



## Bell Suisse SA

### Proposer une GSE accessible, dans un environnement de travail hétérogène

#### Contexte de lancement de la GSE

Bell Suisse met l'humain au centre. Dans le but de professionnaliser toujours plus la protection et la prévention de la santé dans l'entreprise, le groupe a introduit en 2016 une politique de gestion de la santé en entreprise (GSE). Bell Suisse a ainsi créé la base pour déployer les mesures actuelles et futures de manière plus systématique et efficiente. Daniel Strub, responsable *payroll* chez Bell Suisse, est convaincu que la GSE participe à rendre l'employeur plus attractif: «Nous avons le devoir de protéger nos collaboratrices et collaborateurs. Nous voulons avoir et garder des employé-e-s sain-e-s.»

La voie vers plus de systématique et de structure est ouverte par des responsables GSE ambitieux et une forte reconnaissance de la part de la direction. La GSE fait partie intégrante de la culture d'entreprise. «Il faut simplement être passionné-e par la thématique et ce sera contagieux pour les autres. Pour nous, il est important que chaque domaine ait son mot à dire. Et nous avons la chance de pouvoir compter sur le soutien de notre CEO», dit Julia Peyer, responsable RH administrations.

#### Défis de la phase de lancement

Le contexte très hétérogène de Bell Suisse représente un défi particulier pour la réussite de la GSE. Bell Suisse emploie des membres du personnel issus de plus de 70 nationalités différentes, avec des origines culturelles, des connaissances linguistiques et un niveau de formation divers. Ces personnes sont plus ou moins intéressées aux thématiques de santé. Les domaines de travail vont de la production en chambre froide, à la logistique, en passant par des postes de bureau dans l'administration. 80% des postes se trouvent dans la production. En découlent des exigences diverses en matière de santé en entreprise. Il faut, par exemple, des solutions pour les contraintes physiques, le travail en équipe, la charge mentale et la prévention du *burnout*.

Comment adapter les mesures GSE à cet environnement hétérogène? Selon Bell Suisse, l'un des facteurs de succès est de bien connaître son entreprise et être proche des collaboratrices et collaborateurs. Aller sur place, voir qui y travaille et dans quelles conditions. Une équipe GSE a ainsi été créée, afin de coordonner les mesures GSE. Elle s'assoit à table avec les membres du personnel de chaque secteur de l'entreprise, afin d'initier des changements qui pourront apporter des améliorations sensibles à chacun-e. L'aménagement des heures de travail dans la production en est un exemple. «Les horaires de travail se sont beaucoup améliorés ces dernières cinq ou dix années. Nous travaillons dans le domaine de l'alimentation et le job doit bien être fait quand le travail est là. Il y a dix ans, nous avions de très longues journées. Aujourd'hui, nous veillons à ce que la charge de travail ne soit pas trop élevée», raconte Didier Buschenrieder, collaborateur dans le développement de Bell Suisse.

À ce jour, la mise en place d'une GSE systématique a montré les différents effets suivants: la conscience pour les thématiques de santé augmente, l'offre GSE s'améliore et se fait connaître.

#### Collaboration avec des partenaires externes

Les responsables GSE de Bell Suisse misent sur le partenariat avec des expert-e-s externes, qui rendent la GSE plus accessible. Elles/Ils parviennent ainsi à capitaliser les ressources existantes et à aller plus loin. Daniel Strub résume: «Nous ne réinventons pas la roue, mais nous voulons rendre accessible aux gens ce qui existe déjà.»

#### Promotion Santé Suisse: inspiration, savoir-faire et image

Promotion Santé Suisse est l'un des partenaires à long terme. Bell Suisse apprécie le soutien fourni par le label *Friendly Work Space* (FWS). Les directives ont été et sont encore des lignes directrices importantes, qui indiquent ce à quoi Bell Suisse doit faire attention et comment mettre en place une

planification long terme et une évaluation systématique. Les astuces concrètes et la mise en lumière des zones d'améliorations, fournies durant le processus d'évaluation, ont été très utiles. «Friendly Work Space nous a aidé-e-s à apporter de la structure. Car c'est vraiment quelque chose de difficile», se souvient Julia Peyer. Obtenir le label et le communiquer à l'externe, remplit l'entreprise de fierté et prouve que la GSE y est bien mise en œuvre.

Le label FWS est utilisé comme symbole pour caractériser la GSE. Les membres du personnel savent qu'on parle de leur santé lorsqu'ils voient le logo FWS. Une communication soutenue permet de faire connaître la GSE: les employé-e-s ont appris que ça vaut la peine de jeter un coup d'œil lorsque le logo apparaît.

Du point de vue RH, le label accroît l'attractivité de l'employeur et offre un avantage dans l'attraction et la rétention des talents. Le label prouve l'engagement de Bell Suisse pour la santé de ses employé-e-s.

### **Assurance perte de gains: outils et indicateurs**

L'équipe GSE s'est fixé l'objectif d'analyser systématiquement les causes d'absence et de mettre en place des mesures ciblées. La collaboration avec l'assurance perte de gains Swica les soutient dans la gestion des absences, en fournissant des statistiques. L'équipe GSE apprécie ne pas devoir tout développer elle-même, mais de pouvoir mettre à profit des offres déjà existantes. Le budget disponible peut ainsi servir aux collaboratrices et collaborateurs.

### **Sensibiliser à la GSE au travers d'offres accessibles**

La disposition à prendre soin de sa santé est très disparate au sein des équipes de Bell Suisse. Les mesures GSE risquent d'être perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Le défi est de sensibiliser le plus grand nombre de collaboratrices et collaborateurs à la GSE et de les convaincre que les offres leur apportent un avantage.

Des offres gratuites à la cantine ont ainsi d'abord été proposées à des fins de marketing GSE et pour donner une première impulsion. «C'était une suggestion des représentant-e-s du personnel. Il y a beaucoup d'inputs au sujet de la restauration de la part des employé-e-s», raconte Daniel Strub.

Lorsque l'offre d'eau et de fruits gratuits a rencontré un franc succès auprès des collaboratrices et collaborateurs, et qu'un sondage a montré que la consommation d'eau et de fruits augmentait significativement, l'offre a été élargie.

De la soupe est servie gratuitement à la cafétéria, ce qui représente une offre intéressante particulièrement pour les membres du personnel travaillant dans les chambres froides, qui peuvent venir se réchauffer durant la pause. Gisela Kohlhüser, gérante de restaurant adjointe, obtient quotidiennement des retours positifs sur ces offres: «Nous offrons de la soupe. Les gens peuvent venir se réchauffer, car ils travaillent dans un environnement plutôt froid.»

Ces mesures ont pour objectif de faire connaître la GSE et de démontrer de façon simple, que Bell Suisse est prête à faire quelque chose pour ses employé-e-s. Les offres sont connues de tous les membres du personnel et sont associées à la GSE. Elles seront donc reconduites.

### **Sensibiliser à la GSE en utilisant un langage imagé et des médias adaptés**

Les conditions cadres exigent une communication adéquate, qui informe les membres du personnel de l'importance élevée que Bell Suisse attribue à leur santé. Cependant, seules les offres facilement compréhensibles et accessibles sont utilisées par le personnel. Bell mise ainsi sur une communication par groupes cibles de la palette d'offres de prévention, d'alimentation, de surcharge et de soutien individuel. Une communication accessible s'est avérée être un facteur de succès pour correspondre à l'hétérogénéité des membres du personnel. De nombreuses personnes n'ont pas d'ordinateur et ne sont donc pas joignables par voie digitale au travail. Outre via l'intranet, la communication se fait donc également par *shopfloors* hebdomadaires, ainsi que par affiches et étalages.

Bell Suisse déjoue les barrières de la langue en utilisant un langage imagé, plutôt que de longs textes. L'entreprise est particulièrement fière d'un film explicatif, créé en 2020 en collaboration avec l'assurance perte de gains et Promotion Santé Suisse. Il explique aux membres du personnel, en langage simple et à l'aide d'images, ce qu'est la GSE et à qui s'adresser en cas de problématiques de santé

(lien pour le film: <https://vimeo.com/497661807/ca06bb291d>).

Le film est présenté sur le site internet de l'entreprise, l'intranet et les écrans présents dans l'entreprise, afin que tous les membres du personnel y aient accès, indépendamment de leur poste de travail. Les retours positifs obtenus des employé-e-s au sujet de cette vidéo montrent aux responsables GSE qu'elles/ils sont sur la bonne voie.

### **Des projets pilotes pour une démarche plus ciblée et une meilleure adhésion**

Lorsque de nouvelles thématiques doivent être abordées, l'équipe de travail GSE définit les aspects principaux et mène des projets pilotes de petite envergure. C'est un facteur de succès de plus pour réussir la GSE, selon Bell Suisse. L'impact peut ainsi être testé et l'éventuelle utilité prouvée, avant de proposer quelque chose à l'ensemble du personnel. Selon la devise: pas tout en même temps, mais un peu tout le temps.

#### **Exemple: exercices d'ergonomie (ERGOFIT@BELL SUISSE)**

Lors de l'analyse des causes d'absence, les signes d'usure physique ont été identifiés comme facteur central. L'objectif de l'équipe GSE est d'agir préventivement. Les problèmes doivent être identifiés tôt, avant que les employé-e-s ne s'usent et que des problèmes de santé ne surviennent.

Un projet pilote de physiothérapie a ainsi été mis en place sur deux des sites. En collaboration avec les responsables, des membres du personnel présentant un risque d'usure physique potentiel ont été identifiés. Les personnes ainsi identifiées ont obtenu une consultation individuelle avec des spécialistes. Un programme individuel de soutien a été établi en fonction de l'anamnèse et de l'analyse du poste de travail.

Tout-e-s les participant-e-s ont ensuite pu donner leur avis sur la mesure dans une évaluation anonyme. Les cas ont également été discutés à l'interne et les statistiques d'absence ont été analysées après la mise en œuvre du projet pilote. Cette mesure d'impact a révélé des effets positifs. Les absences ont pu être réduites dans les sites concernés et la mesure a été évaluée très positivement dans le

formulaire d'évaluation. Le programme ERGOFIT@BELL SUISSE 2021 a ainsi été implémenté sur tous les sites. Une nouvelle mesure d'impact est prévue en 2022.

L'avantage de cette façon de procéder est résumée comme suit par Julia Peyer: «C'est pour cela que les projets pilotes sont si importants. Sans eux, nous ne savons pas comment c'est perçu. Et cela permet aussi à la direction de décider si continuer ou non.»

### **Évaluation et adaptation continues des mesures**

Après quelque temps, les mesures GSE peuvent facilement être prises pour acquises. Selon Bell Suisse, c'est donc d'autant plus important de vérifier régulièrement ce que les mesures apportent et quelles nouvelles impulsions peuvent être données. Selon Philipp Allemann, responsable Supply Chain Management, l'exigence est la suivante: «On ne peut pas s'arrêter. Ça ne suffit pas de faire quelque chose une seule fois. Il ne faut rien lâcher et continuer à faire des propositions.»

Des enquêtes régulières permettent de sonder la satisfaction au travail, l'évaluation de la protection de la santé et le bien-être physique et psychique des employé-e-s et, ainsi, de pouvoir analyser ce que les membres du personnel ressentent et pensent, sur le plus long terme. Cela permet d'identifier les sphères où se produisent des changements et d'entreprendre les adaptations nécessaires de l'offre GSE. Même pour les mesures ponctuelles, des évaluations sont demandées et les résultats intégrés dans la planification des besoins globale.

### **Conclusions et recommandations pour une GSE réussie**

La base d'une GSE réussie est la forte adhésion à l'interne, tant de la direction que des membres du personnel. À cette fin, il faut considérer plusieurs facteurs:

- La direction doit être convaincue que la GSE a un effet positif sur la satisfaction du personnel, ainsi que sur les absences: «Nos employé-e-s doivent se plaire chez nous, elles/ils doivent aimer venir au travail. Et ce n'est évidemment pas complètement altruiste. Nous souhaitons avoir

le moins d'absences pour maladie ou accident possibles», dit Philipp Allemann.

- Les membres du personnel doivent ressentir qu'eux-mêmes et leur santé sont pris au sérieux par l'entreprise et qu'il règne un climat de travail humain. «Lorsque l'employeur se donne de la peine, c'est précieux. C'est bien si le collaborateur n'a pas l'impression d'être là que pour travailler. Il se sent alors considéré en tant que personne et pas seulement en tant qu'employé», résume Gisela Kohlhuber.
- La hiérarchie est un facteur clé du système GSE et devrait régulièrement être sensibilisée et formée. C'est elle qui est sur le terrain avec les employé-e-s et c'est là qu'elle doit être soutenue.
- La participation du personnel est un autre facteur de succès important. Les responsables de Bell Suisse insistent sur le fait que l'adhésion à la GSE

doit être forte, afin que les zones de risque soient remontées. Cela n'est, bien sûr, pas toujours agréable pour la direction, surtout lorsqu'il s'agit de problématiques de management. Bell Suisse est cependant réellement intéressée à connaître ses faiblesses et voit cela comme une chance, plutôt qu'un problème.

#### **Fiche descriptive**

Bell Suisse est l'entreprise numéro 1 dans le domaine de la viande. Elle emploie environ 2500 collaboratrices et collaborateurs fixes sur 12 sites en Suisse.

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](#)