effet, les paramètres d'entreprise tels que les absences ne sont pas seulement influencés par les mesures de GSE et leurs effets; ils sont aussi soumis à des mécanismes perturbateurs dont les effets sont souvent si importants qu'ils l'emportent sur les modes d'action de la GSE. Par exemple, si nous avons seulement tenu compte des formations des cadres et de leurs effets, le taux d'absentéisme aurait diminué de 3%. Mais une épidémie de grippe a entraîné une hausse de 5% de ce taux par rapport à l'année précédente. Au total, le taux d'absentéisme a donc augmenté, malgré un impact en soi très positif des mesures de GSE. Il s'agit donc de documenter non seulement l'effet des mesures prises, mais également de tenir compte des éventuels facteurs perturbateurs lors de l'évaluation. Connaître les facteurs perturbateurs est en outre très utile lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi il faut continuer d'investir dans ces mesures, même si leur effet sur les paramètres d'entreprise n'a pas été fulgurant. Dans ce cadre, la littérature scientifique peut aussi aider à établir la plausibilité des impacts pour le management (voir l'étude iga.Report 28, par exemple).

Exemples d'influences et de facteurs perturbateurs externes sur les paramètres de santé et d'entreprise:

- conjoncture/situation économique;
- décisions politiques;
- décisions culturelles au sein d'entreprises internationales;
- santé de la population: épidémies de grippe;
- jurisprudence des assurances privées et sociales concernées (AI, LAI, LPP, IJM);
- médecins traitants (pratique de certificats d'arrêt de travail);
- benchmarks: qualité de la saisie de données (saisie hétérogène des absences, par exemple).

Exemples d'influences et de facteurs perturbateurs internes sur les paramètres de santé et d'entreprise:

- situation économique interne de l'employeur;
- modification des conditions cadres au sein de l'entreprise: restructurations, changements au niveau de la direction, conditions d'embauche, etc.;
- qualité et périodicité de la saisie des données;
- communication/culture de conduite.

Certains de ces facteurs perturbateurs peuvent être maîtrisés en planifiant soigneusement les projets de GSE. Il peut également être utile de se référer à la chaîne d'impact du projet pour identifier les facteurs perturbateurs pour les différents impacts et les prévenir (voir étape 2). En revanche, d'autres facteurs perturbateurs ne peuvent être ni planifiés, ni maîtrisés. Ils doivent être pris en compte lors de l'évaluation et de l'interprétation des résultats des projets de GSE. Le management peut également fournir des informations importantes pour l'interprétation des résultats via l'évaluation par le management (voir le critère Friendly Work Space 1c).

Dans le tableau 11, vous trouverez une série d'exemples de facteurs perturbateurs et de mesures pour les différentes catégories.

TABLEAU 11

## Facteurs perturbateurs et mesures

Facteur perturbateur	Exemple de mesure de GSE (réelle et hypothétique)	Catégorie
<b>Météo 1:</b> lors d'un hiver avec beaucoup de neige et de verglas, il y a plus d'accidents dus aux chutes et aux glissades	Campagne contre les chutes	Contrôlable
<b>Météo 2:</b> diminution de l'utilisation des offres de plein air par mauvais temps	Bike to work, mois d'activité physique	Non/difficilement contrôlable
<b>Problèmes techniques:</b> panne des outils employés empêchant l'utilisation des données	Capteurs de mouvement	Non/difficilement contrôlable
<b>Epidémie de grippe:</b> en cas de grippe persistante	Distribution d'Echinacin, conseils sur la santé en hiver	Non/difficilement contrôlable
<b>Mauvaise conjoncture</b> exerçant une pression sur la productivité/le budget	Nuit notamment aux mesures visant la santé psychique, l'ergonomie	Non/difficilement contrôlable
<b>Peu de ressources humaines pour la GSE</b> (en raison d'un gel des effectifs, par exemple)	Les mesures ne sont pas mises en œuvre en raison d'un manque de ressources	Non/difficilement contrôlable
Un <b>soutien insuffisant de la part de la hiérarchie / un manque d'engagement</b> entraîne un manque de motivation ou d'information du groupe cible	S'applique à diverses mesures	Contrôlable
Conditions cadres ( <b>contractuelles</b> ): la cafétéria n'offre pas de repas chauds le soir malgré la recommandation faite aux collaborateurs de manger chaud, ou conseils ergonomiques/physiothérapie au poste de travail: absence de bureaux réglables en hauteur, outils de travail peu ergonomiques	Repas pour le travail par équipes	Contrôlable
<b>Lacunes au niveau de la communication:</b> une information relative à la mesure de GSE n'est pas communiquée au groupe cible	S'applique à diverses mesures	Contrôlable
<b>Manque d'intérêt / résistance des collaborateurs</b> entraînant une faible participation aux formations, etc.	Pour un grand nombre de mesures (pause active, formations sur l'ergonomie, par exemple)	Non/difficilement contrôlable
<b>Pression temporelle 1:</b> plus d'accidents dus à l'inattention/à un comportement inadéquat en matière de sécurité	Règles de sécurité	Non/difficilement contrôlable
<b>Pression temporelle 2:</b> comportement moins soucieux en matière d'ergonomie, plus de contractures musculaires	Physiothérapie au poste de travail, conseils en ergonomie	Non/difficilement contrôlable
Saisie incomplète des accidents/maladies	L'analyse minutieuse des statistiques d'accidents n'est possible que si le déroulement des accidents et le motif des arrêts de maladie sont saisis correctement et concrètement	Non/difficilement contrôlable
Un <b>canal de communication inadéquat</b> entraîne une faible utilisation de l'offre	Campagne d'activité physique soutenue par une application: les collaborateurs de l'entreprise n'ont pas de smartphone	Contrôlable
Le personnel est soumis à beaucoup de <b>contraintes extra-professionnelles</b>	Physiothérapie au poste de travail/amélioration des conditions de travail	Non/difficilement contrôlable

**Conseil**

L'Office fédéral de la statistique fournit des informations sur le volume annuel des absences des travailleurs suisses (SVOLTA) en fonction de motifs d'absence choisis, du sexe, de la nationalité et du taux d'occupation. Ces données permettent par exemple de vérifier si les absences ont également fortement augmenté dans d'autres entreprises durant certains mois, ou si ce phénomène ne s'est produit que dans sa propre entreprise.

Source: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration.html>

 **XI** Les facteurs perturbateurs peuvent être consignés dans le tableau détaillé (colonne AJ).

**Limites économiques et humaines**

On est en droit de craindre que les obligations de justification de plus en plus orientées sur des indicateurs d'impact quantitatifs et financiers (retour sur investissement) deviennent coûteuses au point de consommer des ressources financières et humaines qui pourraient profiter au personnel. C'est pourquoi les dépenses engagées pour la mesure d'efficacité doivent s'inscrire dans un cadre raisonnable par rapport aux activités opérationnelles. Il est judicieux de budgétiser chaque année environ 0,5% à 2,5% du coût total des projets de GSE pour les charges d'accompagnement liées à la mesure d'efficacité (ZEWO). Il est ainsi également possible de réaliser des activités spécifiques de la vérification d'efficacité de la GSE ou des évaluations globales périodiquement (tous les trois ans, par exemple), à condition de recueillir en continu les indicateurs et informations liés à la santé. Les entreprises ayant différents produits et projets de GSE doivent classer les activités dont elles veulent mesurer l'impact par ordre de priorité. Les critères suivants peuvent être utilisés pour prendre cette décision:

- degré d'importance pour l'entreprise;
- volume du projet;
- ampleur attendue des impacts;
- potentiel d'innovation du projet de GSE.

Il est important que chaque entreprise fixe des priorités, qu'elle réponde à ses principales exigences opérationnelles avec une combinaison de méthodes adaptée à ses conditions et qu'elle prenne conscience des facteurs d'influence possibles dans le cadre d'une vérification d'efficacité sur mesure.

**✓ Contrôle**

- Lors de l'évaluation des résultats ou de la situation intermédiaire du projet, l'influence possible des facteurs perturbateurs internes et externes a été prise en compte pour chaque phase du projet.
- Le management a été impliqué dans l'analyse des résultats dans le cadre d'une évaluation par le management.
- Il a été déterminé si l'ampleur des ressources engagées pour la vérification d'efficacité était justifiée, et décidé s'il convenait de poursuivre cette évaluation.

### 3.5 Etape 5: préparation et présentation efficace des résultats

FIGURE 23

A qui communiquer, et comment? Et maintenant? = nouveau départ à l'étape 1



Le compte rendu relatif aux résultats de la vérification d'efficacité et la communication correspondante tant en interne que vers l'extérieur représentent des aspects clés de votre projet de GSE.

Les rapports correspondants servent à

- informer les décideurs sur les enseignements tirés et à formuler des recommandations (légitimation et pilotage);
- utiliser les enseignements tirés dans la pratique de l'entreprise et optimiser la GSE interne (apprentissage) tout en informant, si possible, le personnel et leur hiérarchie et en les impliquant dans le processus.

Que les résultats répondent ou non aux attentes, qu'ils soient positifs ou négatifs, communiquez-les toujours dans leur intégralité, sous une forme ap-

propriée et spécifique aux destinataires. Les résultats critiques doivent être discutés le plus ouvertement possible et peuvent être considérés comme une occasion de perfectionner les mesures de GSE. Pour ce faire, il est nécessaire de réfléchir aux destinataires, à la communication, à l'utilisation et au calendrier de communication des résultats (voir tableau 12).

Pour présenter les résultats, utilisez aussi la chaîne d'impact issue du modèle d'impact. En effet, son format graphique permet de faire comprendre

- dans quels domaines des changements sont déjà intervenus;
- quels impacts peuvent encore être attendus;
- dans quels domaines des facteurs perturbateurs ont eu une influence.

TABLEAU 12

#### Détermination du but des rapports (Fässler et al.)

	Destinataires	Communication	Utilisation	Moment
Apprendre	Responsables de projet, collaborateurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport/présentation</li> <li>• Atelier</li> </ul>	Optimisation du projet	A l'issue de la vérification d'efficacité
	Responsables de projets similaires, spécialistes internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation</li> <li>• Echange d'expériences</li> </ul>	Bonnes/meilleures pratiques	A l'issue de la vérification d'efficacité
Légitimer	Direction/donneur d'ordre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note de synthèse</li> <li>• Présentation</li> </ul>	Base de décision pour le financement	A l'issue de la vérification d'efficacité Avant les décisions (stratégiques)
	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication (magazine interne, Internet, par ex.)</li> </ul>	Estime, feed-back sur les résultats	A l'issue de la vérification d'efficacité

**Destinataires**

Les destinataires des résultats sont en premier lieu déterminés par le but de la vérification d'efficacité. Dans le cas d'une vérification visant à tirer des enseignements, les responsables du projet et le personnel figurent au premier plan. Les services spécialisés internes et les collaborateurs peuvent constituer d'autres destinataires. Si la mesure est réalisée à des fins de légitimation, il faut en premier lieu communiquer les enseignements tirés aux donneurs d'ordre internes. En signe d'estime, il convient si possible de communiquer les résultats de manière compréhensible à toutes les personnes interrogées dans le cadre de la vérification d'efficacité.

**Communication**

Les moyens de communication varient en fonction du destinataire. On fait la distinction entre la communication écrite et la communication orale. Un compte rendu détaillé est utile avant tout pour les responsables du projet et les responsables spécialisés. Une note de synthèse convient pour les donneurs d'ordre. Les ateliers menés avec les responsables du projet, les cadres et les responsables spécialisés peuvent représenter un moyen de communication oral important. On peut les utiliser pour tirer des enseignements de la vérification d'efficacité et pour discuter ensemble des recommandations. Une présentation aux donneurs d'ordre peut se révéler efficace pour souligner les résultats positifs et montrer comment gérer les résultats critiques.

Le principe «Fais le bien et parles-en» s'applique ici aussi. Pour un grand nombre d'entreprises, il est important que le personnel réalise et comprenne que sa santé et son bien-être jouent un rôle pour l'entreprise. Le service de la communication peut utiliser la preuve du succès de projets de GSE et informer le personnel et les cadres au moyen de dépliants, de campagnes et de journées de la santé.

Si vous établissez déjà régulièrement et systématiquement des rapports de GSE (un compte rendu annuel sur la GSE, par exemple), il peut être judicieux d'y intégrer les résultats de la vérification d'efficacité (voir le critère 6b de la directive Friendly Work Space).

**Utilisation**

Les rapports établis ne doivent pas se limiter à communiquer les résultats, mais doivent aussi encourager leur utilisation en vue d'optimiser les mesures et les prestations dans le cadre de la GSE. Les donneurs d'ordre peuvent se servir des enseignements tirés pour décider si le financement des mesures doit être poursuivi, augmenté ou suspendu.

**Moment**

Dans la perspective de l'intérêt ou de l'impact pour l'entreprise, les résultats de l'évaluation doivent être utilisés de manière optimale. Le moment choisi pour les communiquer est donc déterminant. A cet effet, posez-vous la question suivante dans le cadre de la planification de la vérification d'efficacité: à quel stade des processus décisionnels de la direction de l'entreprise (avant les processus de planification et de budgétisation, par exemple) une communication des résultats est-elle propice? (Voir la chaîne d'impact de l'étape 3)

**Structure du rapport**

Le rapport doit être structuré et élaboré en fonction des destinataires. Quel que soit le degré de détail requis, il est recommandé d'adopter une approche systématique qui donne une idée claire de l'«histoire de la vérification d'efficacité».

### Exemple de structure d'un rapport

#### I Synthèse

#### II Bases

1. Objectifs et but
2. Objet et étendue de la vérification d'efficacité
3. Questions de vérification
  - a. Question a)
  - b. Question b)
4. Equipe de projet

#### III Procédure

1. Méthodes, sources de données et d'informations
2. Groupes cibles/implication d'autres cadres et spécialistes

#### VI Résultats

1. Question a): constatations/évaluation et conclusions
2. Question b): constatations/évaluation et conclusions

#### V Evaluation globale et recommandations

### ✓ Contrôle

Lors de l'élaboration du rapport, il est important non seulement de tenir compte des besoins des utilisatrices et des utilisateurs potentiels, mais aussi de se limiter à l'essentiel en ce qui concerne les informations transmises. Les bons rapports se caractérisent par le fait qu'ils répondent aux questions soulevées de manière claire, objective et compréhensible. La marche à suivre doit être présentée clairement. Les opinions et les appréciations doivent pouvoir être identifiées comme telles et ne doivent pas être présentées comme des faits. Les conclusions doivent être justifiées et les recommandations données doivent être ciblées. Il convient en outre de permettre aux donneurs d'ordre de commenter les résultats, les évaluations, les conclusions et les recommandations.

### Bibliographie (sélection)

Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Evaluation des effets des interventions: guide pour le domaine du poids corporel sain*. Promotion Santé Suisse, Document de travail 31, Berne et Lausanne.

Promotion Santé Suisse (2000-2014): quint-essenz. Evaluation.

Promotion Santé Suisse/groupe de travail Critères GSE (2017). *Directive Critères de qualité pour la gestion de la santé en entreprise. Friendly Work Space*. Promotion Santé Suisse, version 01012017, Berne et Lausanne.

ZEWO: *Wirkungsevaluation für NPO. Ein Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland*.

# Annexe

## Annexe I: Exercice de réflexion

Afin de vous montrer comment vous pouvez utiliser le modèle d'impact pour la GSE dans votre entreprise, nous vous invitons à vous prêter à un exercice de réflexion...

Pensez à un projet de GSE ou à une mesure de grande envergure récemment mis(e) en œuvre dans votre entreprise. Vous rappelez-vous? Quel était le problème auquel vous souhaitiez remédier grâce au projet?

---

---

---

Quel était l'objectif visé?

---

---

---

De quels domaines les mesures émanaient-elles?

- Organisation du travail et structuration des tâches
- Relations sociales et encadrement
- Ergonomie et aménagement du poste de travail
- Offres d'infrastructures favorisant la santé
- Pilotage et gestion
- Compétences personnelles

A quoi le personnel a-t-il remarqué que des mesures avaient été mises en œuvre?

---

---

---

En d'autres termes, avez-vous réussi à

- renforcer les ressources?
- réduire ou éliminer les contraintes?
- faire les deux?

Si oui, quelles ressources ont été renforcées ou soutenues, et quelles contraintes ont été réduites ou éliminées?

---



---



---



---



---

Ressources et contraintes	
Ressources liées à l'organisation du travail	Contraintes liées à l'organisation du travail
Ressources sociales	Contraintes sociales
Ressources liées aux infrastructures	Contraintes liées aux infrastructures
Ressources personnelles	Contraintes personnelles

La santé et la motivation du personnel ont-elles été améliorées?  
Si oui, dans quel(s) domaine(s) avez-vous pu observer des changements?

- Santé psychique
- Santé physique
- Satisfaction au travail
- Fidélité à l'entreprise
- Engagement

Votre projet a-t-il pu contribuer au succès de l'entreprise? Quelle a été cette contribution?

---



---

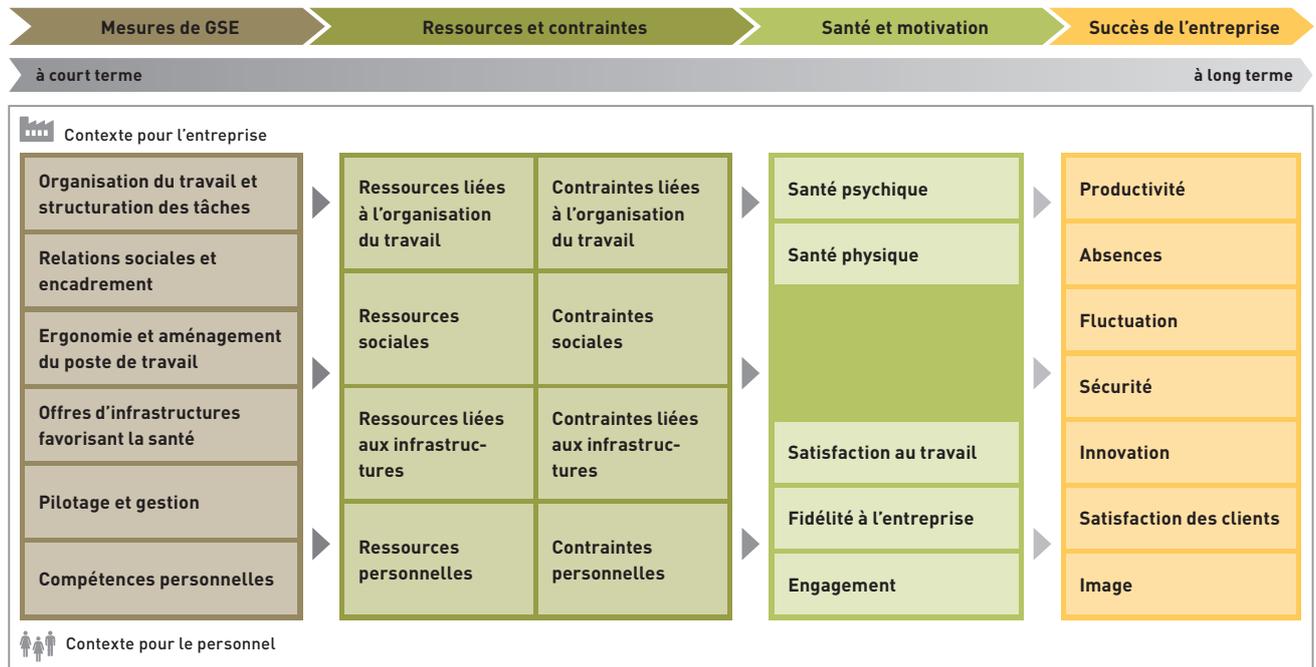


---

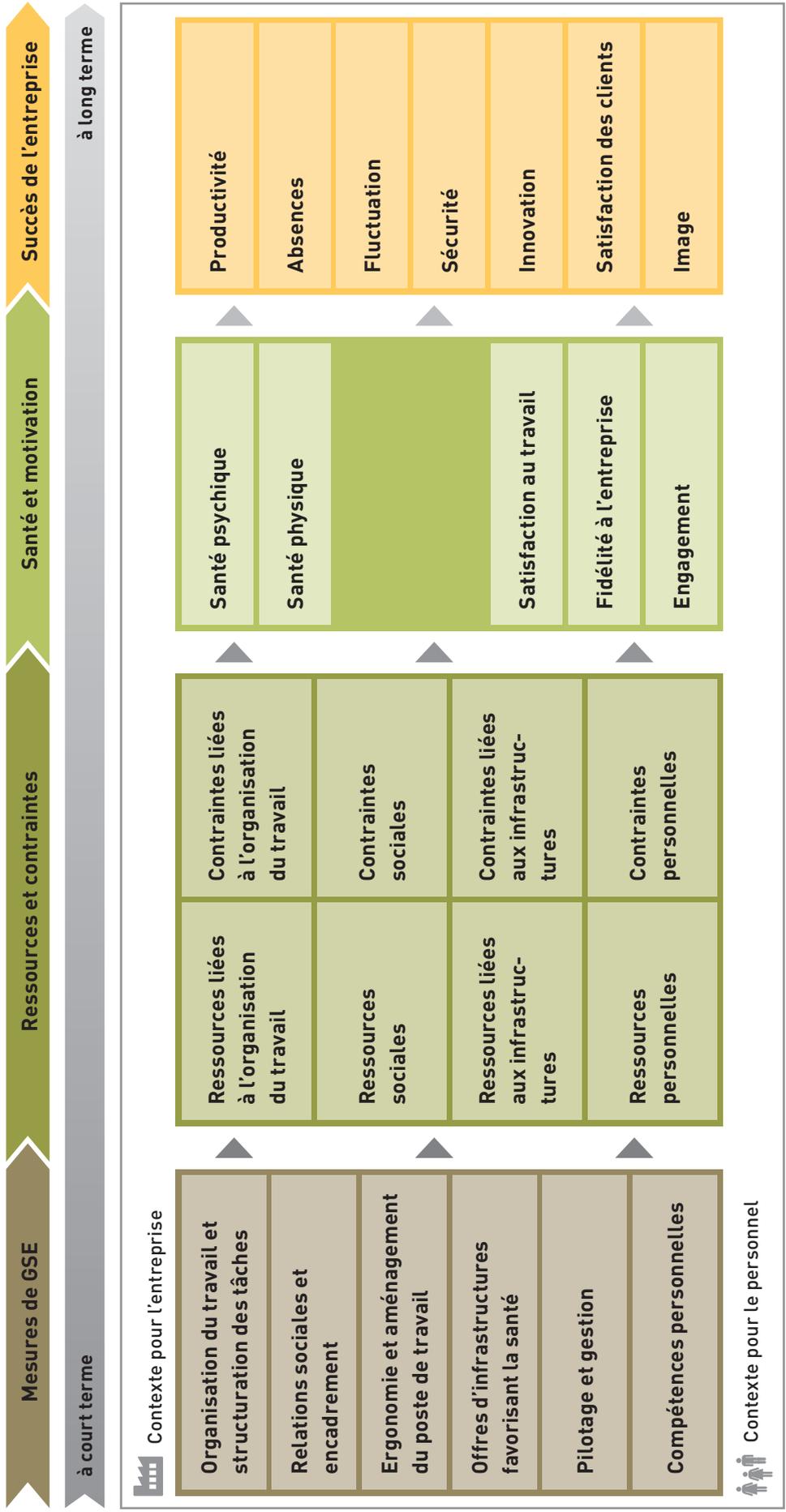
Enfin, encore une question passionnante pour terminer: le projet a-t-il apporté quelque chose à votre entreprise? Mettriez-vous une nouvelle fois ce projet ou cette mesure en œuvre?

- Oui
- Non
- Oui, mais seulement avec certains ajustements

Si vous le souhaitez, vous pouvez maintenant intégrer la chaîne d'impact de votre projet directement dans le modèle en reliant les cases correspondantes du modèle avec des flèches.



Annexe II: Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



Annexe III: Le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse, avec indicateurs et exemples



\* Paramètres utilisés pour le calcul du Job Stress Index (JSI).



## Annexe IV: Sélection d'exemples illustrant les relations entre santé, motivation et succès de l'entreprise, analysées de manière scientifique

<b>Santé psychique</b>	<b>Succès de l'entreprise</b>	<b>Preuves scientifiques<sup>1</sup></b>	<b>Sélection de références à consulter<sup>2</sup></b>
Epuisement	Productivité	++	Ford, Cerasoli, Higgins, Decesare, 2011
	Absences	++	Darr & Johns, 2008
	Fluctuation	+	Swider & Zimmermann, 2010
	Innovation	0	Lee & Ashforth, 1996
	Satisfaction des clients	0	Taris, 2006; Taris & Schreurs, 2009
Dépression	Productivité	++	Lerner & Henke, 2008
	Absences	++	Tomonaga et al., 2013; Kessler et al., 1999
	Sécurité	+	de Oliveira et al., 2013
Ambiance positive	Innovation	+	Davis, 2009
<b>Santé physique</b>	<b>Succès de l'entreprise</b>	<b>Preuves scientifiques<sup>1</sup></b>	<b>Sélection de références à consulter<sup>2</sup></b>
Troubles musculo-squelettiques	Productivité/ limitations physiques	+{+}	Martimo, 2010; Lerner et al., 2003
	Présentéisme	+	Johns, 2009
	Absences	++	Punnett & Wegmann, 2004
	Fluctuation	++	Punnett & Wegmann, 2004
Etat global de santé	Sécurité	+	Clarke, 2010
Promotion de la santé perçue dans l'entreprise	Innovation	0	World Economic Forum, 2010
<b>Motivation</b>	<b>Succès de l'entreprise</b>	<b>Preuves scientifiques<sup>1</sup></b>	<b>Sélection de références à consulter<sup>2</sup></b>
Satisfaction au travail	Productivité	++	Judge et al., 2001; Whitman, van Rooy, & Viswesvaran, 2010
	Absences	++	Duijts et al., 2007
	Fluctuation	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S., 2000
	Sécurité	++	Nahrgang et al., 2011
	Satisfaction des clients/ qualité de service	++	Brown & Lam, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002
Fidélité à l'entreprise/ intention de démissionner	Productivité	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005
	Absences	++	Duijts et al., 2007
	Fluctuation	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005
	Sécurité	++	Nahrgang, 2011
	Image	0	Müller, K. et al., 2012
Engagement	Productivité	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Absences	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Fluctuation	++	Harter, J. K., et al., 2009; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000
	Accidents (safety incidents)	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Image	0	Towers Watson, 2012

<sup>1</sup> ++ = prouvé scientifiquement en détail, p. ex. par plusieurs (méta-)études; + = liens avérés, p. ex. dans diverses (méta-)études/études de synthèse; 0 = liens éventuels déjà analysés de manière sporadique et fort probables, autres recherches encore en suspens.

<sup>2</sup> Les études mentionnées ici ont été rassemblées en collaboration avec les Dr Sven Gross, Prof. Dr Andreas Krause et Prof. ass. Dr Laurenz Meier, et reposent en général sur des travaux récapitulatifs fondés scientifiquement et établis à partir d'études empiriques, comme les revues qualitatives systématiques ou les méta-analyses, qui résument les résultats d'études transversales ou longitudinales corrélatives ou d'études d'intervention. Nous nous limitons ici à une sélection des sources rassemblées.

## Références aux chaînes d'impact pages 15 et 16, et au tableau à l'annexe IV

- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 438–445.
- Bongers, P. M., Ijmker, S., van den Heuvel, S., & Blatter, B. M. (2006). Epidemiology of work related neck and upper limb problems: Psychosocial and personal risk factors (Part I) and effective interventions from a bio behavioural perspective (Part II). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16(3), 272–295. doi:10.1007/s10926-006-9044-1
- Bräunig, D., Haupt, J., Kohstall, T., Kramer, I., Pieper, C., & Schröer, S. (2015). iga.Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention, 1–129.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.001>
- Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553–578. <http://doi.org/10.1348/096317909X452122>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293–318. <http://doi.org/10.1037/a0012639>
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25–38.
- de Oliveira Jr, G. S., Chang, R., Fitzgerald, P. C., Almeida, M. D., Castro-Alves, L. S., Ahmad, S., & McCarthy, R. J. (2013). The prevalence of burnout and depression and their association with adherence to safety and practice standards: a survey of United States anesthesiology trainees. *Anesthesia & Analgesia*, 117, 182–193.
- Duijts, S. F. A., Kant, I., Swaen, G. M. H., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(11), 1105–1115. <http://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2007.04.008>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <http://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58–69.
- Greenberg, P. E., Kessler, R. C., Nells, T. L., Finkelstein, S. N., & Berndt, E. R. (1996). Depression in the workplace: An economic perspective. In J. P. Feighner & W. F. Boyer (Eds.), *Selective serotonin re-uptake inhibitors: Advances in basic research and clinical practice* (pp. 327–363). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <http://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen, Å. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P. E., Kærgaard, A., et al. (2013). Work-unit measures of organizational justice and risk of depression—a 2-year cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 70, 380–385.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F.L., Kilham, E. H., Agrawal, S. (2009). The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup.
- Johns, G. (2009). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <http://doi.org/10.1002/job.630>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

- Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., Simon, G. E., & Wang, P. (1999). Depression in the workplace: Effects on short-term disability. *Health Affairs*, 18, 163–171.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779–783.
- Kramer, I., Sockoll, I., & Bödeker, W. (2009). IGA-Report 13: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. In *Fehlzeiten-Report 2008* (pp. 65–76). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-540-69213-3\_7
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274.
- Lerner, D., Amick, B. C., Lee, J. C., Rooney, T., Rogers, W. H., Chang, H., & Berndt, E. R. (2003). Relationship of employee-reported work limitations to work productivity. *Medical Care*, 41(5), 649–659. <http://doi.org/10.1097/01.MLR.0000062551.76504.A9>
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401–410.
- Martimo, K.-P. (2010, May 17). Musculoskeletal disorders, disability and work. Finnish Institute of Occupational Health.
- Müller, K.; Haltrup, K.; Spiess, S.O.; Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2012 Nov;97(6):1186–200. doi:10.1037/a0030204. Epub 2012 Oct 15.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <http://doi.org/10.1037/a0021484>
- Punnett, L., & Wegman, D. H. (2004). Work-related musculoskeletal disorders: the epidemiologic evidence and the debate. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 14(1), 13–23. <http://doi.org/10.1016/j.jelekin.2003.09.015>
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 499–522). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334. <http://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <http://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697–704.
- Tomonaga, Y., Haettenschwiler, J., Hatzinger, M. et al. (2013). The economic burden of depression in Switzerland. *Pharmacoeconomics*, 31, 237–250.
- Towers Watson (2012). *Global Workforce Study: engagement at risk: driving strong performance in a volatile global environment*.
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- World Economic Forum (2010). *The Wellness Imperative*.
- World Health Organization (WHO) (2001). *World health report 2001: Mental health, new understanding, new hope*. Geneva: Author.

