

## Bâloise Assurances

### Une culture de confiance établie et constante: la prévention à la Bâloise Assurances

#### Confiance de la direction envers les responsables GSE

L'équipe GSE, basée au siège principal, est actuellement composée de trois personnes à temps plein. Au niveau de l'organigramme, l'équipe est rattachée au service RH, mais n'effectue pas de tâches RH. Elle s'occupe uniquement de GSE et de *case management*. L'équipe GSE jouit d'une grande confiance de la direction, ce qui lui offre la marge de manœuvre nécessaire pour faire son travail. C'est un travail de longue haleine, dit Stefan Walliser, responsable RH pour la Suisse. «Avant cela, il faut y croire sans se justifier sans arrêt.»

Michael Möller, CEO de Bâloise pour la Suisse, complète en disant qu'il se sert néanmoins d'outils de *reporting* et d'indicateurs chiffrés comme preuves. La direction est impliquée dans la définition des grands axes de la GSE. «Mais Jacqueline n'a pas besoin de justifier chaque année qu'elle a besoin de trois personnes. Elle jouit d'une certaine liberté.» La Jacqueline Schreiber en question, est la responsable de la gestion de la santé RH (équipe GSE). Cette liberté lui permet, par exemple, à elle et à son équipe, de décider de mesures GSE de manière autonome: «Je ne dois pas élaborer un dossier et solliciter l'autorisation, je peux simplement le faire.»

#### Détection précoce des contraintes: maintenir un seuil bas

Les sujets comme la charge mentale, la surcharge ou le *burnout*, étaient encore tabous il y a quelques années, surtout sur le lieu de travail. L'un des objectifs principaux de la GSE à la Bâloise, est de changer cela et, ainsi, de détecter tôt qu'une personne a besoin d'aide et lui offrir un soutien ciblé. «Les collaboratrices et collaborateurs n'osent peut-être pas en parler. Certain-e-s s'empêchent même de ressentir ces émotions», dit Melanie Leingruber, assistante au conseil d'administration.

Afin de briser le tabou de la santé psychique, il est nécessaire de penser différemment. Jacqueline Schreiber décrit la posture de la Bâloise ainsi: «Nous devons bien accepter que les maladies psychiques existent. Nous sommes un miroir de la société. Un collaborateur qui vient nous voir pour demander de l'aide, est un collaborateur engagé. Cela est un comportement positif.»

Les collaboratrices et collaborateurs de la Bâloise ont différents canaux à leur disposition pour demander de l'aide gratuitement. L'un de ces canaux est l'Integrity-Line, à laquelle les personnes peuvent s'adresser anonymement. Les autres points de contact sont les *HR Business Partners* et la commission du personnel. Il arrive également que la consultation ergonomique débouche sur des échanges ou des pistes de réflexion, dit Simon Feuz, membre de l'équipe GSE. «Le corps et l'esprit s'influencent beaucoup. Je viens du domaine médical. Je peux expliquer aux gens comment les troubles physiques sont générés.»

Selon Jacqueline Schreiber, le pilier central de la GSE est cependant le *case management*. Dans plus de la moitié des cas, celui-ci consiste en des entretiens-ressource préventifs, durant lesquels les membres du personnel abordent les aspects de leur vie privée ou professionnelle qui altèrent leur bien-être. De nombreuses personnes ont fait de bonnes expériences avec le *case management*: «Souvent on l'utilise lorsqu'il est déjà presque trop tard. C'était la seule chose juste à faire pour moi. Après, c'est allé de mieux en mieux.» Les membres du personnel ont la garantie que ce qui est dit est traité de façon confidentielle. Ils peuvent choisir à qui s'adresser: les trois membres de l'équipe GSE disposent de ressources et de formations diverses. L'équipe collabore également avec des partenaires externes, tel-le-s qu'un hôpital de jour, où les employé-e-s peuvent obtenir rapidement un accompagnement thérapeutique en cas d'urgence.

Les expériences positives avec le *case management* et les membres de l'équipe GSE font rapidement le tour de l'entreprise, ce qui peut réduire les freins que d'autres auraient à solliciter l'offre. «Ça paraît banal, mais c'est central. Au fil des années, la confiance s'est installée. Nous en sommes terriblement fiers», dit Stefan Walliser, avant de conclure que «ces trois emplois plein temps sont vraiment bien investis».

### Défi: motiver les collaboratrices et collaborateurs

«Il existe aussi plusieurs mesures préventives: exercices de respiration, Yoga, etc. Mais souvent on n'en profite pas, on se dit: je gère, je n'en ai pas besoin», nous raconte une collaboratrice. Comment donc réduire la gêne et motiver les collaboratrices et collaborateurs à faire le premier pas, même en période de stress, avant de tomber vraiment malade? Lors du processus de recrutement, les candidat-e-s reçoivent une vidéo expliquant les avantages à travailler à la Bâloise. Lors des journées d'accueil, l'équipe GSE présente elle-même les nombreuses offres. Durant la pandémie et la période de *home-office*, une vidéo a été créée pour les nouveaux membres du personnel. Les nouvelles offres sont communiquées au personnel par l'intranet et au travers d'affiches, par exemple dans les ascenseurs du siège principal.

Ce qui compte surtout: le management doit montrer le bon exemple. Si même lui ne prend pas le temps, comment les membres du personnel devraient-ils apprendre qu'il est important et juste de faire des pauses et prendre soin de soi? «Parfois nous devons aussi faire les cobayes», raconte le CEO Michael Möller. «Si personne de la direction ne participe, on peut oublier. Cela est directement lié à notre rôle d'exemple.» Les collègues peuvent aussi servir d'exemple, raconte une collaboratrice, qui l'a elle-même vécu: «J'avais par exemple une collègue qui faisait du sport tous les midis. J'admirais beaucoup qu'elle prenne ce temps pour elle. Et elle avait toujours plein d'énergie après.»

Au travers du programme «Mitarbeiter für Mitarbeiter», Jacqueline Schreiber et son équipe tentent de motiver le personnel à proposer lui-même des acti-

tivités. Une collaboratrice formée à la méthode des fascias propose désormais son propre cours. La demande est tellement grande qu'il faut s'inscrire sur liste d'attente.

### Exercices de respiration

Les exercices de respiration sont un autre exemple de mesure GSE appréciée. Le déclencheur de cette offre a été le stress généré par la période Covid: «Souvent, les personnes n'arrivent pas à s'arrêter le soir. Elles n'arrivent pas à couper.» L'expérience faite par les membres du personnel d'un service de soins ambulatoires, montre que les exercices de respiration peuvent prévenir le *burnout*. L'efficacité d'une bonne respiration pour la gestion du stress, la perception de son corps et le bien-être est d'ailleurs solidement prouvée.

Jacqueline Schreiber et son équipe ont ainsi décidé de proposer cet exercice de 20 minutes dans les locaux de la GSE, avec un entraîneur. Au départ, les exercices avaient lieu deux jours par semaine, matin et soir. Grâce aux retours des collaboratrices et collaborateurs, la durée et les horaires ont été adaptés. Les deux rendez-vous ont été déplacés le matin, à 7h30 et 8h00. Des sessions digitales ont également été proposées, pour que les personnes puissent participer depuis la maison ou en déplacement.

L'impact de l'offre est mesuré à l'aide de formulaires d'évaluation et du nombre de participant-e-s. Jusqu'ici, 40 collaboratrices et collaborateurs ont pu profiter de l'offre. L'objectif de l'équipe GSE était, en fait, 50 participant-e-s, afin de pouvoir évaluer le succès. «Ce ne sont finalement que 40, mais nous croyons vraiment que c'est important», commente Jacqueline Schreiber.

### L'ergonomie en télétravail

Le passage au télétravail, à cause de la pandémie, a représenté un défi particulier pour bon nombre de collaboratrices et collaborateurs. En particulier celles et ceux qui n'avaient pas de bureau aménagé à la maison ou qui peinaient à compartimenter en présence d'enfants. Les problèmes y relatifs ont été

FIGURE

**Aperçu de la communication sur l'offre «Entraînement respiratoire» de la Bâloise**



Es ist schon beeindruckend, was 15 Min. bewusste Atmung alles bewirken kann! Nebst dem dass es unser ganzes Immunsystem extrem stärkt!

👍 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat

Ich freue mich schon!! Danke la Baloise :)

👍 1 🗨️ 1 • Antworten • 🕒 vor einem Monat



Feuz, Simon

Liebe das Angebot läuft bereits... und nur noch bis zum 11.11.2021 Also Compi anschmeissen und am Dienstag und Donnerstag um 07.30 oder dann um 08.00 Uhr einwählen und mitmachen. Viel Spass!

👍 0 • 🕒 vor einem Monat

Macht mit und nehmt euch die 15 Minuten Zeit für euren Körper, Seele und Geist! Es lohnt sich und ihr werdet sehen, wie gut es tut. Ich kann es nur empfehlen!

👍 2 • Antworten • 🕒 vor 6 Stunden

discutés et identifiés en commission de direction GSE et lors des *case managements*.

Une mesure simple, mais efficace, a été l'envoi d'affichettes avec l'image d'un chat endormi et l'inscription «Psst!», pour signifier aux enfants quand le parent a besoin de calme pour travailler. Les membres du personnel étaient par ailleurs invités à venir chercher gratuitement des chaises ergonomiques ou à acheter des bureaux réglables usagés, à prix réduit, afin de pouvoir travailler à domicile avec du mobilier ergonomique.

Des cours en ligne sur la détente musculaire selon Liebscher&Bracht, les exercices de respiration et la gestion des temps de pause ont également été proposés. L'impact de ces mesures a été évalué à l'aide de formulaires d'évaluation et du nombre de mobilier acquis.

### Impact

La Bâloise s'est fixé pour objectif de faire partie des meilleurs employeurs. L'un des indicateurs allant dans ce sens est le taux de recommandation, c'est-à-dire le nombre de personnes qui recommanderaient la Bâloise en tant qu'employeur. «Le taux de recommandation est extrêmement haut chez nous. Parfois nous dépassons les 90%», indique Jacqueline Schreiber. Les indicateurs sont importants, surtout dans une entreprise cotée en bourse, comme la Bâloise. Elle attribue cependant tout autant d'importance à d'autres aspects: «Si notre réputation venait à pâtir, si des collaboratrices ou collaborateurs étaient mal traités et que ça se savait à l'extérieur, ce serait vraiment grave. Alors nous n'aurions pas bien fait notre travail. Je crois que cela aurait aussi un impact sur les actionnaires.»

Afin de faciliter la mesure des impacts, les indicateurs sont répartis en dimensions GSE «santé physique», «santé psychique» et «satisfaction et motivation au travail» et sont continuellement réduits à l'essentiel et adaptés: «Nous voulions réduire les situations ergonomiques à 20%. C'est pour cette raison que nous disposons maintenant d'un masseur à l'interne.» Un autre indicateur important dans la catégorie santé physique est, par exemple,

la mesure du niveau d'accord avec l'affirmation «l'entreprise me soutient dans l'atteinte d'un bon équilibre entre mon travail et ma vie privée». L'objectif est que le taux d'accord augmente de 1% chaque année. Les valeurs cibles dans le domaine «satisfaction et motivation au travail» sont, par exemple, le nombre de participant-e-s aux mesures GSE et la question si les conditions de travail permettent aux membres du personnel d'être aussi productifs que possible.

Certaines personnes mentionnent dans leur dossier de candidature, qu'elles recherchent spécifiquement le label Friendly Work Space, indique Stefan Walliser. «Cela a effectivement une influence à l'externe. On ne doit pas le sous-estimer.» Pour Simon Feuz aussi, le label était important dans le choix de la Bâloise comme employeur: «C'était pour moi la garantie que l'employeur suit certaines lignes directrices.»

### Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Bâloise Assurances a fait le pari d'orienter sa politique GSE sur la charge mentale. Les facteurs suivants ont été décisifs dans les succès atteints jusqu'ici:

- Une direction qui investit dans son personnel sur le long terme, qui veut et peut assumer cette tâche difficile, qui en a les compétences et qui est suffisamment ouverte à la problématique. La confiance envers les personnes de contact GSE doit d'abord se construire, avant que le personnel ne se confie à elles. Cela prend du temps, notamment pour que les personnes de contact gagnent en visibilité et accessibilité dans l'entreprise (p. ex. avec leurs mesures). Idéalement, les collaboratrices et collaborateurs devraient disposer de plusieurs canaux de contact confidentiels et faciles d'accès.

- Il doit être ancré dans la culture d'entreprise, que le fait d'aborder et de traiter les problèmes psychiques, est connoté positivement. Le fait que les responsables participent aux mesures, veillent à leur équilibre vie privée-vie professionnelle et parlent librement de santé psychique en fait partie.
- Les mesures GSE ciblées sur la santé psychique, encouragent une approche ouverte de la thématique. Dans le cadre des exercices de respiration ou des formations à l'aménagement ergonomique de la place de travail, des liens peuvent parfois être faits avec des thématiques plus globales, comme la gestion du stress.

#### Fiche descriptive

La Bâloise est une entreprise de 3300 collaboratrices et collaborateurs, cotée en bourse, avec différents sites en Suisse.

#### FIGURE

#### Utilisation du label Friendly Work Space dans la communication de la Bâloise



Source: Promotion Santé Suisse (2022). [Une GSE réussie dans les entreprises détenant le label Friendly Work Space – Rapport final d'une étude qualitative incl. 10 études de cas](#)