

## Migros Tessin

### Le cycle du bien-être – comment l’instaurer dans une grande entreprise?

#### Contexte de lancement de la GSE

Migros Tessin donne depuis toujours beaucoup d’importance au bien-être du personnel. Le climat d’entreprise est imprégné de management participatif et d’une politique RH respectueuse. Le taux de *turnover* est faible. Migros Tessin considère la santé comme un tout et respecte le fait que la vie privée a parfois également une influence sur la vie professionnelle et l’efficacité.

«Notre motivation de base est le souhait sincère d’avoir des membres du personnel heureux, qui s’intègrent activement dans un environnement de travail sain», dit Rosy Croce, membre de la direction et responsable du service RH de Migros Tessin. La conviction est que des membres du personnel satisfaits sont plus motivés et performants. Ils gèrent mieux les difficultés et dégagent une énergie positive. Cela influence ensuite positivement le climat dans les équipes et accroît la disposition à travailler ensemble. Quand les employé-e-s travaillent bien, tout le monde est gagnant: les individus, l’équipe, la/le responsable et toute l’entreprise.

Au niveau stratégique, Migros Tessin s’engage pour la protection de la santé et la prévention des maladies et accidents du personnel et vise l’amélioration constante, depuis plusieurs années. La coopérative Migros Tessin est ainsi partie à la recherche d’exemples de *best practices*. Elle s’est ensuite efforcée de remplir les critères définis par le label *Friendly Work Space*, qui l’a convaincue par son approche complète. L’initiative pour la certification – et la mise en œuvre des structures et processus nécessaires – est partie de Migros Tessin directement, qui est actuellement la seule entreprise certifiée au sud des Alpes.

#### Défis de la phase de lancement

«Puisque le bien-être des employé-e-s a toujours fait partie des valeurs et des principes de Migros et de la coopérative, nous avons besoin de définir une stratégie du changement et les objectifs de l’entreprise avec la direction», raconte Madame Croce, qui a géré le processus de certification de Migros Tessin. Un groupe de travail a implémenté des structures et processus, mettant la santé physique et psychologique des membres du personnel au centre et impliquant tout le monde.

Les cadres ont été impliqué-e-s et formé-e-s en conséquence. Des canaux de communication directs et indirects, pour créer le dialogue avec les membres du personnel, ont ensuite été mis en place: indirects au travers du comité du personnel, qui représente l’interface avec les employé-e-s et représente leurs intérêts au sein des commissions définies dans les statuts; directs, au travers de séances annuelles d’évaluation de la promotion de la santé ou de sondages après la mise en place d’événements informatifs, de formations ou de mesures. Le dialogue est maintenu au niveau des équipes, par exemple au travers de tableaux sur lesquels les membres du personnel peuvent spontanément écrire leurs propositions d’amélioration, qui sont ensuite discutées. Dans toutes les équipes, les discussions individuelles avec la/le responsable jouent un rôle particulier. Elles favorisent la création de relations de confiance.

Au travers de ces canaux, Migros Tessin a établi un circuit de communication *top-down* et *bottom-up*: la direction informe, sensibilise et explique. En parallèle, l’avis des membres du personnel est sollicité. Les retours vont à la direction, qui les analyse. Des mesures adaptées aux besoins des employé-e-s sont planifiées et mises en œuvre. Les membres du personnel remarquent que leurs *feedbacks* ont un impact sur les mesures et sont motivés à donner leur avis à nouveau. Un processus d’amélioration continu se met en place, qui implique et met en réseau tout le monde. Les employé-e-s gagnent en confiance et s’impliquent de plus en plus. De ce circuit de communication est née une culture de la promotion de la santé participative.

## Exemple «case management pro presenza»

### Situation initiale

L'une des premières mesures de GSE a été l'introduction du «*case management pro presenza*». Il y a 20 ans, lorsqu'elle analysait les absences, l'entreprise se demandait déjà s'il y avait certains facteurs qu'elle pouvait influencer directement. Le but était de créer une «culture de la gestion des absences», qui ne s'occuperait pas uniquement de la gestion administrative, mais placerait la santé en tant que ressource au centre.

À ce moment-là, il était encore très inhabituel de parler de maladie et d'absences. Au début, les membres du personnel se méfiaient un peu qu'on s'intéresse soudainement tant à leur santé et n'étaient pas à l'aise d'en parler. «Nous avons tenté de communiquer que l'intérêt pour leur santé était sincère», raconte Madame Croce, qui a mené ce projet depuis le début, «et que c'était dans leur propre intérêt de réfléchir aux conditions de travail, d'une part, et aux moyens de diminuer le stress dans le privé, d'autre part. Nous sommes sérieusement intéressé-e-s à trouver des solutions et à offrir un soutien holistique à nos employé-e-s durant les phases difficiles. Car une solution pour elles/eux, est aussi une solution pour nous.»

Au fil des années, les employé-e-s ont réalisé que Migros Tessin agissait effectivement en leur faveur et ont pris confiance. Mais il a fallu du temps pour transmettre cette approche de la santé basée sur le respect et la confiance mutuels. «Aujourd'hui, c'est devenu normal pour nous de parler d'absences. Le bien-être et les absences sont deux faces de la même pièce», résume Madame Croce. La prise de conscience des membres du personnel, ainsi que le système de *case management*, se sont sensiblement améliorés au fil des années. Les aspects de prévention prennent aujourd'hui beaucoup plus de place.

### Mise en œuvre

Dès la survenue de situations pouvant mener à des absences, un processus en plusieurs phases est activé. Puisque les absences peuvent être dues à des situations critiques, il est essentiel que les responsables signalent les cas à temps, afin de mettre en place le soutien nécessaire. Un flux d'information a été défini, afin de rappeler aux responsables leurs tâches de gestion des absences dans l'équipe.

Dans la **phase «hyperpréventive»**, par exemple lors de charges mentales, les membres du personnel peuvent s'adresser au service RH ou à un point d'information anonyme en ligne, géré par une entreprise externe garantissant la confidentialité.

La «**phase zéro**» (phase préventive) est activée dès un jour d'absence. À son retour au travail, la collaboratrice ou le collaborateur remplit proactivement un formulaire sur son niveau de bien-être, qu'elle/il transmet à son responsable. Il s'agit de comprendre si des adaptations de la situation de travail sont nécessaires pour favoriser le retour à une pleine capacité de travail (p. ex. possibilités de se reposer après une opération, adaptation des horaires, etc.).

La «**phase 1**» (activation du processus) se met en place après le troisième cas d'absence au cours des 12 derniers mois (36 mois pour les accidents) ou après une absence de plus de 30 jours. Les responsables se mobilisent et mènent un entretien empathique avec la personne concernée. Ce n'est pas la maladie qui est discutée, mais les possibilités de soutien de part de l'entreprise. Un formulaire sert de guide pour les entretiens et les formulaires d'absences précédentes sont également intégrés.

La «**phase 2**» (analyse neutre) est activée au cas par cas. Les responsables peuvent demander l'intervention d'un-e *case manager* et lui transmettent les documents en leur possession. La/Le *case manager* analyse le cas en tant qu'intervenant-e neutre et indépendant-e de la ligne hiérarchique et prend contact avec la personne concernée. Si la situation l'exige, une décision peut être prise.

Durant les phases suivantes, les collaboratrices et collaborateurs sont sensibilisé-e-s à leur historique d'absences et des solutions sont recherchées en commun, au profit de toutes les parties.

### Mesure des impacts

Migros Tessin est très contente des impacts de son système de *case management*. Alors que la «phase zéro» comptabilise près de 1000 cas par année, la «phase 1» n'en compte qu'entre 100 et 120 et la «phase 2», que 40. Les «phases 3» et «phase 4» ne concernent que très peu de cas, au maximum 10 par année. «La solution est donc trouvée plus en amont dans le processus. Soit sur initiative de l'employé-e, soit lors des entretiens avec les responsables», explique Claudio Paganetti, responsable du personnel de vente et *case manager*. La considération des indicateurs précoces est également importante. Les

responsables y sont sensibilisé-e-s et, au-delà des absences, surveillent également les variations de performance ou les signaux qui surviennent lors des entretiens. On peut ainsi agir préventivement, c'est-à-dire avant la survenue de problèmes plus graves ou d'absences.

### Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

Aujourd'hui, Migros Tessin met en place de nombreuses mesures de nature et degrés de complexité très divers. Le label Friendly Work Space structure et complète les processus existants. «Lorsque la culture de la prévention de la santé est vraiment internalisée, on va au-delà de ce qu'exigent les critères. C'est un cycle d'amélioration qui accompagne les collaboratrices et collaborateurs tout au long du cycle de vie dans l'entreprise», dit Madame Croce. Le défi pour Migros Tessin réside dans ses 40 sites. La distance géographique et la diversité des domaines d'activité rendent la définition de mesures réalistes pour tout le monde plus complexe. La coordination de la mesure des impacts est également prenante. Les idées sont ainsi testées en amont et les expériences échangées avec d'autres coopérations. Si une mesure montre des résultats médiocres, elle n'est pas mise en pratique ou alors seulement à petite échelle.

Au départ, beaucoup de ressources et d'énergie ont dû être investies pour gagner la confiance des collaboratrices et collaborateurs. Cela ne peut fonctionner qu'avec une posture sincère de l'entreprise, un niveau de participation élevé et la mise en œuvre de mesures ciblées pour la protection du personnel, indique Madame Croce.

La récompense est un cycle du bien-être dans l'entreprise. Les personnes sont motivées et collaboratives et répandent cela dans l'entreprise. La conscience de leur propre santé augmente et elles prennent plus de responsabilités envers elles-mêmes et leur entourage. Madame Croce est particulièrement contente que les membres du personnel s'ouvrent et participent de plus en plus. C'est la condition pour une amélioration continue et une GSE réussie.

#### Fiche descriptive

Le groupe Migros est la réunion de différentes entreprises sous un même toit, la Fédération des coopératives Migros, et de dix coopératives régionales. Migros Tessin est l'une de ces coopératives et gère les filiales de sa région, avec environ 40 sites et plus de 1500 employé-e-s.

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](#)