

Loterie Romande

Par étapes systématiques vers le succès – la certification d'une PME

Contexte de lancement de la GSE

À la Loterie Romande, la diversité des profils professionnels entraînait des contraintes et des exigences en matière d'environnement de travail, telles que des horaires de travail irréguliers, le port de charges, des activités commerciales externes, etc. La Loterie Romande a donc décidé d'implémenter une stratégie de santé dans l'entreprise afin d'augmenter son attractivité en tant qu'employeur aussi bien pour les collaboratrices et collaborateurs existant-e-s que potentiel-le-s.

Défis de la phase de lancement

Lors de sa recherche d'une méthodologie systématique, l'entreprise a été convaincue par le label Friendly Work Space de Promotion Santé Suisse. «Il a fourni des outils et des procédures structurés, ce qui nous a permis de nous concentrer entièrement sur le contenu et la mise en œuvre sans avoir à développer une méthode supplémentaire», explique Anne Michellod, responsable GSE et directrice RH de la Loterie Romande. Les défis pour cette PME étaient la complexité et les exigences élevées qui devaient être satisfaites pour que les assessments puissent être effectués. «Pour commencer, il a été utile de diviser le processus en étapes intermédiaires, pour développer une GSE en gérant l'effort et en l'intégrant dans la stratégie RH globale de l'entreprise. Je ne peux que recommander cette approche progressive aux autres PME», poursuit Madame Michellod. La Loterie Romande a procédé à l'auto-assessment en 2012, obtenu le statut de «Friendly Work Space Candidate» en 2013, poursuivi le processus jusqu'en 2016 avec l'obtention du label «Committed to Friendly Work Space», puis obtenu la certification complète en 2019.

Organisation de la GSE dans l'entreprise

«Lors de l'introduction de la GSE dans l'entreprise, il est essentiel d'avoir le plein soutien de la direction», souligne Madame Michellod. «La GSE devient

un axe stratégique et il convient d'y consacrer des ressources.» C'est ainsi qu'a été créé le «Forum Santé». Il s'agit d'une réunion annuelle avec la direction, au cours de laquelle les résultats de la GSE de l'année précédente sont analysés; le plan d'action pour l'année suivante y est défini et chiffré pour être ensuite débattu avant adoption.

Sur le plan opérationnel, la responsable GSE est assistée par un groupe de pilotage participatif de la GSE. Afin de tenir compte de l'inégalité des contraintes en matière de santé dans les départements, le groupe est composé de représentant-e-s des différents départements. Il assume trois tâches principales: premièrement, il est en contact étroit et personnel avec tou-te-s les collaboratrices et collaborateurs, saisit les ambiances au sein de l'entreprise et sollicite un *feedback* qualitatif. Deuxièmement, il analyse, planifie et organise les mesures GSE et contrôle leur impact. Troisièmement, il est l'ambassadeur de la GSE dans l'entreprise et informe les collaboratrices et collaborateurs. Cette communication personnelle revêt une grande importance et est soutenue par l'intranet et par des actions d'affichage.

Mesure des impacts

La Loterie Romande a introduit, notamment, deux instruments pour contrôler l'impact des mesures GSE: une enquête de satisfaction générale et régulière et un outil de sondage ad hoc flexible.

La grande enquête de satisfaction est réalisée tous les trois ans par l'intermédiaire d'un institut externe. Elle comprend des questions sur des thèmes récurrents, tels que la perception de la protection de la santé et la satisfaction générale. Finalement, on a pu constater une évolution très positive. Alors qu'en 2013, les personnes interrogées considéraient encore le label comme une mesure de marketing ou «alibi», elles en ont reconnu au fil du temps la valeur ajoutée et l'utilité: le résultat sur ce sujet dans l'enquête de satisfaction indique un net progrès. «C'est encourageant», complète Madame Michellod. «Cela nous montre que la somme des mesures et la communication contribuent à la prise de conscience. Il a

fallu six ans pour faire comprendre cela. Il ne faut pas s'impatienter. En fin de compte, l'engagement est clairement payant», affirme-t-elle avec conviction. Le deuxième instrument, l'outil de sondage en ligne flexible, permet de réaliser de petites enquêtes spontanées et est utilisé à deux fins: d'une part, pour recueillir des avis afin de pouvoir effectuer une analyse de la situation et des besoins avant de planifier une mesure GSE et, d'autre part, comme outil de mesure du succès, qui est publié directement après la mise en œuvre d'une action. Une mesure est considérée comme un succès si elle atteint le nombre de participant-e-s visé, si elle est appliquée de manière pérenne ou si elle atteint les critères de référence préalablement définis dans l'enquête. Les résultats sont publiés en interne et suivis tous les trimestres environ.

Bonnes pratiques pendant la crise du coronavirus

La structure GSE existante s'est avérée être un facteur de réussite inattendu pendant la pandémie. Alors que de nombreuses entreprises ont dû mettre en place une gestion de crise ad hoc, la Loterie Romande a pu bénéficier des organes, processus et instruments GSE existants, tels que le groupe de pilotage et les outils d'enquête. Ainsi, dès le début, un échange étroit avec les collaboratrices et collaborateurs était garanti et l'entreprise a traversé cette période plus aisément en construisant sur une sensibilité GSE déjà acquise.

En outre, les restrictions liées au coronavirus ont déclenché rapidement des mesures qui étaient en réflexion à la Loterie Romande – en premier lieu le télétravail. Auparavant, le télétravail était associé à la crainte de perdre le contrôle des équipes et on n'avait aucune expérience en la matière. «Pour nous, la pandémie a été comme un laboratoire de test et un catalyseur: elle a rapidement montré que le télétravail était possible, mais a également révélé les défis qui y étaient liés», explique Madame Michellod.

Analyse de la situation et des besoins

Au début de l'obligation de télétravail, on a observé la situation. Le département RH a mené des entretiens informels avec les collaboratrices, les collaborateurs et les cadres, échangé avec d'autres entreprises au sein du réseau externe et s'est tenu

informé par le biais de médias spécialisés. Enfin, une enquête en ligne ad hoc a été réalisée afin de recueillir systématiquement les opinions et les souhaits des collaboratrices et collaborateurs en matière de télétravail. À ce stade, il a été utile que le groupe de pilotage et les outils d'enquête soient déjà en place. Cela a permis un échange rapide et efficace au sein de l'entreprise.

Outre les effets positifs, tels que moins de perte de temps et de stress dus aux trajets, plus de concentration au travail et une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, un certain nombre de nouveaux défis ont été identifiés. Par exemple, les membres du personnel doivent être capables de s'organiser eux-mêmes lorsqu'ils sont à la maison dans le cadre de leur rôle et des objectifs fixés. Cela modifie en outre les exigences en termes de management. En fonction de l'environnement privé, le télétravail entraîne le surmenage si l'on ne peut pas délimiter suffisamment la vie professionnelle et la vie privée (p. ex. garde des enfants) ou si l'infrastructure n'est pas idéale (p. ex. aménagement de bureau). Le plus grand inconvénient est la perte d'interaction dans l'espace physique: plus de rencontres spontanées ni de conversations informelles, la communication non organisée est réduite, les liens sociaux se distendent. Cela crée un sentiment d'isolement chez certain-e-s. En l'absence de liens sociaux avec l'entreprise, la culture, les valeurs et, en fin de compte, l'identité de l'entreprise s'affaiblissent. Un phénomène qui avait déjà été constaté avant la pandémie chez les collaboratrices et collaborateurs du service externe: elles/ils ont toujours perçu l'entreprise différemment de celles/ceux qui sont sur place.

En résumé, les membres du personnel interrogés ont souhaité que le télétravail se poursuive, mais en assurant un équilibre entre télétravail et présence au bureau. Les résultats du sondage ont permis de dégager deux orientations: l'institutionnalisation du télétravail et les mesures pour maintenir le lien social.

Institutionnalisation du télétravail

Mesure 1: élaboration d'un concept de télétravail

Pour institutionnaliser le télétravail, un concept a été élaboré et présenté à la direction. Il prévoyait de permettre le télétravail 1 à 2 jours par semaine et de former les cadres au management à distance. Des mesures de communication planifiées, des processus d'administration, un calendrier et un budget en

faisaient également partie. Après discussion et validation du concept, le projet, qui était en phase de réalisation au moment de l'entretien (novembre 2021), a été mis en œuvre avec succès entre-temps.

Mesure 2: l'ergonomie en télétravail

Le projet «Ergonomie en télétravail» a été mis en œuvre en tant que mesure d'accompagnement. À cette fin, une entreprise externe a installé un stand sur le site de l'entreprise et a informé le personnel sur l'ergonomie à la place de travail mais aussi à domicile. Les membres du personnel ont ensuite pu faire venir chez eux un-e ergonomiste de cette entreprise. Ce projet a pu être réalisé avec un petit budget et les résultats de l'enquête qui a suivi étaient très satisfaisants.

Maintien du lien social

Pour préserver le lien social, un ensemble de mesures a été implémenté. Il est composé à la fois d'événements en ligne et en présentiel avec une partie de réseautage. Avec les événements en ligne, on a pour objectif de maintenir le lien social par voie numérique.

Mesure 3: «Tous en cuisine»

«Tous en cuisine» était une initiative qui n'a nécessité aucun budget: un événement de cuisine en ligne sous la houlette d'un chef professionnel. Pour trouver ce dernier, un appel à volontaires a été lancé en interne, auquel un cadre, ancien chef cuisinier, a répondu avec enthousiasme, en acceptant de se prêter au jeu à titre bénévole. Au préalable, il a fait une proposition de menu, puis une petite campagne de communication a été menée et les personnes intéressées ont pu s'inscrire. L'événement a eu lieu via Teams. Après leur journée de travail, tou-te-s se sont connecté-e-s de leur cuisine et ont préparé le menu sous la direction du chef. Les participant-e-s et le chef lui-même ont été ravi-e-s de l'événement qui a été reconduit plusieurs fois depuis.

Mesure 4: «Blind Lunch»

Le «Blind Lunch» a été une autre mesure en faveur de la promotion du lien social. Dans les enquêtes de satisfaction, le souhait d'une plus grande interconnexion avec d'autres départements a été exprimé. L'idée a ensuite évolué pour déboucher sur le «Blind Lunch»: chaque participant-e tire un numéro et est assigné-e de manière aléatoire à une table au

restaurant d'entreprise. Les départements se mélangent et apprennent à se connaître en mangeant ensemble. La première fois, l'action a suscité un vif intérêt, qui a toutefois fortement régressé lors des éditions suivantes. Une leçon importante pour le groupe de pilotage: toutes les mesures ne peuvent pas être répétées à l'identique, les membres du personnel attendent de la variété. La pérennité peut éventuellement être obtenue grâce à des intervalles de temps plus longs entre les événements et à la rotation des formats d'événement. Le défi est de maintenir la participation en trouvant régulièrement des déclinaisons de l'événement.

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Rétrospectivement, la Loterie Romande peut transmettre cinq leçons tirées de son expérience:

- Pour commencer, il faut comprendre que la GSE n'est pas un projet à court terme que l'on peut mener à bien rapidement, mais l'introduction d'une stratégie pérenne. Pour cela, l'engagement de la direction est une base indispensable.
- En tant que PME, il ne faut pas se laisser décourager par la complexité du label. Il est possible de mettre en œuvre la GSE par petites étapes systématiques, en bénéficiant pour cela d'outils et de procédures déjà existantes et éprouvées.
- La GSE doit être soutenue par un groupe compétent qui représente tout le personnel. Elle ne peut être du ressort d'un seul individu.
- La GSE exige beaucoup de communication interne et une implication régulière pour sa mise en œuvre. Pour instaurer la confiance, il est important que les collaboratrices et collaborateurs comprennent le «pourquoi» et se sentent impliqué-e-s. Les paroles doivent être suivies d'actes.
- La GSE nécessite de la persévérance, même après son introduction. Il est important, année après année, de se poser de nouvelles questions, de proposer et d'évaluer des mesures. Si l'on opte pour une GSE structurée, on agit dans une perspective d'amélioration continue. Cela est exigeant.

Dix ans plus tard, la Loterie Romande dresse un bilan très positif. «La GSE fait aujourd'hui partie de l'ADN de l'entreprise. C'est une perspective

attractive aussi bien pour le personnel actuel que pour le personnel futur», résume Madame Michellod. Les résultats des enquêtes de satisfaction montrent que la conscience des collaboratrices et des collaborateurs et leur estime à l'égard de l'entreprise ont changé de manière très positive. Grâce à une approche participative et ludique, la cohésion et le climat de l'entreprise se sont améliorés. Cela se reflète aussi dans la motivation des employé-e-s à participer activement à la GSE. La certification remplit de fierté notamment le groupe de pilotage GSE, car elle montre que son engagement porte ses fruits, que ses membres ont vraiment accompli quelque chose et que les paroles sont suivies d'actions concrètes. Le label rayonne également vers

l'extérieur – il est reconnu par les candidat-e-s et mentionné pendant le recrutement comme élément probant les ayant convaincu-e-s de postuler à la Loterie Romande. Enfin et surtout, les structures GSE existantes ont été extrêmement utiles pour la gestion de crise pendant la pandémie.

Fiche descriptive

La Loterie Romande est une PME du secteur des jeux d'argent dont le produit est destiné à soutenir des projets d'utilité publique. Elle emploie environ 260 collaboratrices et collaborateurs.

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](#)