

INSTAURER UN LEADERSHIP SAIN ET PERFORMANT

Comment Promotion Santé Suisse a repris une approche éprouvée de la coopérative Migros Aare pour l'adapter aux PME.

Entre décisions urgentes, incertitudes croissantes et conflits futiles, le quotidien des managers est de plus en plus complexe. Face à ces contraintes vécues plus consciemment, un leadership qui montre la voie et qui intègre la santé dès le départ devient indispensable.

Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement? Et comment ancrer cette approche dans la vie des PME, où le temps manque et où le leadership s'exerce généralement en marge des activités quotidiennes?

Une approche concrète de la coopérative Migros Aare

La Migros Aare a fait de la santé un objectif stratégique et intégré systématiquement le thème du leadership sain dans le développement des compétences managériales. Entre 2023 et 2024, l'ensemble des managers, des formatrices et formateurs en entreprise et des responsables de projets a suivi un cursus de formation basé sur l'appren-

tissage mixte: de brefs e-learning, faciles à intégrer dans le quotidien de travail, combinés à des webinaires, des événements digitaux et des cours en présentiel. Les différents groupes cibles ont bénéficié de modules obligatoires sur mesure, ce qui a renforcé encore l'efficacité de la formation.

Au cœur de la démarche: un e-learning modulaire et interactif, divisé en unités d'apprentissage accessibles et concrètes, d'une durée de dix à trente minutes maximum. Un format simple à intégrer dans un quotidien de travail bien rempli. Les contenus allaient des liens de cause à effet entre leadership et santé à la réintégration professionnelle, en passant par la détection et l'intervention précoces.

Les e-learning ont servi à la transmission de connaissances, les webinaires, au partage d'expériences entre managers et les cours en présentiel ont facilité la mise en pratique des acquis. Enfin, l'ancrage du thème au sein de l'entreprise a également joué un rôle décisif: le concept de «lea-

dership sain» a été présenté lors d'événements destinés aux managers, et la direction a elle-même suivi une grande partie des modules, dont elle a activement soutenu la mise en œuvre.

La démarche a généré des impacts non seulement au niveau subjectif, mais aussi dans les indicateurs clés. Dans les enquêtes auprès du personnel, l'évaluation de la catégorie «encadrement direct» s'est sensiblement améliorée. En parallèle, les absences de courte durée ont diminué d'environ 20% à fin 2023, tandis que les absences de longue durée ont reculé de 8% au cours de l'année suivante. Même si ces évolutions ne peuvent être attribuées directement à ce projet, l'analyse combinée des données pointe néanmoins vers un impact effectif sur le long terme.

Leadership sain: afficher sa posture et gagner en assurance au quotidien

L'expérience de la coopérative Migros Aare le montre: une mesure de formation est d'autant plus

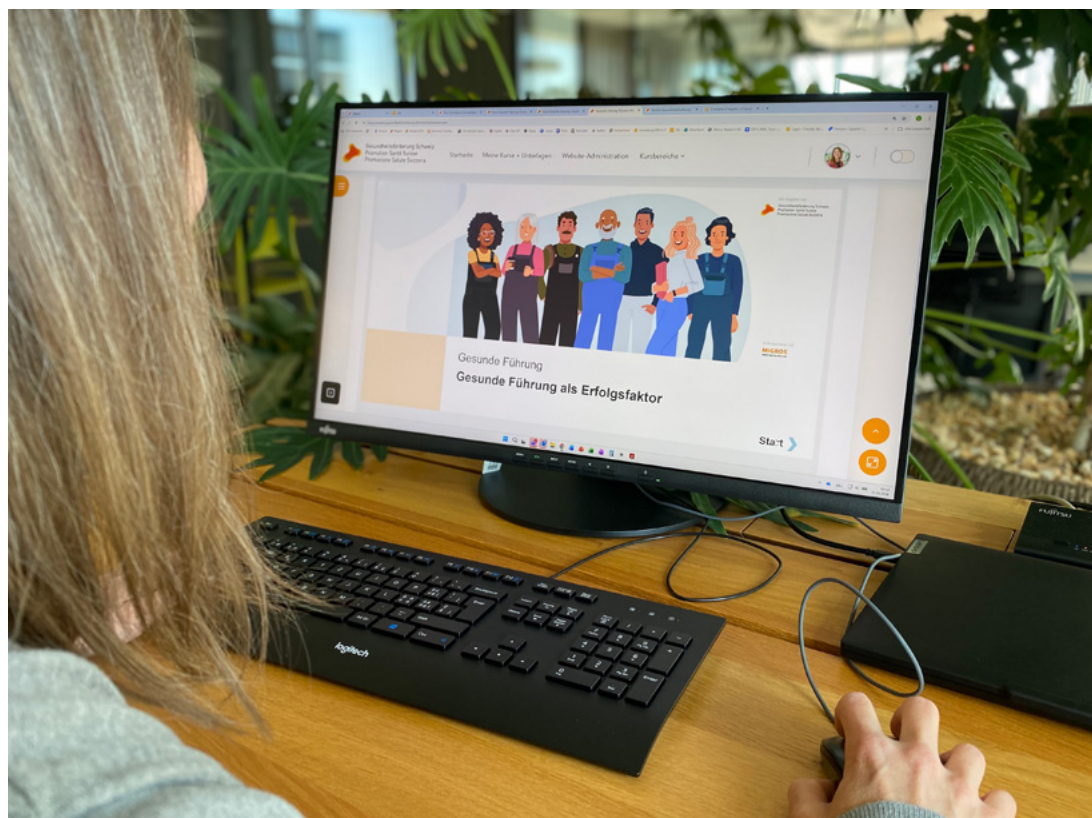
LES QUATRE BLOCS D'APPRENTISSAGE DU NOUVEAU E-LEARNING POUR LES PME				
1. Fondements d'un leadership sain	1.1 Le leadership sain comme clé du succès		1.2 Le leadership sain comme clé du succès	
2. Promotion de la santé et prévention	2.1 Le leadership sain comme clé du succès	2.2 Le rôle de modèle des managers	2.3 Le leadership sain sur le terrain	2.4 Promouvoir un climat de travail et d'équipe sain
	2.5 Détection et résolution précoces des conflits		2.6 Organisation du travail favorable à la santé	
3. Observer et agir	3.1 L'attitude personnelle comme base de la détection précoce		3.2 Observer: détecter les signaux d'alerte et comprendre la situation	3.3 Aborder le sujet et agir
4. Absences et retour au travail	4.1 Absences: que faire?		4.2 Organiser le retour au travail	

E-LEARNING POUR LES PME DISPONIBLE À PARTIR DE JUILLET 2026

Le nouvel e-learning pour les PME sera disponible à partir de juillet 2026 sur le site internet www.friendlyworkspace.ch de Promotion Santé Suisse. Sur les treize modules répartis dans les quatre blocs d'apprentissage «Fondements d'un leadership sain», «Promotion de la santé et prévention», «Détection et intervention précoces» et «Absences et retour au travail», deux sont disponibles en libre accès.

www.friendlyworkspace.ch

image: Migros Aare



efficace qu'elle s'inscrit dans la réalité des managers. Lorsqu'elle se concentre sur des cas concrets plutôt que sur la théorie abstraite, les managers cernent clairement leur rôle et leur marge de manœuvre. Ils gagnent ainsi en assurance face aux situations quotidiennes, qu'il s'agisse de gérer les arrêts maladie, les limitations fonctionnelles, les conflits ou encore les troubles psychiques.

Le leadership sain est bien plus qu'une simple boîte-à-outils. C'est une posture managériale qui donne des repères et crée, au quotidien, les conditions nécessaires pour détecter les signaux d'alerte et y réagir de manière adéquate.

Pourquoi une formation continue pour PME?

De nombreux défis auxquels le management est confronté aujourd'hui – manque de temps, charge opérationnelle élevée et complexité croissante – concernent aussi bien les grandes entreprises que les PME. Ce qui manque toutefois souvent aux PME, ce sont des offres de formation accessibles et flexibles, faciles à intégrer dans un quotidien de travail exigeant. Des entretiens avec des managers de PME ont clairement mis en lumière le besoin de contenus axés sur la pratique et simples à mettre en œuvre sur le terrain, en d'autres termes des exemples concrets, des conseils et des instructions explicites ainsi que des outils pratiques.

Le e-learning développé par la Migros Aare a fait ses preuves dans un contexte de grande entreprise. Afin de répondre aux besoins spécifiques des PME,

son contenu a été perfectionné par Promotion Santé Suisse et adapté à leur réalité. Ainsi, des études de cas typiques des PME ainsi que des outils et plans d'action pratiques ont été ajoutés: autant d'éléments qui aident les managers à évaluer rapidement une situation et à mettre immédiatement en pratique les nouveaux acquis, que ce soit pour gérer une surcharge persistante, un conflit d'équipe ou un arrêt maladie.

Premiers retours d'expérience des PME

Certains modules ont été prétestés dans des PME. Bien que des données chiffrées probantes manquent encore, les retours qualitatifs révèlent une tendance claire: les managers font état d'une meilleure prise de conscience de leur influence en tant que modèle et d'une plus grande assurance dans la gestion des conflits.

Le leadership sain n'est pas perçu comme une tâche supplémentaire, mais comme une composante d'un bon management. Il s'agit d'une pratique managériale particulièrement adaptée au contexte des PME en raison de la proximité entre encadrement et terrain.

Le leadership sain, une compétence qui s'acquiert

Ce qui se dégage de l'expérience de la Migros Aare et des premiers retours des PME, c'est que le leadership sain n'est pas un nouveau modèle de management. Il s'agit plutôt d'une posture et d'une assurance dans la gestion de la santé au travail. La santé des équipes n'est pas le fruit de

mesures isolées, mais d'une attention constante portée à son équipe, de la qualité des relations et de la capacité à agir à bon escient.

“
Lorsque le leadership sain devient partie intégrante du concept de management, il peut avoir un impact particulièrement direct et durable.

C'est là que les PME disposent d'un avantage – non pas malgré, mais grâce à leurs structures à taille humaine. Lorsque le leadership sain devient partie intégrante du concept de management, il peut avoir un impact particulièrement direct et durable. La formation représente un levier efficace à cet égard, non pas comme une obligation supplémentaire, mais comme une opportunité de gagner en assurance dans le management quotidien et de disposer de bons repères. (GFCH)