

Hors-série GSE

GESTION DE LA SANTÉ EN ENTREPRISE

Une publication de Promotion Santé Suisse et HR Today

2
0
2
6

DES ÉQUIPES SOLIDES – QUAND LA COLLABORATION DEVIENT UN LEVIER DE SANTÉ

Congrès national sur la gestion de la santé en entreprise
15 septembre 2026 au Kursaal à Berne

Congrès GSE 2026

Pourquoi la santé des équipes est au cœur des préoccupations et quelles sont les meilleures pratiques.

Apprentis

Comment les entreprises peuvent renforcer la santé mentale des apprentis au quotidien.

Auto-organisation

Comment Loyco favorise l'engagement de ses équipes avec une hiérarchie horizontale

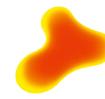
E-learning

Les avantages du nouveau programme développé par Promotion Santé Suisse pour les PME



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

HR Today
Know-how for tomorrow



Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise 2026
Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé
Mardi 15 septembre 2026 | Kursaal Berne



Collaboration saine : mythes, faits et leviers d'action

Prof. Dr. Andreas Krause,
Haute école spécialisée du Nord-Ouest
de la Suisse (FHNW)



Collaboration en flow

Nadja Schnetzler,
Word and Deed
Laurent Burst,
Generation Purpose



L'esprit communautaire à l'ère de la fragmentation – pourquoi la santé a besoin de collaboration encore plus accrue au 21^e siècle

Dr Stephan Sigrist,
W.I.R.E.



Comment les équipes réussissent l'impossible – enseignements de la NASA

Prof. Dr. Thomas Zurbuchen,
EPF Zurich, ancien directeur
de la recherche à la NASA

Programme d'accompagnement :
Future Now jette un regard humoristique sur cette étrange construction que nous appelons le monde du travail.

3 discours d'ouverture, 10 formats spéciaux, 4 séances sous-plénières et 14 ateliers ainsi qu'un entretien l'après-midi avec Prof. Dr. Thomas Zurbuchen, ancien directeur de la recherche à la NASA, sur le thème « Comment les équipes réussissent l'impossible – Enseignements de la NASA ».

Inscription et info sur
bgm-tagung.ch/fr



SOMMAIRE

04 Introduction Le Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise 2026 met l'accent sur «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé». Eric Bürki, responsable GSE chez Promotion Santé Suisse, en interview.

06 Conférence I Au travail, nous nous demandons trop rarement pourquoi nous faisons ce que nous faisons. Résultat: le travail s'enlise, est improductif et ne procure aucun plaisir. Nadja Schnetzler et Laurent Burst nous invitent à porter un regard radicalement différent sur la collaboration.

07 Conférence II Stephan Sigrist, fondateur et directeur de W.I.R.E., explique comment l'individualisation, l'IA et les nouvelles offres de promotion de la santé modifient la cohésion au sein des entreprises et comment les RH peuvent contrer cette fragmentation.

08 Apprentissage Comment renforcer au quotidien la santé psychique des jeunes en formation grâce aux enseignements tirés de l'étude «Work-Med», à l'offre «Apprentice» de Promotion Santé Suisse et au projet «Grow» de SPITEX Kempt.

10 Auto-organisation L'auto-organisation peut favoriser l'engagement et le bien-être des équipes. C'est ce que montre l'exemple de l'entreprise romande Loyco, qui applique cette approche depuis bientôt dix ans.

12 Climat de travail Comment sécurité psychologique et culture du dialogue peuvent renforcer durablement la santé des personnes et la résilience des entreprises.

14 Leadership Comment garantir la bonne santé et la performance au sein des équipes et des entreprises lorsque le management est réparti entre plusieurs personnes? Les conseils de Martina Novo, responsable sécurité chez Swisscom.

16 E-Learning Comment Promotion Santé Suisse a repris une approche éprouvée de la coopérative Migros Aare pour l'adapter aux PME: de brefs e-learning, faciles à intégrer dans le quotidien de travail, combinés à des webinaires, des événements numériques et des cours en présentiel.

18 Réseau Depuis quelques années, la fondation Promotion Santé Suisse soutient la création et le développement continu de ces forums. Une évaluation récente montre que les entreprises membres déploient des mesures de GSE de manière plus fréquente et systématique que les non-membres. Focus sur les chiffres et les impacts.



Chère lectrice, Cher lecteur,

Promouvoir la santé des équipes n'est pas une simple mesure de bien-être, mais une nécessité opérationnelle. Dans un monde du travail en rapide évolution, de plus en plus interconnecté et complexe, c'est la qualité de la collaboration qui permet de canaliser l'énergie et d'éviter les frictions. De responsabilités claires, une communication fiable et transparente, et une gestion des conflits assertive et professionnelle sont les leviers de la santé au travail.

De nombreuses entreprises investissent dans les processus, les outils et les structures. C'est une bonne chose. Mais il existe des facteurs invisibles tout aussi décisifs: la confiance, l'équité, le sentiment d'appartenance et la sécurité psychologique. Lorsque les personnes osent poser des questions, aborder les erreurs et apporter des perspectives différentes, cela augmente non seulement la capacité d'innovation, mais permet également de réduire les pics de stress, les malentendus et la démission interne. La santé devient ainsi la responsabilité de toutes et tous: Comment définissons-nous nos priorités? Comment prenons-nous des décisions? Comment gérons-nous la pression? Et comment préservons-nous la concentration, les pauses et les limites sans pour autant minimiser l'importance de la performance?

Pour les RH et la direction, cela signifie se détacher des démarches symboliques pour se concentrer sur la pratique quotidienne. Des équipes saines naissent d'attentes mutuelles alignées, d'échanges de qualité et d'un environnement encourageant la prise de responsabilités. La collaboration ne réussit pas parce que tout le monde fonctionne de la même manière, mais parce que les différences sont mises à profit de façon productive. Prendre au sérieux la santé des équipes, c'est renforcer la performance et la cohésion à long terme.

Pour toutes ces raisons, la fondation Promotion Santé Suisse a choisi de dédier son Congrès national pour la santé au travail au thème «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé». La manifestation se tiendra le 15 septembre 2026 au Kursaal à Berne. Des spécialistes partageront leurs connaissances et exemples pratiques au travers de conférences, de mini-barcamps, de world cafés et de nombreux autres formats. Ne ratez pas cette occasion pour investir dans la collaboration et améliorer ainsi durablement la santé et la performance de vos équipes.

Vous trouverez de plus amples informations ainsi que le formulaire d'inscription sur:

www.bgm-tagung.ch/fr

Daniel Thüler

Rédacteur en chef de «HR Today»

«UNE COLLABORATION EFFICACE NE DOIT RIEN AU HASARD»

Avec la digitalisation, la décentralisation et la complexité croissantes du monde du travail, la santé se joue désormais au cœur même de l'activité: au sein des équipes. Eric Bürki, chef de l'unité GSE et membre de la Direction chez Promotion Santé Suisse, explique pourquoi le congrès national GSE 2026 met l'accent sur le thème «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé» et nous dévoile quelques bonnes pratiques.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Monsieur Bürki, pourquoi Promotion Santé Suisse place-t-elle le congrès GSE 2026 sous le thème central «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé»?

Eric Bürki: Le monde du travail évolue rapidement: il est marqué par une digitalisation croissante, une complexité accrue et une dispersion des activités, notamment géographique. Dès lors, les exigences en matière de collaboration augmentent. La santé n'est plus uniquement une affaire individuelle ou liée à l'organisation, mais se joue de plus en plus au sein des équipes. Quand nous parlons de collaboration, nous parlons généralement d'équipe – et la collaboration a un impact décisif sur la santé. Récemment, une personne a posté comme commentaire sur LinkedIn: «Enfin, vous abordez ce sujet. Nous l'attendions depuis longtemps!» La santé des équipes et la collaboration au sein de celles-ci suscitent manifestement un vif intérêt. Je dois dire que j'ai été surpris, je ne m'attendais pas à recevoir autant de retours positifs. En témoigne le nombre d'inscriptions très élevé. Le besoin est clairement là.

Quels sont les trois principaux messages que les participantes et participants devraient retenir à l'issue du congrès GSE, tant sur le fond que pour la pratique?

E. Bürki: Premièrement, la santé des équipes ou «social health» n'est pas un sujet secondaire. Elle constitue au contraire une condition sine qua non de la réussite des formes de travail modernes, du New Work. Sans confiance ni clarté, le New Work ne peut tout simplement pas fonctionner. C'est pourquoi le congrès GSE se concentrera sur ces deux facteurs clés. Deuxièmement, une collaboration efficace ne doit rien au hasard. Elle est le fruit d'un véritable travail. Il faut des règles de jeu, de la réflexion et du leadership. Et troisièmement, l'intelligence artificielle n'est pas en soi un facteur de santé. Tout dépend de la manière dont les équipes utilisent l'IA ensemble et des mécanismes de protection qu'elles mettent en place. C'est avant tout une question de leadership et de culture d'entreprise.



Eric Bürki
Chef de l'unité GSE
Promotion Santé Suisse

Si l'on considère le rôle déterminant du leadership, comment Promotion Santé Suisse parvient-elle à atteindre non seulement les spécialistes GSE, mais aussi les managers?

E. Bürki: D'une part, les spécialistes RH présents au congrès GSE occupent souvent des fonctions dirigeantes. D'autre part, un tiers des participantes et des participants sont des managers, tels que des responsables d'équipe, des membres de la direction ou encore des propriétaires d'entreprise. Ils représentent un groupe cible important de Promotion Santé Suisse et peuvent bénéficier d'offres dédiées aux managers, comme notre Leadership-Kit.

Quels sont, selon vous, les temps forts du programme 2026?

E. Bürki: Ce qui me réjouit particulièrement, c'est notre approche résolument innovante, notamment en matière de nouveaux formats. Je suis par ailleurs un grand admirateur du professeur Thomas Zurbuchen, ancien directeur scientifique à la NASA, qui a accepté notre invitation. Son expérience à la tête d'équipes internationales est impressionnante, comme j'ai pu le constater en écoutant un entretien podcast de plusieurs heures avec lui. Tout au long de sa carrière, il a dû constituer à plusieurs reprises des

équipes interdisciplinaires de centaines de personnes. Cette capacité semble être l'une de ses grandes forces. J'attends avec impatience son intervention, qui sortira probablement des sentiers battus.

Vous avez parlé de nouveaux formats. Qu'est-ce qui est différent cette année par rapport aux éditions précédentes de la manifestation?

E. Bürki: Avant toute chose, notre volonté d'impliquer encore davantage le public, en proposant des formats innovants que nous allons tester et, par conséquent, une plus grande diversité méthodologique. Parmi ces formats figurent notamment le barcamp, le world-café ou encore le design thinking. Les ateliers gagneront également en interactivité. Il s'agira moins d'une conférence classique telle qu'on la connaît. Le congrès GSE se veut davantage un espace d'expérimentation dédié au New Work et à la collaboration au sein d'équipes solides.

Ces changements relèvent-ils d'une demande des participantes et participants des éditions précédentes ou d'une volonté d'expérimentation de votre part?

E. Bürki: Les deux. En interne, nous avons à cœur de tester au moins une innovation par an. En 2026, ce sont les nouveaux formats qui visent à mieux répondre aux attentes de notre public. En plénière, nous réunissons quelque 1000 spécialistes GSE. Autant dire que les possibilités de poser des questions sont limitées. Avec ces formats expérimentaux, nous voulons changer la donne.

Comment plus concrètement?

E. Bürki: Lors d'un tel congrès, l'inspiration est essentielle: il faut que l'étincelle prenne. Mais ce n'est pas suffisant. Elle doit allumer un feu qui se propage dans la pratique. C'est pourquoi nous attachons une grande importance à échanger d'égal à égal avec les spécialistes, à établir un lien entre pratique et science et à proposer un éventail de thèmes susceptibles d'être appliqués en entreprise dès le lendemain.

Venons-en au thème du congrès: de bonnes relations sociales au travail, basées sur la confiance, ont un impact décisif sur la santé. Selon vous, quels sont les leviers les plus efficaces pour instaurer systématiquement la confiance au sein des équipes?

E. Bürki: La confiance est un processus et non un cadeau qui tombe du ciel. Elle se construit dans la durée. Ce qui aide, c'est la prévisibilité rendue possible grâce à la transparence des voies décisionnelles ou des accords. En d'autres termes, une culture de travail saine. La sécurité psychologique est aussi un terme clé dans ce contexte: peut-on par exemple aborder les erreurs au sein de l'équipe? Chaque personne du groupe peut-elle exprimer une opinion qui dérange sans craindre d'être sanctionnée? Peut-elle dire qu'elle se sent dépassée ou surchargée et recevoir de l'aide quand elle ne sait pas comment aborder un problème? Il s'agit là de questions que les managers et les RH doivent se poser régulièrement et auxquelles ils doivent répondre concrètement au quotidien, car la sécurité psychologique ne naît pas sur le papier, mais se traduit dans les comportements, les routines et la cohérence avec laquelle les équipes interagissent. Le climat d'équipe et la sécurité psychologique figurent parmi les leviers centraux, au même titre que la gestion des tensions et des conflits. Car oui, ces derniers existent et sont même nécessaires au bon fonctionnement d'une équipe. Tout l'enjeu consiste à éviter qu'ils ne dégèrent. À noter que nos offres pour PME, le Leadership-Kit et la HR-Toolbox, proposent des solutions très concrètes à cet égard.

Aujourd'hui, les équipes travaillent souvent sur plusieurs sites, de manière interdisciplinaire et avec l'appui renforcé des technologies. Quelles contraintes en résultent et comment repérer à un stade précoce une équipe qui «bascule»?

E. Bürki: Une équipe ne bascule pas du jour au lendemain. Il existe souvent des signes précurseurs, comparables d'ailleurs à ceux du réchauffement climatique. Parmi ces signes figure l'épuisement, souvent lié à un manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités ou à des tâches que l'on se renvoie. Un autre indice réside dans des réunions en ligne très superficielles, simplement menées pour la forme, tandis que les véritables échanges se déroulent en coulisses. Ce sont autant de signaux d'alerte à prendre au sérieux.

Quelles sont les conditions organisationnelles nécessaires à une collaboration favorable à la santé et lesquelles sont le plus souvent sous-estimées au sein des entreprises?

E. Bürki: Une chose est sûre: la collaboration doit être activement structurée. Pour ma part, il m'arrive de travailler dans un atelier entièrement auto-organisé réunissant 25 entités dans un espace de bureaux partagés. Cet environnement exige une solide organisation et une coordination fine, avec des rôles clairement définis, des décisions transpa-

rentes et une charge de travail réaliste. Concrètement, au sein des équipes, il est essentiel de prévoir du temps pour des échanges en tête-à-tête ou en groupe, d'organiser des rétrospectives et de gérer les conflits de manière constructive.

Et où se situent les problèmes?

E. Bürki: Les managers tout comme les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle. La situation devient problématique lorsqu'ils envoient des signaux contradictoires. Le personnel y est très sensible, par exemple quand des responsables répondent à leurs e-mails pendant leurs vacances. D'un côté, ils laissent entendre que chacun doit être constamment disponible pour l'équipe tandis que, de l'autre, ils affirment qu'il faut prendre soin de soi. Ou ils encouragent à prendre des pauses communes, car le temps partagé au bureau diminue, et enchaînent les réunions si bien que les pauses passent à la trappe. Une autre erreur classique de leadership consiste à accorder des responsabilités ou une certaine marge de manœuvre aux membres de l'équipe alors qu'en fin de compte, le manager prend malgré tout la décision seul. À l'inverse, il est très utile que les managers donnent des repères, détectent suffisamment tôt les situations de surcharge et les abordent.



Les managers tout comme les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle.

Les responsables RH et GSE devraient-ils plutôt s'inscrire dans une logique d'«enablement» ou d'«intervention» — et où se situe le bon équilibre?

E. Bürki: L'accent devrait être mis sur la prévention: il vaut mieux agir de manière proactive que d'intervenir une fois les problèmes installés. Sensibiliser les managers à un leadership sain me paraît également important. Depuis le Covid, nous constatons qu'une certaine habitude s'est installée: quand une personne est malade, on ne remet plus rien en question. On ne se demande pas à quel point elle est malade ni si elle pourrait éventuellement accomplir certaines tâches depuis chez elle. Bien entendu, les RH doivent aussi proposer des outils et un soutien lorsque les contraintes s'intensifient ou que les heures supplémentaires s'accumulent. À ce propos, j'aimerais renvoyer à notre HR-Toolbox, qui propose des outils simples et pratiques sur cette thématique.

Le changement, y compris les vagues de départ à la retraite, transforme les savoirs, les dynamiques et le sentiment d'apparte-

nance. Comment préserver les connaissances sans accroître la pression ni les conflits?

E. Bürki: Les connaissances explicites peuvent très bien être consignées dans des documents et mises à disposition à l'aide de l'IA. En revanche, pour maintenir les savoirs tacites ou expérientiels – et je ne saurais trop insister sur ce point –, il est essentiel de prévoir assez de temps pour des rencontres informelles et de réflexion collective au sein des équipes. Par exemple quels enseignements pouvons-nous tirer de cette situation difficile ou comment aborder les défis à venir? Une telle approche a un grand impact sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Agir ne suffit pas. Il faut aussi mener une réflexion et remettre en question ses propres pratiques.

Si vous deviez donner un point de départ à une entreprise: quelles seraient les trois premières étapes pour développer des «équipes solides» de manière mesurable?

E. Bürki: Suivre notre nouveau programme d'e-learning pour un leadership sain constitue une bonne entrée en matière (voir pages 16 et 17). Ensuite, je recommanderais de consacrer davantage de temps à des échanges en présentiel et à des activités d'équipe. Enfin, il faudrait réfléchir régulièrement au mode de collaboration, par exemple sous forme de courts points d'équipe ou de rétrospectives. Le leadership et la collaboration sont tout à fait mesurables, notamment via des enquêtes anonymes régulières auprès des effectifs ou une analyse du stress au travail (www.friendlyworkspace.ch/job-stress-analysis).

L'IA gagne inexorablement du terrain dans le quotidien professionnel. Où voyez-vous les plus grandes opportunités et les principaux risques pour la santé des équipes?

E. Bürki: L'IA permet de réduire les tâches routinières et de libérer du temps pour d'autres activités. C'est sans conteste une opportunité. L'IA offre en outre de nouvelles méthodes, notamment de détection du stress. De notre côté, nous travaillons avec un start-up qui peut analyser, en quelques secondes à partir d'une empreinte vocale, le niveau de stress d'une personne. De telles possibilités sont très prometteuses. Parmi les risques, je pointerais en premier lieu l'intensification du travail. Nous avons déjà observé une telle évolution pendant la période du Covid et dans le cadre de nos études. Les gains de temps sont immédiatement absorbés par une nouvelle augmentation de la charge de travail: on en fait toujours plus sans que les attentes ne soient ajustées. Un autre risque réside dans le fait que les systèmes IA se substituent de plus en plus à la communication et aux activités de cocréation en présentiel. Conséquence: on assiste à un éloignement entre les personnes, faute d'échanges directs suffisants. Nous sommes tous des êtres sociaux – il faut toujours garder cela à l'esprit!

Les managers au même titre que les membres clés d'une équipe jouent toujours un rôle de modèle.

«LES OISEAUX MIGRATEURS N'ONT PAS DE CEO, MAIS UN OBJECTIF COMMUN»

Au travail, nous nous demandons trop rarement pourquoi nous faisons ce que nous faisons. Résultat: le travail s'enlise, est improductif et ne procure aucun plaisir. Nadja Schnetzler et Laurent Burst nous invitent à porter un regard radicalement différent sur la collaboration.

Texte: Robin Adrien Schwarz

Nadja Schnetzler et Laurent Burst travaillent ensemble depuis de nombreuses années. Après leurs débuts à la fabrique à idées BrainStore, ils ont fondé le magazine en ligne suisse «Republik». Aujourd'hui, ces deux compagnons de route conseillent conjointement des entreprises.

Forts de ces expériences, ils ont développé au fil du temps une véritable «boîte à outils», écrit le livre «Zusammenarbeit im Flow» («la collaboration dans le flow»), sujet de la conférence qu'ils tiendront lors du congrès GSE du 15 septembre prochain.

Leur question centrale: comment faire pour que tout le monde tire à la même corde? Pour les deux experts, cela fonctionne le mieux si l'on garde toujours deux notions à l'esprit: le «purpose» et le «flow». Le purpose, c'est «l'élan ou le moteur, la raison profonde qui nous pousse à agir». «Si vous connaissez le sens de votre engagement, si vous savez pourquoi vous êtes là, la probabilité que vos actions et décisions nourrissent ce purpose est immense. Sans cela, tout devient plus difficile», explique Laurent Burst.

Quand tout est fluide, la collaboration coule de source – c'est le concept même du flow. Pour comprendre ce que les deux auteurs entendent par là, pas besoin d'un cours théorique: «Observez simplement votre ressenti au travail. Les sensations sont-elles bonnes? Est-ce que les projets avancent? Les choses se concrétisent-elles? Ou est-ce une corvée? Que pouvez-vous faire pour que la situation soit un peu plus fluide?»

Le plaisir est une chose sérieuse

«Notre KPI préféré est le suivant: est-ce que cela me plaît?», déclare Laurent Burst. Et Nadja Schnetzler d'ajouter: «La question centrale est de savoir comment organiser le travail pour qu'il soit un peu plus fluide et agréable.» Peut-être vous dites-vous maintenant: «Mais le travail n'est pas censé être agréable, ça reste du travail, et les sentiments n'ont pas leur place dans l'entreprise!» Et pourtant, «les émotions recèlent des informa-



Laurent Burst et Nadja Schnetzler

tions essentielles pour savoir si nos besoins sont comblés, si le travail progresse ou pourquoi il stagne», explique Laurent Burst.

«Notre corps est infiniment intelligent. Si le ressenti n'est pas bon, c'est qu'il y a une raison. Notre esprit ne le saisit peut-être pas encore... mais si nous avons le sentiment que ça bloque, que ça n'avance pas, que l'envie et le plaisir n'y sont plus, alors nous recommandons de prendre tout cela au sérieux.» Autrement dit, il faut communiquer.

«Le problème, c'est que nous ignorons généralement quels sont les besoins des autres membres de l'équipe. Nous projetons alors notre propre mode de fonctionnement sur autrui. Il est donc essentiel de communiquer pour découvrir comment faire preuve à l'avenir de considération les uns envers les autres», précise Laurent Burst.

Selon Nadja Schnetzler, pouvoir se dire en fin de journée: «c'était top aujourd'hui, nous avons créé quelque chose, tout a hyper bien fonctionné, c'était motivant!» est un indicateur de flow important – et le plaisir en retour nourrit le flow.

Voler en nuée plutôt que subir l'engrenage

À l'inverse, il existe un frein majeur au flow: ce que les deux auteurs appellent «jouer à l'entreprise». En d'autres termes, l'attachement à de vieilles struc-

tures et habitudes («On a toujours fait ça comme ça»). Des pratiques devenues inutiles, un simple simulacre du fonctionnement des entreprises d'ailleurs, sans réelle productivité ni efficacité.

Le monde du travail est plus fluide qu'auparavant, et les entreprises fonctionnent peut-être mieux si elles «volent en nuée». «Les oiseaux migrateurs n'ont pas de CEO, mais un objectif commun: arriver sains et saufs dans les pays du Sud! À l'approche d'un prédateur, toute la nuée réagit en quelques secondes et change instantanément de formation.»

Transposé au monde du travail: «Nous nous organisons volontiers en petites communautés et observons comment les autres autour de nous travaillent et contribuent à la raison d'être d'un projet, au purpose. Si chacun s'aligne sur son prochain, alors nous irons tous dans la même direction», explique Nadja Schnetzler. Cela procure plus de plaisir, génère du flow et demande bien moins d'énergie.

«Collaboration en flow», la conférence de Nadja Schnetzler et de Laurent Burst (en allemand), aura lieu lors du congrès GSE national, la matinée du 15 septembre, au Kursaal à Berne. Plus à ce sujet dans le teaser vidéo:



«LA COLLABORATION REPOSE SUR DES VALEURS COMMUNES»

Stephan Sigrist, fondateur et directeur du think tank W.I.R.E., explique pourquoi la collaboration et une conception plus large de la qualité de vie deviennent essentielles dans la gestion de la santé en entreprise.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Quels sont les signes que la cohésion au sein d'une équipe s'affaiblit et que cela nuit à la santé et aux performances de ses membres?

Stephan Sigrist: Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la productivité et la satisfaction au sein d'une équipe. Il faut toutefois considérer de manière nuancée l'impact de la cohésion dans la réalisation des objectifs. La performance et la capacité d'innovation sont également liées aux contributions individuelles, à la concurrence au sein des équipes et aux frictions. La tâche des managers consiste à créer un équilibre à cet égard. Le fait que la cohésion et l'esprit d'équipe jouent un rôle central apparaît particulièrement lorsque les collaborateurs travaillent les uns contre les autres plutôt qu'ensemble.

La santé agit ici comme une ressource, mais elle est en même temps influencée par ces dynamiques. Travailler dans un environnement malsain peut devenir critique à moyen ou à long terme. Les PME, tout comme les grands groupes, sont confrontées à des défis importants et complexes qui ne peuvent être résolus que de manière transversale et grâce à la collaboration.

Il s'agit notamment d'avoir une meilleure compréhension des facteurs qui façonnent la culture d'entreprise. Cela implique aussi de prendre systématiquement en compte la capacité à travailler en équipe et à mettre en œuvre les projets. Les conditions-cadres et les compétences qui favorisent la confiance sont déterminantes, elles constituent la base du succès et de l'efficacité.

Quelles compétences collaboratives sont clés en matière de bonne santé dans l'entreprise? Comment peut-on les développer de manière ciblée?

Sigrist: La collaboration repose sur des valeurs communes. Celles-ci sont souvent considérées comme secondaires, mais elles s'avèrent essentielles en période de grands changements. Les valeurs fournissent des repères et déterminent la manière dont on relève ensemble les défis. Les structures qui favorisent les échanges sont tout aussi importantes, de la conversation informelle autour de la machine à café aux formats d'apprentissage et de feedback conçus spécialement à cet effet.



Stephan Sigrist

Il s'agit de mettre en place un environnement de travail et des processus qui favorisent la collaboration. Cela comprend par exemple des concepts d'aménagement qui combinent espaces de retraite et zones d'interaction, ainsi que la disposition ciblée des équipes et des lieux de rencontre communs. C'est aussi pour cette raison qu'il peut être judicieux de s'éloigner de modes de télétravail totalement flexibles, même si tout le monde ne voit pas cela d'un bon œil. Les conflits se résolvent généralement mieux lors d'entretiens en face à face que par le biais de canaux numériques. Certaines situations ne surviennent jamais lors d'échanges personnels. De plus, la fragmentation favorise l'isolement et la méfiance. Le contact personnel reste donc essentiel.

Comment organiser efficacement la responsabilité individuelle et collective en matière de santé?

Sigrist: Une approche pertinente consiste à définir la qualité de vie comme fondement de l'entreprise, plutôt que de concevoir la santé de manière trop restrictive à travers des indicateurs médicaux isolés. Plutôt que de se préoccuper de l'IMC ou des absences, on met l'accent sur une gestion consciente et réaliste des plaisirs, du stress et du repos. Cela peut impliquer de ne pas tabouiser les facteurs d'influence «malsains». Par exemple, le fait que les sucreries soient partie intégrante des mécanismes de récompense ou accepter que le travail intense et les heures supplémentaires occa-

sionnelles font parfois partie de la performance, pour autant qu'il y ait ensuite un équilibre.

La solution réside probablement moins dans un suivi numérique toujours plus complet avec des objectifs stricts que dans le renforcement des compétences en matière de santé au sens large. L'IA peut jouer un rôle de coaching dans ce domaine. Il reste toutefois essentiel d'avoir une conception large de la qualité de vie, qui englobe non seulement des indicateurs médicaux, mais aussi des composantes mentales et sociales. Ainsi, la santé ne devient pas une contrainte, mais un état souhaitable qui favorise le bien-être.

Quel est le levier le plus efficace pour réduire la fragmentation, et comment mesurer son impact?

Sigrist: La fragmentation est favorisée par la communication numérique et la disparition des interfaces physiques. À cela s'ajoute un dilemme entre la concurrence et le court-termisme d'une part, et la cohésion et le long-termisme d'autre part. Lorsque l'accent est fortement mis sur l'épanouissement individuel, la cohésion est mise à mal. Un levier central pour renforcer la communauté consiste à définir des perspectives à long terme. Celles-ci devraient montrer comment les individus peuvent atteindre une qualité de vie élevée. Dans ce contexte, le travail reste un élément central de l'auto efficacité et n'est pas défini principalement par la maximisation du temps libre.

«L'esprit communautaire à l'ère de la fragmentation – pourquoi la santé a besoin de collaboration encore plus accrue au 21e siècle» (en allemand). La conférence de Stephan Sigrist à l'occasion du Congrès GSE, a lieu à 15h50 le 15 septembre au Kursaal à Berne. Un aperçu est disponible dans la bande-annonce vidéo:



UNE ÉQUIPE EN BONNE SANTÉ, ÇA SE CONSTRUIT!

Comment renforcer au quotidien la santé psychique des jeunes en formation?

Texte: Anita Blum, responsable de projets Gestion & Développement GSE, Promotion Santé Suisse

Le passage de l'école au monde du travail s'inscrit dans une phase de vie marquée par une multitude de changements. Les jeunes en apprentissage, qui développent leur identité professionnelle et personnelle, se voient confrontés à de nouvelles attentes, structures sociales et exigences de performance. Autant de défis pour la relève, à l'origine d'incertitudes et de stress croissants, comme l'observent de nombreuses entreprises. Pour les acteurs de la formation professionnelle, une question se pose: **comment la promotion de la santé peut-elle déployer ses effets là où les jeunes talents apprennent et travaillent, c'est-à-dire au sein des équipes et dans le quotidien professionnel?**

La santé psychique des jeunes en formation – entre stress et développement personnel

Consacrée à la santé psychique durant la formation professionnelle initiale, une étude WorkMed (voir encadré) réalisée en Suisse auprès de quelque 45 000 personnes en apprentissage montre que près de 80% d'entre elles font état d'un bien-être élevé, trouvent du sens dans leur travail et en éprouvent de la fierté. Une partie déclare toutefois se sentir stressée. Cette ambivalence indique que pression et ressenti positif peuvent coexister dans un même

contexte. L'important, ici, c'est la capacité de l'entourage à soutenir et à accompagner la relève, tout en consolidant ses ressources.

Le travail d'équipe, un facteur de protection central

Le stress est perçu comme particulièrement pesant lorsque les jeunes en formation reçoivent peu de retours, ne se sentent pas suffisamment soutenus ou rencontrent des difficultés à collaborer. À l'inverse, une coopération basée sur la reconnaissance, des rôles clairs et une culture de dialogue ouvert agissent comme des facteurs de protection. Les jeunes qui se sentent intégrés dans une équipe soudée gagnent plus rapidement en confiance et en efficacité personnelle tout en acquérant une identité professionnelle stable.

La promotion de la santé au cœur du quotidien professionnel

C'est précisément là qu'intervient l'offre Apprentice de Promotion Santé Suisse (voir encadré), qui s'adresse aux responsables de la formation professionnelle et aux managers chargés d'accompagner au quotidien les apprenties et apprentis, tout en les soutenant dans leur développement personnel. Les questions médicales ou interventions thérapeutiques n'ont pas vraiment leur place ici. Le mot d'ordre: renforcer l'autonomie professionnelle au sein de l'équipe.

L'offre Apprentice aide les entreprises dans de nombreux domaines: instaurer des relations solides entre les jeunes en apprentissage et leurs formatrices ou formateurs, détecter à un stade précoce les difficultés psychiques et y réagir en conséquence ou encore identifier les signaux d'alerte et développer un climat d'équipe et d'entreprise valorisant.

Détection précoce – action commune

Les changements dans le comportement, la performance ou l'expression émotionnelle des jeunes en formation constituent des indicateurs importants, qui doivent être pris au sérieux. Il ne s'agit pas ici de poser des diagnostics ou de pathologiser les problèmes. L'essentiel est bien plus de rester attentif, de rechercher le dialogue et, si nécessaire, d'organiser un soutien.

Nombre de responsables de la formation professionnelle déclarent manquer de temps, de connaissances et de repères pour intervenir à un stade

précoce en cas de problèmes, notamment face aux enjeux de santé psychique. Or, l'expérience montre qu'attendre trop longtemps peut aggraver la situation, tant pour les jeunes en apprentissage que pour les équipes. Les incertitudes, les tensions non exprimées ou l'absence de feedback affectent directement le climat de travail.

Apprentice propose des formats de soutien concrets pour agir avec compétence et rapidité dans la vie quotidienne de l'entreprise. L'offre donne des points de repère aux responsables de la formation professionnelle et leur permet d'intervenir avec assurance, tout en renforçant leur rôle de personnes de référence clés pour les apprenties et apprentis. L'accent est mis sur la collaboration, la communication et la gestion des relations, des leviers dont l'impact sur le bien-être et le développement des jeunes en formation est aujourd'hui clairement prouvé.

Ancrer la promotion de la santé au sein de l'équipe – un exemple pratique

Le projet «Grow» du service des soins à domicile SPITEX Kempt (voir page suivante) illustre la mise en œuvre concrète de la promotion de la santé en entreprise auprès des jeunes en formation. Cet exemple montre comment les entreprises peuvent, grâce à une approche systématique centrée sur l'équipe, renforcer les compétences en santé des jeunes tout en allégeant la charge des équipes.

La promotion de la santé commence tôt – et au sein de l'équipe

Un bon apprentissage va bien au-delà de la simple transmission de compétences professionnelles: il offre aux jeunes un sentiment d'appartenance et des repères, tout en favorisant leur développement personnel. Les entreprises qui investissent consciemment dans la communication et la qualité des relations apportent une contribution essentielle à la santé psychique de la relève tout en assurant leur propre avenir.

À l'approche du congrès GSE 2026 placé sous le thème «Des équipes solides – Quand la collaboration devient un levier de santé», un constat s'impose: la gestion de la santé en entreprise ne commence pas à l'âge adulte, mais dès la formation initiale. **Des équipes en bonne santé se construisent là où la collaboration est pensée et façonnée consciemment dès le départ.**

Informations complémentaires

Étude WorkMed

Dans le cadre de l'étude WorkMed, il s'agit d'examiner comment les jeunes vivent leur apprentissage, ce qui les renforce ou les stresse et ce qui les aide à relever les défis du quotidien. Vous trouverez des informations détaillées ici:



Apprentice

Vous trouverez des informations détaillées sur l'offre ici:



RENFORCER LES COMPÉTENCES EN SANTÉ DES JEUNES EN FORMATION: LE PROJET «GROW» DE SPITEX KEMPT

De nombreux jeunes font état d'une augmentation des problèmes psychiques. Dans le même temps, les ruptures d'apprentissage et les abandons précoces de la profession dans le secteur des soins s'avèrent élevés. Fort de ses propres expériences dans le domaine de la formation, le service des soins à domicile SPITEX Kempt est parti de ce constat pour investir de manière ciblée dans les compétences en santé des jeunes en formation.

Objectif du projet «Grow»

Le projet «Grow» vise à renforcer dès le départ les compétences des jeunes en formation dans le secteur des soins, tant sur le plan personnel que celui de la santé et du travail en équipe, tout en les préparant à exercer un métier exigeant. La promotion de la santé est considérée comme une mission commune des apprenties et apprentis, de leurs parents, des formatrices et formateurs ainsi que des équipes et du management.

Évaluation et apprentissage

Le projet fait l'objet d'une évaluation continue, par exemple via des ateliers participatifs, des entretiens individuels et des enquêtes auprès du personnel. Les retours permettent d'adapter les interventions et sont directement intégrés dans le développement continu du projet «Grow».



Jasmin Wyss
Responsable GSM
SPITEX Kempt

GSE et formation professionnelle: une réelle plus-value

Le projet «Grow» montre comment la GSE peut être mise en œuvre efficacement dès l'apprentissage, à la fois de manière préventive, durable et proche de la réalité du terrain. Au-delà des jeunes qui développent leurs compétences professionnelles, c'est toute l'équipe qui grandit à travers sa mission d'accompagnement. À terme, cette démarche insuffle une culture d'équipe positive qui profite à chacune et à chacun.

Investir dans les jeunes talents en vaut la peine: ils sont les membres engagés des équipes de

demain et des multiplicateurs à même de transmettre leurs connaissances en santé à chaque groupe dont ils feront partie. Ils constituent des forces vives motivées et en bonne santé, capables d'exercer leur métier à long terme.

Une formation professionnelle bien structurée, qui englobe la GSE, l'équipe et les managers, allège la charge de ces derniers tout comme celle des jeunes talents et des acteurs de la formation. Une répartition claire des rôles et l'intégration de la relève dans l'équipe favorisent la compréhension mutuelle, génèrent des ressources (équipe, intelligence collective, soutien) et permettent à tout le monde de contribuer à la formation professionnelle.

La formation, un véritable travail d'équipe!

Vous obtiendrez de plus amples informations sur l'offre Apprentice et le projet «Grow» lors de l'atelier «Lernende und Team zusammenführen, Lösungsansätze von Apprentice und der SPITEX Kempt» (DE) («Renforcer les liens entre les jeunes en formation et l'équipe: pistes de solutions d'Apprentice et de SPITEX Kempt») dans le cadre du congrès GSE du 15 septembre 2026.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PROJET «GROW»

Pour les parents

Implication en amont et au cours de l'apprentissage; sensibilisation à la santé et au stress; informations sur les dispositifs de soutien

Pour les apprenties et apprentis:

- **1re année d'apprentissage:** ateliers sur le rôle professionnel (assistante et assistant en soins et santé communautaire), sur l'esprit d'équipe, la santé et la capacité à poser des limites
- **2e année d'apprentissage:** session de rappel «Qu'est-ce qui me maintient en bonne santé?»
- **3e année d'apprentissage:** atelier «New era – rester en bonne santé dans les métiers des soins»

Tout au long de l'apprentissage, les jeunes en formation tiennent un journal «Grow» en tant qu'outil personnel de réflexion, dont le contenu

est abordé lors des entretiens de bilan avec les responsables de la formation et dans le cadre des ateliers liés à la GSE.

Pour les équipes et les formatrices et formateurs:

Formation à l'accompagnement des jeunes, brèves interventions au quotidien (p. ex. concernant le soutien en période d'examens) et échanges réguliers sur l'évolution de l'apprentissage lors des réunions d'équipe. Les **formatrices et formateurs** en entreprise encadrent l'apprentissage et coordonnent le suivi avec l'école, entre autres. Leur mission consiste également à s'impliquer activement dans le projet «Grow», à élaborer des ateliers en collaboration avec le domaine GSE et à aborder de manière proactive les questions de santé lors des entretiens de bilan. Les **personnes de référence au sein** de l'équipe font office d'interlocutrices

au quotidien pour la relève, sans toutefois porter la responsabilité de l'apprentissage. Les jeunes en formation sont parfois encadrés par d'autres membres de l'équipe, mais de manière plus ponctuelle.

Pour les managers:

Les managers assument leur rôle de supérieurs directs, c'est-à-dire qu'ils sont responsables des jeunes en formation au même titre que des autres membres de l'équipe. Ils participent aux entretiens, sont des interlocuteurs au quotidien et font le point sur l'évolution de l'apprentissage lors des réunions d'équipe. Dans le cadre du projet, ils élaborent les ateliers en collaboration avec la GSE, y participent et s'y impliquent activement. Ils font aussi office de passerelle pour l'équipe: ils transmettent les retours de l'équipe aux formatrices et formateurs ou à la GSE et, inversement, relaient les informations de ces derniers à l'équipe.

MOINS DE HIÉRARCHIE, PLUS D'ENGAGEMENT

L'auto-organisation peut favoriser l'engagement et le bien-être des équipes.

C'est ce que montre l'exemple de l'entreprise romande Loyco, qui applique cette approche depuis bientôt dix ans.

Texte: Erik Freudenreich

Quelle est l'influence de l'auto-organisation sur le sens et le bien-être au travail? C'est la question que se sont posée il y a quelques années les fondateurs de Loyco, une entreprise romande de services d'externalisation administrative et de conseil. «Lors de la création de notre entreprise en 2013, nous avons mis en place une organisation très flexible», explique Christophe Barman, cofondateur de Loyco. «Le passage à une structure plus hiérarchisée, rendu nécessaire par la croissance, a fait apparaître chez certains collaborateurs et collaboratrices les premiers signes de démotivation.»

La direction de Loyco a alors décidé de repenser son mode de fonctionnement. Elle s'est notamment inspirée des principes de l'holocratie ainsi que du manifeste «Reinventing Organizations»

de l'économiste belge Frédéric Laloux. Publié en 2014, cet ouvrage a contribué à la diffusion d'un nouveau paradigme organisationnel qui rompt avec les modèles hiérarchiques traditionnels et un système de management strict par le contrôle.

L'auteur y décrit l'émergence de ce qu'on appelle les «organisations Opale», des entreprises qui ont atteint le stade de développement le plus avancé. Elles se basent sur les trois principes fondamentaux suivants:

1. **L'autogouvernance:** un fonctionnement par petites équipes, composées en général d'une dizaine de personnes, qui disposent d'une large autonomie décisionnelle pour fixer leurs priorités et s'organiser.
2. **La plénitude:** une grande importance est accordée à l'intégrité de la personne sur le lieu de travail. Un individu ne se limite pas à sa fonction, mais fait partie d'une communauté professionnelle qui, au-delà des rôles formels, intègre également le facteur humain et l'expérience personnelle.
3. **La raison d'être évolutive:** enfin, la mission et les objectifs dépassent la simple recherche de profit et de croissance. L'entreprise est considérée comme un organisme vivant, en constante évolution, capable d'apprendre, de changer et de s'adapter en permanence à son environnement.

La «Loycocracy»

En 2017, Loyco a instauré la «Loycocracy», un modèle de gouvernance partagée, qui s'organise en équipes autonomes et en rôles. Chaque personne cumule plusieurs rôles, avec une estimation du temps alloué à chacun d'entre eux. Aux rôles techniques s'ajoutent des rôles de supervision ou de support. Ainsi, une personne peut, par exemple, consacrer la majeure partie de son temps à son activité principale tout en assumant un rôle dans le domaine des talents (RH), de la logistique ou de l'organisation. La répartition de ces rôles évolue au fil du temps.

«Aujourd'hui, nous sommes 140 collaboratrices et collaborateurs et il n'y a plus aucun chef; chaque personne est autonome dans l'exécution de ses rôles. Les décisions sont prises selon deux principes: d'une part, on vérifie si le rôle dispose du pouvoir décisionnel adéquat et, d'autre part, on recherche une solution consensuelle avec l'ensemble des rôles concernés.»

Plus de 99% des décisions sont prises selon ce modèle. Pour les décisions stratégiques, l'entreprise a mis en place une forme de démocratie interne qui implique tant les actionnaires que le conseil d'administration selon des mécanismes de vote et de «navette» entre ces deux cercles, calqués sur le fonctionnement du Parlement suisse.

Contrairement à certaines idées reçues, auto-organisation ne signifie pas absence de cadre. «Notre modèle de gouvernance est même plus structuré que celui d'une organisation traditionnelle», souligne Christophe Barman. «Nous nous appuyons notamment sur une constitution qui régit les principes de gouvernance de l'entreprise et qui est accessible au public, à l'image des cercles et des rôles.»

Impacts concrets

Ce nouveau modèle influence très concrètement le bien-être et l'engagement des équipes. «Contrairement aux descriptions de poste classiques, les rôles sont plus fluides. Cela permet d'aligner au mieux les compétences et les intérêts. Les collaboratrices et collaborateurs font davantage ce qu'ils aiment et ce pour quoi ils ont du talent. De plus, ils peuvent adapter leurs rôles au fil du temps, ce qui renforce le sens au travail. Ils disposent également d'une grande flexibilité dans l'organisation de leur travail.»

Les indicateurs RH confirment les effets positifs de ce modèle. «En 2025, nous avons enregistré un taux d'absentéisme d'environ 2,2% seulement et un taux de rotation du personnel d'à peine 7%»,

ATELIER

Dans le cadre de l'atelier interactif «Équipes auto-organisées, moteurs d'une prospérité régénérative» (FR)

animé par Christophe Barman (Loyco) et Stephanie Tauber Gomez (B Lab Switzerland), découvrez comment l'autogouvernance se vit au quotidien. Quels défis Loyco a-t-elle dû surmonter? Quels impacts qualitatifs et quantitatifs ont été observés? À l'aide d'un canevas structuré, les participantes et participants pourront analyser comment transposer ce modèle au sein de leur propre entreprise.

Congrès national sur la gestion de la santé en entreprise, 15 septembre 2026, 11h30-12h30 (atelier n° 9, salle Panorama 5, 6e étage).

précise Christophe Barman. L'entreprise intègre en outre une dimension sociale et écologique dans la mesure de sa performance. Ainsi, l'indicateur EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) a été rebaptisé EBITDA-PP pour inclure «People & Planet».

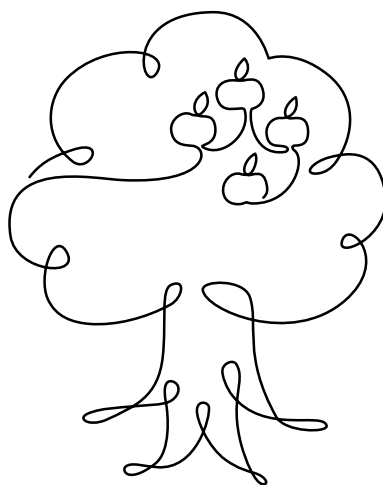
Liberté et légitimité

L'introduction d'une forme de self-management ne va toutefois pas sans obstacles. «L'un des principaux défis consistait à créer un environnement où les collaboratrices et collaborateurs osent exercer l'autorité associée à leurs rôles. Il a fallu du temps pour que les personnes se sentent légitimes à prendre des décisions; ça ne se décrète pas du jour au lendemain.» De plus, une très grande liberté peut également conduire à un surinvestissement. «Nous avons eu quelques cas de burnout. C'est pourquoi, aujourd'hui, nous accompagnons mieux notre personnel et investissons davantage dans notre politique de santé au travail. Depuis 2025, nous sommes certifiés «Friendly Work Space».»

Pour les organisations qui souhaitent s'inspirer de ce modèle, Christophe Barman cite quatre conditions sine qua non:

1. La stratégie doit être claire, contraignante et, idéalement, élaborée en collaboration avec les équipes.
2. La structure organisationnelle doit être explicite et formalisée, avec une bonne coordination entre les différents niveaux de gouvernance.
3. Il faut une culture d'entreprise forte, vécue au quotidien et incarnée sur le long terme, notamment grâce à des feedbacks réguliers sur les comportements attendus.
4. Les informations doivent être accessibles, structurées et transparentes, car les collaboratrices et collaborateurs ne peuvent agir de manière autonome que s'ils disposent des informations adéquates.

OUTIL «ARBRE DE L'ÉQUIPE»



Fruits =
Possibilités et opportunités

Tronc =
Comment préserver les forces de notre équipe?

Racines =
Les qualités collectives qui font de nous une équipe

Afin de renforcer la cohésion entre ses 140 collaboratrices et collaborateurs répartis sur cinq sites, Loyco utilise l'outil «Arbre de l'équipe» issu du Leadership-Kit de Promotion Santé Suisse. Cet outil gratuit vise à mettre en évidence les forces et les valeurs communes d'un groupe. Le principe? Au cours d'un atelier d'environ 40 minutes, chaque participante et participant commence par identifier les qualités de l'équipe (racines). Ensuite, le groupe sélectionne celles qui le représentent le mieux et discute de leur signification concrète. Le «tronc» permet de réfléchir à la manière de préserver ces atouts, tandis que les «fruits» ouvrent sur l'avenir et les opportunités de développement.

Vous trouverez ici l'outil gratuit «Arbre de l'équipe» de Promotion Santé Suisse:



Cliquez ici pour découvrir le témoignage de Loyco sur l'utilisation de l'outil, vidéo incluse:



image: m.d.d.

PARLONS-EN: UNE CULTURE DU DIALOGUE OUVERT COMME REMÈDE CONTRE LE STRESS

On sait que le stress au travail peut rendre malade. Mais comment créer un climat de travail qui empêche d'en arriver là? Quel est le lien entre sécurité psychologique et culture du dialogue – et comment ces deux éléments peuvent-ils renforcer la santé des personnes et la résilience des entreprises?

Lors du Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise, le groupe SV Gastronomie & Hôtellerie va présenter son projet culturel «The Way We Work».

Texte: Jelena Martinelli

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi les zèbres ne souffrent pratiquement jamais d'ulcères, contrairement aux humains? Probablement pas. Robert M. Sapolsky, professeur de biologie et de neurologie à l'Université de Stanford, pose précisément cette question dans son ouvrage de référence «Why Zebras Don't Get Ulcers». Sapolsky connaît la réponse. Elle est simple: le stress. Ou, plus précisément, le type de stress. Les animaux sauvages comme les zèbres peuvent subir des crises physiques aiguës, par exemple lorsqu'ils sont poursuivis ou attaqués par un lion. Une fois le danger écarté, le stress disparaît.

À notre époque, l'être humain n'est plus guère menacé par des lions. Au lieu de cela, ce sont nos pensées et émotions qui déclenchent des réactions physiques en chaîne. Perçues comme menaçantes, elles mettent notre organisme dans un état d'alerte similaire à celui du zèbre en fuite. Or ce mécanisme, résultat d'une évolution biologique uniquement pensée pour de courtes phases de lutte ou de fuite, peut nuire à notre estomac s'il s'installe dans la durée. Car c'est bien le stress chronique qui rend malade – et qui augmente significativement le risque d'ulcère gastrique ou «ulcus ventriculi» pour les férus de médecine (une affection causée en premier lieu par des bactéries, mais que le stress favorise grandement).

Au travail, nous sommes exposés à divers facteurs de stress, souvent d'ordre psychosocial, et ce, même lorsque nous accomplissons une tâche d'apparence banale, comme apposer notre signature sur un bout de papier. S'il s'agit là de la lettre de licenciement d'une personne que nous n'apprécions guère, cela peut déclencher une réaction physique comparable à celle d'un babouin des steppes qui s'apprête à fondre sur un rival, nous explique Robert M. Sapolsky. Ici, un entretien difficile avec un collaborateur, là, une présentation devant un public ou encore des supérieurs exigeants, des conflits au sein de l'équipe,

une boîte de réception qui déborde: lorsque ces situations se cumulent, le stress chronique est programmé d'avance.

“

Nous savons que les choses évoluent concrètement lorsque les équipes abordent les sujets à un stade précoce – et pas seulement lorsque la situation devient critique.

Gina Kobelt

Le remède: la sécurité psychologique

La bonne nouvelle, c'est qu'il y a un remède. Si l'on pouvait par exemple attaquer le mal à la racine en exprimant précisément là où le bât blesse, on y gagnerait beaucoup. Mais que faire si, au sein d'une équipe ou d'une entreprise, ce n'est pas possible? C'est là qu'entre en jeu un concept issu de la recherche qui, au cours des dernières années, s'est gentiment frayé un chemin vers la pratique: la sécurité psychologique. Forgé par la professeure de Harvard Amy Edmondson, ce terme définit la conviction partagée au sein d'une équipe que l'on peut prendre des risques interpersonnels sans courir de danger – c'est-à-dire poser une question bête, admettre une erreur ou exprimer une opinion divergente sans craindre d'être dévalorisé, ridiculisé ou même sanctionné.

La sécurité psychologique représente-t-elle ainsi une ressource qui nous permet de faire face à la pression et de contrer le stress? Une étude réalisée en 2024 auprès de plus de 27 000 membres du personnel soignant du système de santé américain s'est penchée précisément sur cette question pour arriver à la conclusion suivante: oui. La sécurité psychologique réduit le risque d'épuisement professionnel et de démissions en période de crise (l'étude portait sur les pressions subies pendant la pandémie de Covid). Selon l'étude, les équipes dans lesquelles régnait un climat de sécurité psychologique avant la crise étaient les mieux outillées pour y faire face.

La sécurité psychologique contribue ainsi à maintenir le stress du personnel à un bas niveau (burnout) et à renforcer la résilience organisationnelle (démissions). Comme le précise l'étude, la sécurité psychologique ne pallie bien sûr pas directement le manque de matériel ou d'effectifs, mais elle réduit les réticences à aborder les problèmes et à demander de l'aide, et favorise ainsi la recherche de solutions en commun.

La sécurité psychologique est donc un concept prometteur pour la résilience organisationnelle: les équipes qui ont appris à parler ouvertement des difficultés trouvent plus rapidement des solutions créatives, tirent les enseignements de leurs erreurs au lieu de les dissimuler et supportent mieux la pression.

La culture du dialogue comme levier

Mais comment la sécurité psychologique se construit-elle concrètement? Afficher des déclarations d'intention ou des chartes dans les couloirs, c'est bien beau. Mais ce qui est déterminant, c'est ce qui se dit – ou ne se dit pas – dans les échanges de tous les jours. Une culture du dialogue consciente est sans doute le plus puissant levier dont disposent les entreprises à cet égard.

ATELIER

Le groupe SV partage ses expériences lors de l'atelier «Starke Teams, offener Dialog, Gesundheit und Kultur gestalten» (en allemand) («Promouvoir des équipes solides, un dialogue ouvert, la santé et la culture») qui se déroulera dans le cadre du congrès GSE.

Gina Kobelt, HR Business Partner pour la GSE, et Hannah Brunner, responsable RH pour la Suisse, donnent un aperçu du projet culturel «The Way We Work» et montrent comment ancrer et instaurer une culture du dialogue durable au sein d'une structure décentralisée, quel rôle joue la responsabilisation des personnes de référence et comment concevoir des interfaces avec la GSE. Les participantes et participants réfléchiront ensuite, en petits groupes, aux obstacles typiques, aux solutions avérées et aux facteurs clés permettant aux collaboratrices et collaborateurs d'oser parler ouvertement de santé.

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise, 15 septembre 2026, de 11h30 à 12h30 ou de 13h40 à 14h40 (atelier n°4, Forum Ouest).



image: istockphoto.com.

Avec son offre Leadership-Kit*, Promotion Santé Suisse propose un canevas de questions pour évaluer le niveau de sécurité psychologique au sein de sa propre équipe ou, plus précisément, dans quelle mesure il est possible de parler ouvertement de sujets désagréables, d'erreurs, d'idées inabouties et d'émotions. Ces questions permettent de dégager directement des pistes concrètes pour améliorer le relationnel au sein de l'équipe:

- Est-ce que je peux admettre mes faiblesses et mes erreurs tout en recevant le soutien de mon équipe dans cette démarche/tout en étant encouragé par l'équipe dans cette démarche?
- Est-ce que je considère mon environnement de travail comme un simple lieu d'exécution des tâches ou comme un espace d'apprentissage?
- Est-ce que je laisse place à la proximité et m'autorise à partager mes ressentis et mes émotions?
- Puis-je poser des questions soi-disant «bêtes»?
- Puis-je demander de l'aide?
- Puis-je exprimer librement mon avis (même si personne ne le partage)?
- Est-ce que tous les membres de l'équipe participent à égalité (chaque voix compte, qu'un membre de l'équipe soit nouveau, introverti, anxieux, frustré, inexpérimenté, etc.)?
- Est-ce que je peux réfléchir à voix haute et exprimer des idées inabouties ou farfelues (sans qu'on me réponde aussitôt «Oui, mais...»)?

- Est-ce que je peux partager mon savoir sans que les autres en abusent ou se moquent de moi

En gestion de la santé en entreprise (GSE), un environnement de travail psychologiquement sûr contribue à l'efficacité des mesures mises en place. En effet, les offres de soutien telles que les conseils en ergonomie, les offres d'activité physique ou les formations à la résilience ne peuvent porter leurs fruits que si les collaboratrices et collaborateurs osent y recourir. Si, en revanche, la culture du dialogue est telle que les difficultés sont passées sous silence, même la meilleure offre de promotion de la santé sera vaine.

Le plus grand défi à relever: les structures décentralisées

La théorie, c'est une chose. La pratique, c'en est une tout autre, en particulier dans une entreprise comptant de nombreux sites, fonctionnant par tournus et soumise à des rythmes opérationnels variés. Comment mettre en place une solide culture du dialogue dans des entreprises aux structures décentralisées, où les équipes assument de nombreuses tâches différentes? Comment donner aux personnes de référence sur le terrain les moyens d'aborder la santé en entretien? Et comment faire pour savoir si les choses bougent?

Gina Kobelt, HR Business Partner pour la GSE au sein du groupe SV Gastronomie & Hôtellerie – une entreprise comptant environ 5500 collaboratrices et collaborateurs et quelque 500 établissements répartis sur divers sites –, est régulièrement confrontée à ces questions. Elle indique: «Nous brisons délibérément le tabou autour de la santé et faisons de ce thème une partie intégrante de la culture d'équipe. Nous donnons aux équipes les moyens de parler ouvertement des contraintes, d'élaborer ensemble des solutions et de prendre des décisions. La santé devient ainsi un élément que l'on peut façonner au quotidien. Nous savons que les choses évoluent concrètement lorsque les équipes abordent les sujets à un stade précoce – et pas seulement lorsque la situation devient critique.»

***Vous trouverez ici de plus amples informations sur le Leadership-Kit de Promotion Santé Suisse:**



MANAGEMENT PARTAGÉ: COMMENT PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES

Lorsque le management est réparti entre plusieurs personnes, il n'y a plus de véritable «chef». Comment garantir alors la bonne santé et la performance au sein des équipes et des organisations? Quelles conditions doivent être réunies pour une collaboration productive?

Texte: Jelena Martinelli

Lorsque l'on parle de «hiérarchies plates», on imagine un environnement de travail sans frictions: pas de chefs, pas de jeux de pouvoir et une liberté maximale. Tout se décide ensemble, le travail s'effectue presque de lui-même, les conflits se dissolvent rapidement et sans douleur. Ou, si l'on change de perspective, on envisage le contraire: personne ne dirige, personne ne décide, tout le monde donne son avis, mais rien n'aboutit.

La réalité se situe à mi-chemin: moins romantique, mais aussi moins chaotique. Quand on conçoit le management comme une tâche et non comme une position, on ne troque pas la hiérarchie contre la liberté, mais on s'engage dans une autre forme de collaboration, plus exigeante. Martina Novo, Unit Lead Group Security chez Swisscom, déclare à ce sujet: «L'autonomie, l'implication et la latitude décisionnelle peuvent être de puissants leviers de motivation et libérer des potentiels inexploités. Cette nouvelle liberté peut dans le même temps créer une charge supplémentaire, notamment si la direction à suivre, les rôles ou les attentes ne sont pas clairement définis.» Le management reste donc essentiel selon Martina Novo: dans les équipes agiles, son rôle est au moins aussi important que dans les structures hiérarchiques classiques.

Un management réparti entre plusieurs personnes

«Dans mon secteur, de nombreuses équipes travaillent selon une matrice et sont souvent orientées projet, produit ou flux de valeur», explique Martina Novo. Au quotidien, la gestion opérationnelle est répartie entre plusieurs personnes: «La coordination au sein des équipes est assurée par des rôles tels que le Team Coach ou le Scrum Master. Ce ne sont pas des supérieurs hiérarchiques et ils n'ont aucun pouvoir disciplinaire. Leur mission consiste à accompagner le processus de collaboration et de travail au sein de l'équipe, à clarifier les objectifs, les priorités et les interdépendances et à permettre la réflexion, le feedback et l'amélioration continue.» Elle-même veille à

établir un autre type de management: «En tant que Unit Lead, j'exerce une fonction formelle de management. Je suis responsable de l'embauche des collaboratrices et collaborateurs, de leur développement, de l'évaluation de leur performance, des conditions-cadres et de l'orientation à long terme.»



Le management partagé ne va pas de soi. Il doit être activement mis en place

La clarté, facteur de santé

Pour que cette interaction fonctionne, il faut des compétences claires, des règles explicites et une coordination permanente. Ce n'est qu'ainsi que les équipes peuvent être performantes tout en restant en bonne santé. «Des responsabilités particulièrement floues augmentent le stress, qui passe souvent inaperçu, jusqu'à ce que les premiers signaux d'alerte apparaissent», explique Martina Novo. «Le manque de clarté des rôles est l'un des principaux obstacles à la santé et à la performance.»

Il faut aussi ajouter que les collaboratrices et collaborateurs ne réagissent pas de la même manière aux structures moins hiérarchiques. «Certains disposent d'une solide capacité d'autogestion, d'autres ont besoin de plus d'encadrement et de repères», observe-t-elle. «Nous avons aussi constaté que ce modèle de travail ne convenait pas à tout le monde. L'absence d'instructions claires peut déstabiliser.» Certaines personnes s'épanouissent dans un tel contexte et d'autres se sentent dépassées, surtout au début. C'est précisément pour cela que les Team Coaches ou les Scrum Masters ont pour mission d'«identifier rapidement les tensions, les surcharges ou les zones d'incertitudes».

Points faibles typiques en cas de management partagé

Selon Martina Novo, les spécialistes des RH et les responsables d'équipe devraient prêter attention dès le début à ces six schémas afin d'éviter l'apparition de tensions:

- 1. L'équipe signale ses besoins trop tard.** Le management doit délibérément garder une certaine distance et n'intervenir, par exemple, qu'en cas de crise. Cela ne fonctionne que si les équipes signalent à temps qu'elles ont besoin d'aide.
- 2. Les responsabilités sont mal définies.** Qui mène les discussions délicates concernant la maladie, la surcharge de travail ou les performances? Si cela reste flou, ces thèmes ne sont pas abordés.
- 3. Une charge de travail supplémentaire reste invisible.** Les coaches d'équipe et les personnes assumant des rôles informels de management effectuent un travail émotionnel et de coordination considérable, souvent en plus de leur fonction.
- 4. Le feed-back est donné sans cadre.** Sans règles communes définies, un feed-back bien intentionné peut blesser au lieu de renforcer.
- 5. La santé repose sur l'individu.** Dire «Tu dois mieux hiérarchiser tes priorités» ne suffit pas. Le stress est souvent d'origine structurelle, dû à un manque de clarté ou à des conflits entre les différents rôles.
- 6. Le processus de maturation est sous-estimé.** Établir des rôles, des processus et des routines prend du temps. Si on ignore cet aspect, la pression sur l'équipe augmente.

Trois conditions pour une collaboration réussie

Selon Martina Novo, plusieurs éléments sont essentiels pour que le travail fonctionne dans un modèle de management partagé :

- **Confiance et relationnel :** « Il est primordial que les collaboratrices et collaborateurs se comprennent, apprécient fondamentalement la collaboration et aient envie de travailler ensemble. » Il ne s'agit pas là de compétences transversales, mais de conditions indispensables au bon fonctionnement d'un management en équipe.
- **Compétence en matière de feed-back :** « Le feed-back constructif, cela s'apprend. Donner et recevoir des retours francs est, dans les deux cas, un exercice exigeant. »
- **Sécurité psychologique :** « Les équipes doivent pouvoir aborder ouvertement les tensions, les points de friction et les feed-back, sans crainte de conséquences négatives. » Cela vaut non seulement pour les collaboratrices et collaborateurs, mais aussi pour les managers.



Conditions requises pour les équipes sans hiérarchie classique

Du point de vue de Martina Novo, il faut de la confiance, de l'ouverture, de la transparence, du sens et du respect mutuel, comme dans les organisations hiérarchiques. Dans les modèles de management partagé, ces facteurs sont toutefois plus visibles, plus efficaces et en même temps plus vulnérables. Quatre aspects sont essentiels :

1. Clarification des rôles et des attentes :

le stress ne résulte pas d'une surcharge de travail, mais d'un manque de clarté concernant qui décide, contribue et assume la responsabilité.

2. Processus transparents : le feed-back, l'évaluation et le développement requièrent des processus compréhensibles, équitables et soutenus collectivement.

3. Sécurité psychologique et résilience : les tensions et les erreurs doivent pouvoir être abordées sans crainte. La résilience émerge alors comme une capacité collective de l'équipe et de l'organisation.

4. Le management sans pouvoir, un exercice exigeant : les rôles tels que celui de coach d'équipe requièrent un mandat clair et du soutien. La patience est aussi de mise, car il faut d'abord s'habituer à de nouvelles routines.

Pour Martina Novo, cette forme de collaboration implique aussi une clarification de son propre rôle en tant qu'Unit Lead : « Je ne me considère pas comme une experte métier, mais j'assume la responsabilité des conditions-cadres, de l'équité et du développement. L'expertise technique et le pilotage du contenu sont confiés sciemment à mes pairs qui l'assument en tant que Business Owners. » Cela réduit le risque de micromanagement, mais exige d'autant plus de confiance dans les équipes et la répartition des rôles.

Manager différemment, mais pas sans leadership

L'absence de hiérarchies classiques n'est pas synonyme d'absence de leadership, selon Martina Novo. Bien au contraire : « Le management reste central. Il fonctionne moins par le pouvoir et les instructions que par l'orientation, le dialogue et la codéfinition des conditions-cadres. » Du point de vue de la santé, la clarté est déterminante : « Elle réduit les incertitudes, empêche les glissements informels de pouvoir et favorise la transparence : des conditions essentielles pour des équipes en bonne santé dans des modèles de management partagés. »

Martina Novo, qui, avant d'occuper son poste actuel de responsable GSE, a contribué à l'obtention par Swisscom du label « Friendly Work Space », ajoute : « Moins le management s'appuie sur une hiérarchie formelle, plus il est important de disposer de conditions-cadres claires et fiables. Pour moi, l'évaluation des risques liés au stress psychologique constitue le cœur méthodologique d'une GSE professionnelle. » C'est pourquoi, au sein du Group Security, elle veille tout particulièrement à l'instauration d'une culture ouverte et axée sur le dialogue, où les attentes sont clairement formulées et associées à la participation de chacune et chacun et à la prise de responsabilités.

Une organisation réfléchie plutôt que le laisser-faire

« Le management partagé ne va pas de soi. Il doit être activement mis en place », explique Martina Novo. « Grâce à des rôles clairs, des voies décisionnelles transparentes, une culture du feed-back bien ancrée et une attention constante portée à la sécurité psychologique, la réduction de la hiérarchie peut réellement soulager les équipes, au lieu de générer involontairement une pression supplémentaire. » Elle est convaincue que lorsque cette dynamique fonctionne, les équipes sont plus résilientes.

“
L'autonomie,
l'implication et la latitude
décisionnelle peuvent
être de puissants leviers
de motivation.

Lors de l'atelier interactif « Gesunde Teams führen – auch ohne Hierarchien » (en allemand) (« Diriger des équipes performantes – même sans hiérarchie ») de Martina Novo, Swisscom, vous découvrirez des outils concrets pour donner des orientations, réduire le stress et favoriser des dynamiques d'équipe saines et psychologiquement sécurisantes : congrès national GSE, 15 septembre 2026, de 11h30 à 12h30 ou de 13h40 à 14h40 (atelier n° 2, salle Meridiano, 6e étage).

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

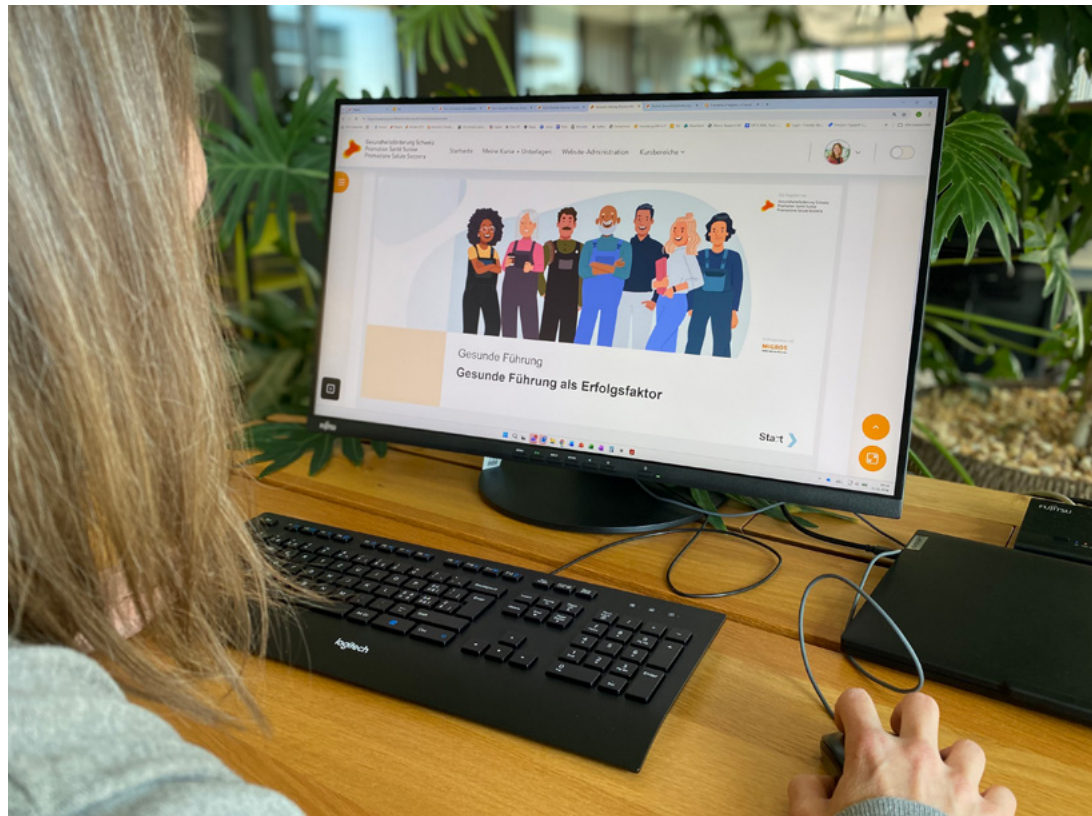
1. Fondements d'un leadership sain	1.1 Le leadership sain comme clé du succès		1.2 Le leadership sain comme clé du succès	
	2.1 Le leadership sain comme clé du succès	2.2 Le rôle de modèle des managers	2.3 Le leadership sain sur le terrain	2.4 Promouvoir un climat de travail et d'équipe sain
2. Promotion de la santé et prévention	2.5 Détection et résolution précoces des conflits		2.6 Organisation du travail favorable à la santé	
	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)

FORUMS GSE RÉGIONAUX: CE QU'ILS ONT ACCOMPLI

Les forums GSE aident les entreprises de leur région à instaurer et à mettre en œuvre une gestion de la santé en entreprise (GSE). Depuis quelques années, la fondation Promotion Santé Suisse soutient la création et le développement continu de ces forums. Une évaluation récente montre que les entreprises membres déploient des mesures de GSE de manière plus fréquente et systématique que les non-membres. Focus sur les chiffres et les impacts.

Texte: Jelena Martinelli

Que des collaboratrices et collaborateurs en bonne santé contribuent au succès des entreprises n'est plus à démontrer. Tout comme la nécessité d'investir dans la santé au travail, sachant que les pertes de productivité liées au stress coûtent chaque année environ 6,5 milliards de francs à l'économie suisse, tandis que la charge générée par les maladies non transmissibles telles que l'obésité ou les maladies cardiovasculaires s'élève même à 43 milliards de francs. Traduire ce constat en mesures organisationnelles concrètes n'est toutefois pas si simple, notamment pour les petites et moyennes entreprises. En effet, celles-ci disposent rarement de leur propre service GSE.

C'est précisément là qu'interviennent les forums GSE régionaux, lancés à l'initiative de la fondation Promotion Santé Suisse. «Les forums GSE régionaux doivent constituer pour l'ensemble des entreprises, et en particulier pour les PME, un centre de compétences accessible pour toute question relative à la gestion de la santé en entreprise», explique Dennis Ammann, responsable de projets chez Promotion Santé Suisse. Les forums poursuivent trois objectifs: la sensibilisation et la transmission de connaissances, la mise en réseau des entreprises ainsi que le soutien à la mise en œuvre de mesures de GSE. Les forums jouent ici un rôle de plaque tournante: ils proposent une consultation initiale et un premier aiguillage, recommandent des outils adaptés ou orientent vers des services spécialisés, tels que le réseau constitué d'une centaine de conseillères et conseillers en GSE indépendants, accrédités par Promotion Santé Suisse.

De trois à huit forums en six ans

En 2019, il existait trois forums GSE. À fin 2024, ils étaient six et, aujourd'hui, on en compte huit dans les régions suivantes: Argovie, Bâle, Berne-Soleure, Suisse centrale, Suisse orientale, Suisse romande, Tessin et Zurich. Pratiquement tous les cantons sont ainsi couverts; les entreprises de Glaris et des Grisons,

ACTIVITÉS ET OFFRES DES FORUMS GSE

- Mise à disposition **d'informations sur la GSE** via différents canaux tels que sites internet des forums, newsletters, LinkedIn, articles de presse, podcasts et chaînes YouTube
- Partage d'**exemples de bonnes pratiques** sur les sites internet des forums, illustrant la mise en œuvre concrète des mesures de GSE
- **Entretiens sur site** concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre de la GSE au sein des entreprises
- **Brèves prestations de conseil** aux entreprises incluant des recommandations de spécialistes, de mesures, d'outils et de manifestations
- Organisation de **manifestations** (formations continues, conférences-impulsions, manifestations thématiques et spécialisées, rencontres d'échange et assemblées des membres)
- **Tarifs préférentiels** pour les manifestations organisées par des institutions partenaires (p. ex. congrès GSE national ou formations continues de Promotion Santé Suisse, telles que l'e-learning qui sera lancé en juillet 2026 (voir pp. 16/17)

actuellement dépourvus de forum GSE, peuvent bénéficier des offres de leurs voisins. Cette croissance se reflète également dans le nombre de membres (+64%), d'abonnés sur LinkedIn (+630% depuis 2021 pour en atteindre près de 5000), d'événements organisés de manière autonome et de prestations de conseil individuel.

Objet de l'évaluation

Promotion Santé Suisse a souhaité connaître plus en détail l'impact de ses investissements financiers et humains dans les forums GSE régionaux. Dans le cadre d'une évaluation externe portant sur la période 2019-2024, l'impact des forums sur les entreprises a été examiné de près via des analyses documentaires, des entretiens et des sondages écrits auprès de quelque 2400 entreprises (dont environ 300 membres et 2100 non-membres). Le résultat principal peut se résumer ainsi: **les entreprises membres d'un forum mettent en œuvre des mesures de GSE de manière plus fréquente et systématique que les non-membres.**

Les membres des forums sont mieux outillés pour la GSE – y compris en termes de personnel

La comparaison entre entreprises membres et non membres montre que les premières disposent d'une direction davantage sensibilisée à l'importance de la GSE, de meilleures connaissances spécialisées sur l'efficacité et la mise en œuvre des mesures ainsi que de ressources financières et humaines plus étoffées pour la GSE. Elles sont également plus nombreuses à avoir élaboré un concept GSE leur permettant une approche plus systématique, notamment dans la stratégie GSE, la promotion de la santé en entreprise (PSE) et les enquêtes auprès des collaborateur-trice-s (EAC).

Une différence apparaît également au niveau des ressources humaines: 44% des entreprises membres disposent d'un ou une responsable GSE, contre 31% chez les non-membres. De plus, les

entreprises membres allouent un taux d'activité plus important à la GSE avec un poste à 30%, contre 20% chez les non-membres.

«Si ces chiffres mettent en évidence des différences entre les deux groupes d'entreprises, ils ne permettent pas pour autant d'attribuer celles-ci au seul travail des forums», précise Regina Jensen, responsable de projets Gestion des impacts GSE chez Promotion Santé Suisse. L'évaluation a cependant produit d'autres résultats qui permettent d'attester de telles corrélations.

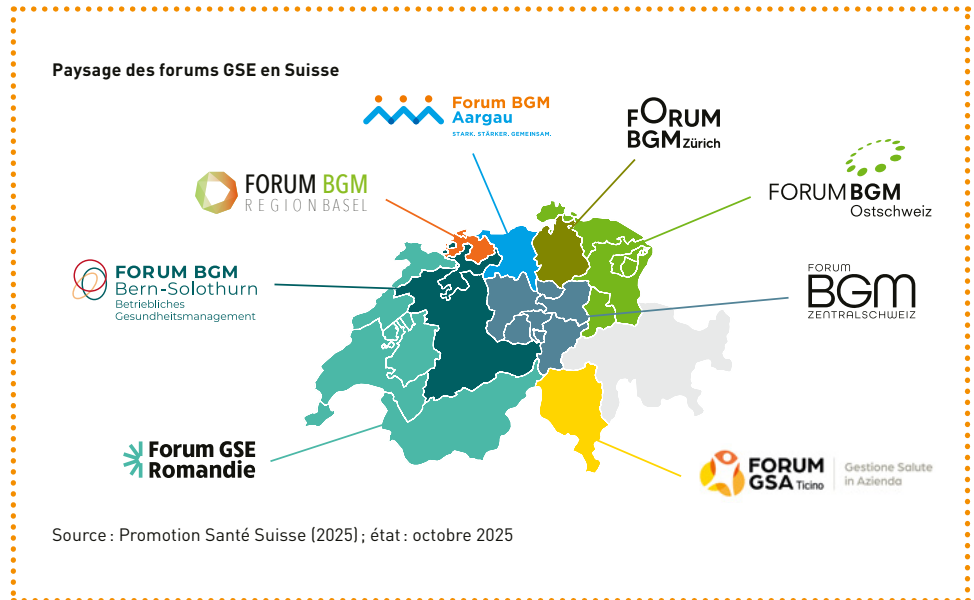
Les forums, passerelles vers des offres complémentaires

Les forums jouent un rôle central de médiateurs dans l'accès aux offres nationales de Promotion Santé Suisse. Ces dernières sont deux à trois fois plus connues des entreprises membres et sont, selon l'offre, jusqu'à six fois plus utilisées que par les non-membres. Le congrès GSE national, le label «Friendly Work Space» ainsi que le sondage Job-Stress-Analysis figurent parmi les offres les plus populaires, tout comme les nouveaux outils pour PME lancés en 2024, la HR-Toolbox et le Leadership-Kit, qui se sont rapidement imposés.

Les forums s'établissent comme des canaux de communication centraux: 70% des entreprises membres ayant indiqué utiliser une offre de Promotion Santé Suisse en ont entendu parler via leur forum GSE.

De l'intention à l'action

Les offres des forums GSE exercent un impact significatif au sein des entreprises membres: 72% d'entre elles ont décidé de s'engager activement dans la GSE sur impulsion des forums, selon une enquête menée auprès d'environ 180 entreprises membres. De plus, le niveau de sensibilisation et de soutien de la part de la direction a augmenté dans 66% des entreprises membres. Environ 60% ont mis en œuvre des mesures isolées de GSE et un peu plus de 40% ont adopté une approche systématique. 54% déclarent s'engager plus efficacement en faveur de la santé



psychique de leur personnel, tandis que près de 45% indiquent que les offres des forums leur ont permis d'accéder à un soutien ciblé pour instaurer ou développer une GSE.

Les newsletters, sites internet et manifestations des forums suscitent un vif intérêt et sont jugés comme très utiles par les entreprises membres. La mise en réseau porte également ses fruits, puisqu'environ 45% des entreprises membres interrogées confirment échanger régulièrement avec d'autres membres du forum, tandis que 22% le font parfois.

Notoriété variable et potentiel de développement

La notoriété des forums varie. Selon les régions, entre 24% et 37% des entreprises connaissent leur forum GSE régional. Les offres sont utilisées par 8% à 17% des entreprises, sachant que plus un forum est connu, plus ses offres sont sollicitées. Sans surprise, les forums de la première heure affichent la notoriété et les taux d'utilisation les plus élevés, ce qui laisse présager un potentiel de croissance pour les forums plus récents.

«L'évaluation montre que les forums GSE régionaux atteignent leurs objectifs. Au sein des entreprises membres, ils favorisent les connaissances sur la GSE, la motivation à s'engager dans cette voie ainsi que la mise en œuvre de mesures concrètes», résume Regina Jensen. La prochaine étape est claire: «Il s'agit désormais de mieux faire connaître les offres des forums.» Une stratégie de diffusion est désormais indiquée pour que davantage d'entreprises puissent découvrir les forums. À l'avenir, les activités des

forums GSE pourraient s'orienter davantage vers le soutien aux entreprises membres afin d'aider celles-ci à franchir l'étape suivante: passer de mesures isolées à une mise en œuvre systématique de la GSE. L'échange d'expériences entre les entreprises membres doit également être intensifié pour que la pratique de la GSE ne se limite pas à une bonne intention, mais devienne une évidence partagée par toujours plus d'entreprises.

Avantages pour les responsables RH

Pour les entreprises qui souhaitent se lancer dans la GSE, les forums régionaux constituent un point d'entrée idéal. Les PME, en particulier celles qui ne disposent pas de leur propre service GSE, bénéficient de prestations de conseil de démarrage ainsi que d'avantages tarifaires, tout comme de la possibilité d'échanger avec de nombreuses autres entreprises.

Contexte de cet article

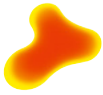
Cet article s'appuie sur les résultats de l'évaluation externe des forums GSE régionaux réalisée par la Haute école de psychologie appliquée de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (Désirée Füllemann, Marjan Tanushaj, Leoni Brogli et Danijela Stanic).

La feuille d'information complète sur l'évaluation est disponible en trois langues sous:

www.promotionsante.ch/node/10208

“
Il s'agit désormais de mieux faire connaître les offres des forums.

Regina Jensen



Le courage de se remettre en question. Pour un leadership sain et des équipes solides.

Des collaboratrices et collaborateurs en bonne santé sont le fruit d'un bon leadership. Mais que vaut réellement notre propre pratique managériale? C'est la question qu'ont explorée Nicholas Hännny, CEO de NIKIN, et Dr Barbara Studer, neuroscientifique et CEO de Hirncoach.



Vers l'interview
avec Dr Barbara
Studer.

Image : studertalk.ch



Vers l'interview avec
Nicholas Hännny.

Image : nikin.ch

Le test de leadership du point de vue de la science.

Le test de leadership de Promotion Santé Suisse est un outil gratuit grâce auquel les managers peuvent mettre à l'épreuve leur style de management en moins de dix minutes. Dr Barbara Studer, professeure à l'Université de Berne et cofondatrice et CEO de Hirncoach AG, un spin-off de l'Université de Berne, s'est prêtée à l'exercice et a été agréablement surprise: avec un score de 68%, elle affiche une bonne performance et peut maintenant appliquer les recommandations concrètes fournies à l'issue du test. Sa principale prise de conscience: il faut impliquer les collaboratrices et collaborateurs plus tôt dans les processus de prise de décision, pas seulement à la fin.

«Le plus important pour moi, c'est que les collaboratrices et collaborateurs se sentent considérés en tant que personnes. C'est de cette manière que je veux les impliquer et les soutenir!»

– Dr Barbara Studer

D'un point de vue scientifique, Barbara Studer confirme l'importance centrale que revêtent le sens au travail, l'auto-

détermination et une culture ouverte de l'erreur pour un leadership sain. Selon elle, le cerveau est un organe social. Le sentiment de communauté, la confiance et la participation sont ainsi décisifs pour la motivation et le bien-être.

Le test de leadership dans la pratique.

Nicholas Hännny, directeur de la marque de mode éco-responsable NIKIN, apprécie la clarté qu'apporte le test de leadership. Il perçoit son score de 76% comme un résultat solide qui présente un bon potentiel d'évolution. Le thème de la détente l'a particulièrement fait réfléchir. Il entend désormais instaurer sciemment des périodes de calme pour lui-même et son équipe. Le test lui a par ailleurs révélé d'autres angles morts sur lesquels il peut travailler.

«En tant que managers, il est important que nous réfléchissions régulièrement à nos propres forces et faiblesses.»

– Nicholas Hännny

Pour Nicholas Hännny, le leadership sain fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Celle-ci naît de valeurs incarnées sur le terrain, d'évolutions individuelles et, surtout, d'une culture de l'erreur ouverte.

La démarche d'autoréflexion de Barbara et de Nicholas révèle un point central: le leadership sain se travaille. Il commence par le courage de se remettre en question.

Et vous, quel style de management pratiquez-vous ?



Prenez dix minutes pour effectuer le test de leadership gratuit de Promotion Santé Suisse.

Sur notre site internet, vous trouverez également de nombreux autres outils pour les PME, qui peuvent vous aider dans votre gestion d'équipe.

friendlyworkspace.ch/test-leadership