



Evaluation de l'offre du label Friendly Work Space

Résumé

Autrices et auteurs

- Dr. Désirée Stocker, Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA
- Jolanda Jäggi, Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA
- Livia Bannwart, Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA
- Tanja Guggenbühl, Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA
- Theres Egger, Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA
- Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst, unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

Responsables de projet de l'évaluation chez Promotion Santé Suisse

- Dr. Kathrin Krause
- Dr. Regina Jensen

Évaluation à l'attention de Promotion Santé Suisse

Berne, février 2020

Evaluation de l'offre du label Friendly Work Space

Management Summary

Sur mandat de
Promotion Santé Suisse

Dr. Désirée Stocker¹, Jolanda Jäggi¹, Livia Bannwart¹, Tanja Guggenbühl¹, Theres Egger¹
Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst²

¹ Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA

² unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

Berne, février 2020

Résumé

Situation initiale et objet de l'évaluation

La gestion de la santé en entreprise (GSE) a pour objectif l'optimisation systématique des facteurs pertinents pour la santé au sein des entreprises. La GSE est un thème central de l'activité de Promotion Santé Suisse. Avec les offres qu'elle propose dans ce domaine, la Fondation entend contribuer à la préservation et à l'amélioration de la santé (psychique) des employé-e-s.

L'offre du label Friendly Work Space a permis de créer en 2009 une norme suisse de GSE. Promotion Santé Suisse met à disposition des bases de connaissances et des outils de travail afin d'aider les entreprises dans la mise en œuvre de la GSE. Le label Friendly Work Space est décerné aux organisations mettant en œuvre une GSE systématique.

L'offre du label Friendly Work Space constitue une offre clé de Promotion Santé Suisse dans le domaine d'intervention GSE. L'évaluation externe permet, d'une part, de rendre des comptes quant aux avantages et aux effets de l'offre et, d'autre part, de formuler des recommandations pour l'optimiser et la développer plus avant.

Procédure et mise en place de l'évaluation

L'évaluation inclut en premier lieu une présentation systématique des bases conceptuelles, des éléments contextuels, des objectifs et des effets supposés de l'offre du label Friendly Work Space, qui a évolué et s'est développée au fil des ans (partie A). L'évaluation axée sur les impacts de l'offre du label (partie B) fait la distinction entre les bases et outils de travail librement accessibles pouvant être utilisés par toutes les entreprises d'une part et le label Friendly Work Space dans un sens plus strict d'autre part. Les résultats s'appuient sur des sources de données quantitatives (données secondaires sur la période de 2009 à l'été 2018, enquête en ligne auprès d'entreprises labellisées et autres utilisateur-trice-s) et sur des enquêtes qualitatives (discussions individuelles et de groupes avec des expert-e-s et des milieux intéressés). La synthèse (partie C) contient une évaluation globale des atouts et des potentiels d'optimisation, une évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de l'importance de l'offre ainsi que des recommandations de développement.

Diffusion et utilisation de l'offre

Depuis 2009, le label a été octroyé chaque année à près de neuf nouvelles entreprises. Et 99 entreprises au total ont fait au moins un assessment pour obtenir le label. En été 2018, 85 entreprises étaient labellisées dans toute la Suisse (29 d'entre elles sont des filiales d'un grand groupe sur les trois représentés). Le

label est porté essentiellement par de grandes entreprises de Suisse alémanique et dans le secteur des prestations de services; près de 5% des employé-e-s suisses travaillent dans une entreprise labellisée. Entre 2009 et 2018, 14 entreprises labellisées ont renoncé à renouveler leur certification.

Comparée à d'autres certifications dans le secteur des employeurs modèles, la diffusion du label Friendly Work Space s'inscrit dans la moyenne; des distinctions plus répandues sont soit moins astreignantes et moins exhaustives, soit liées au respect d'obligations légales pour certaines catégories d'entreprises. Ces dernières années, Promotion Santé Suisse s'est concentrée en premier lieu sur l'augmentation et le maintien du nombre d'entreprises labellisées – dans ce domaine, les objectifs de diffusion ont été majoritairement atteints.

La diffusion et l'utilisation des documents de base du label librement accessibles ne peuvent pas être mesurées sur toute la période d'évaluation. Le plus connu est la directive relative aux critères de qualité GSE (qui décrivent la norme de GSE suisse selon Friendly Work Space), qui est la plus utilisée d'après les statistiques de téléchargement disponibles. Les outils en ligne d'analyse de la situation qui y sont associés (FWS Check, disponible depuis 2014) et de préparation à l'assessment pour obtenir le label (auto-assessment) ont été jusqu'ici utilisés par plus de 500 entreprises

Satisfaction vis-à-vis de l'offre du label

Les documents de bases du label Friendly Work Space – les critères de qualité avec la directive et la matrice d'évaluation – sont jugés importants et actuels par une grande majorité des entreprises labellisées interrogées, des assesseur-se-s et des autres utilisateur-trice-s de l'offre du label librement accessible. De nombreux utilisateur-trice-s plaident néanmoins en faveur d'une simplification et d'une orientation pratique accrue du matériel. Les entreprises labellisées et d'autres milieux intéressés sont globalement satisfaits des informations et services liés à Friendly Work Space, du processus de labellisation et du développement de l'offre (self-assessment et re-assessment simplifiés, solutions de groupes, documents sur la vérification de l'efficacité de la GSE). Les re-assessments réguliers sont considérés par la plupart des entreprises labellisées comme des conditions-cadres judicieuses, qui les aident à ancrer le thème durablement et à développer les divers aspects de la GSE.

En revanche, le rapport coûts-bénéfices du label est critiqué par près de la moitié des milieux intéressés interrogés: face à un engagement financier et personnel élevé pour la préparation, l'assessment et le re-assessment ainsi que les frais de licence, les bénéfices

sont plus faibles que prévu pour de nombreuses entreprises.

Sensibilisation dans le domaine de la GSE

La sensibilisation des entreprises à l'importance de la GSE est l'un des quatre objectifs d'impact de l'offre du label Friendly Work Space (objectif d'impact 1). Le label Friendly Work Space jouit globalement d'une bonne image et est perçu comme une norme de GSE suisse sérieuse, professionnelle et complète. Selon tous les milieux intéressés interrogés (entreprises labellisées, autres utilisateur-trice-s, assesseur-se-s), l'offre du label est établie et connue surtout dans les cercles d'expert-e-s (responsables GSE, conseiller-ère-s GSE, milieux scientifiques), alors que la notoriété du label est considérée comme relativement faible à l'échelon des dirigeant-e-s de la majorité des entreprises non labellisées et dans la population active suisse. Pourtant, cela constituerait une condition importante pour obtenir l'effet de sensibilisation escompté et pour générer une valeur ajoutée en matière de recrutement pour les entreprises labellisées.

Le label contribue à la sensibilisation au thème de la GSE principalement au sein de l'entreprise et à l'échelon de la direction: l'offre du label semble réussir à transmettre l'importance des thèmes de GSE. Mais les évaluations divergent pour ce qui est de l'effet de sensibilisation auprès des employé-e-s. Sur ce point, les entreprises labellisées sont plus sceptiques que les autres milieux intéressés. L'importance de l'offre du label pour sensibiliser et diffuser la GSE sur le marché du travail suisse est majoritairement considérée par les milieux intéressés interrogés comme moyenne à faible. Les avis sont partagés lorsque l'on demande dans quelle mesure les entreprises labellisées assument une fonction de modèle pour leurs consœurs. Divers milieux intéressés estiment cependant que des exemples modèles sont importants pour favoriser la diffusion du label surtout là où la GSE et le label sont encore peu établis (PME, Suisse romande, Tessin, certains secteurs).

Élaboration et mise en œuvre de la GSE

L'offre du label Friendly Work Space doit aider les entreprises à mettre en place une GSE systématique et à concevoir des conditions de travail favorables à la promotion de la santé (objectif d'impact 2). D'après les utilisateur-trice-s, les documents de bases et le matériel de travail fournis gratuitement par Promotion Santé Suisse sont bien adaptés à cette fin: ils permettent non seulement d'analyser la situation rapidement, mais aussi de structurer systématiquement et de compléter de manière ciblée les activités GSE au sein des entreprises.

Par rapport à la moyenne suisse dans tous les domaines (mesures de GSE ainsi qu'outils d'analyse et de pilotage), les entreprises labellisées affichent un degré de mise en œuvre nettement plus élevé. De plus les données montrent que le degré de mise en œuvre de GSE selon Friendly Work Space s'améliore de manière significative à chaque re-assessment. Cependant, les entreprises labellisées estiment qu'après l'obtention du label, elles ont encore besoin d'inputs plus concrets, d'une mise en réseau renforcée et d'exemples de bonnes pratiques leur permettant d'optimiser encore plus leur propre GSE.

Utilité et effets du label

Le label Friendly Work Space doit distinguer les entreprises pour leur engagement dans le domaine de la GSE et générer ainsi une valeur ajoutée (objectif d'impact 3, p. ex. avec une image positive en interne et en externe, des avantages au niveau du recrutement et de la fidélisation du personnel, des employé-e-s en bonne santé). Un autre objectif d'impact du label est sa contribution à l'ancrage durable et au développement continu de la GSE (objectif d'impact 4).

Tant les entreprises nouvellement labellisées que les entreprises labellisées de longue date voient les effets du label Friendly Work Space en premier lieu dans la sensibilisation du management aux thèmes de la santé, dans une conscience accrue pour la GSE au sein de l'entreprise ainsi que dans l'ancrage et la mise en œuvre systématique de la GSE. Le label revêt ici une fonction de légitimation (argument pour mettre en œuvre des mesures GSE conformément à Friendly Work Space). De plus, les re-assessments réguliers favorisent la continuité et le développement de la GSE. Toutefois, la question de l'utilité et de la valeur ajoutée d'un renouvellement du label se pose dans les entreprises affichant un degré élevé de mise en œuvre et un ancrage structurel de la GSE, d'autant plus que les effets externes du label (employer branding, avantages au niveau du recrutement) sont moins importants qu'escompté en raison surtout de la notoriété du label que certains milieux intéressés jugent encore faible.

La contribution du label au succès de l'entreprise (p. ex. recrutement de personnel, productivité des employé-e-s) et son effet sur les employé-e-s (p. ex. santé, engagement) ne peuvent pour ainsi dire pas être dissociés des autres facteurs externes influant sur ces dimensions d'impact. Dans ces domaines, les entreprises labellisées interrogées estiment que le label est moins utile que lors de la mise en place, la systématisation et l'ancrage durable de la GSE dans l'entreprise. Près de la moitié des entreprises labellisées et des autres utilisateur-trice-s interrogé-e-s attestent néan-

moins que l'offre du label contribue dans une certaine mesure au maintien et à l'amélioration de la santé des employé-e-s. Différentes entreprises labellisées sont convaincues que l'investissement dans la GSE est payant tant pour l'entreprise que pour les employé-e-s et ce, même s'il n'est pas possible de le prouver par des indicateurs. Les attentes vis-à-vis du label pour ce qui est des impacts sur le succès de l'entreprise sont toutefois relativement élevées chez les autres utilisateur-trice-s de l'offre.

La condition de réussite majeure pour la mise en œuvre systématique de la GSE (et donc la condition pour que la GSE puisse avoir un impact au niveau de l'entreprise et des employé-e-s) est l'engagement et le soutien de la direction. Y sont liés d'autres facteurs comme la mise à disposition de ressources humaines et financières ou une culture d'entreprise et de conduite favorable à la santé.

Conclusions et recommandations

Les bases du label sont majoritairement considérées comme claires, fondées et utiles. Les critères de qualité sont judicieusement structurés, englobent les thèmes importants pour une GSE efficace, et l'approche systémique montre que la GSE va au-delà de la mise en œuvre de mesures individuelles. Afin d'obtenir une utilisation plus large des documents de bases et des outils de travail librement accessibles dans les entreprises suisses, il est recommandé de développer les documents et les outils en les simplifiant et en accroissant leur orientation pratique. Tout en conservant la systématique et le concept et en veillant à la congruence avec d'autres outils de GSE tel le modèle d'impact. Le tout accompagné par des offres de communication favorisant la diffusion et la transmission des documents de bases.

Distinguer les entreprises qui traitent en profondeur le thème de la GSE et mettent en place une GSE systématique selon des normes homogènes est une forme de reconnaissance importante que les entreprises labellisées apprécient: cela les motive et augmente la visibilité de la GSE en leur sein même. Le label Friendly Work Space est perçu comme une certification professionnelle, sérieuse et crédible. L'engagement personnel et financier élevé pour le processus de préparation, les coûts de l'assessment et les frais de licence constituent toutefois un obstacle à la diffusion du label. Avec un degré croissant de mise en œuvre de la GSE (surtout dans les entreprises labellisées ayant fait plusieurs assessments), la question du rapport coûts-bénéfices se pose de plus en plus.

Pour ce qui est du développement du label au sens strict du terme, il est recommandé d'examiner la possibilité d'une part d'adapter la structure des coûts, et d'autre part de lancer

un modèle par étape pour obtenir le label progressivement sans vérifier si tous les critères du label ont été abordés. Ceci permettrait de réduire les obstacles de départ et d'accès et de développer des prestations et des perspectives pour les entreprises labellisées de longue date.

Les critères de qualité (en tant que norme de GSE suisse) constituent un fondement clair de Friendly Work Space; en revanche, cette clarté fait en partie défaut pour ce qui est de l'orientation et des objectifs du programme global. Il est recommandé d'élaborer un concept global comme cadre de référence pour les activités futures de mise en œuvre et de communication. Dans ce contexte, il faudrait notamment définir les groupes cibles plus clairement (l'offre doit-elle s'adresser aux entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de toutes régions linguistiques?), spécifier la priorité des activités de diffusion (label au sens strict vs bases et outils de travail associés) et l'ancrage dans le domaine d'intervention de la GSE, préciser les autres offres de ce domaine et souligner le rapport avec la santé psychique. En complément au travail conceptuel, il est indiqué de revoir le monitoring (définir des indicateurs pour l'atteinte des objectifs, optimiser la collecte de données secondaires).

Les effets les plus importants de l'offre du label dans le domaine de la sensibilisation sont obtenus en interne au niveau de la direction. Pour ce qui est du rôle de modèle des entreprises labellisées, il est important que leur visibilité soit accrue au moyen de mesures de communication adaptées, surtout là où le label est encore peu connu et peu répandu. De plus, en accord avec le concept global, il est recommandé d'élaborer une stratégie supplémentaire pour des mesures de sensibilisation et de diffusion concernant les bases librement accessibles. Par ailleurs, le programme d'activités de Promotion Santé Suisse devra encore se concentrer sur des mesures spécifiques pour chaque groupe cible et sur l'information au public afin d'augmenter la notoriété de l'offre du label.

La preuve de l'impact et de l'utilité du label Friendly Work Space sont du plus grand intérêt. Compte tenu des attentes élevées vis-à-vis du label pour ce qui est de son impact externe et du succès de l'entreprise, il est recommandé de réexaminer la communication et le cas échéant de souligner plus encore les avantages et les atouts perçus par les entreprises tels la systématisation et l'ancrage de la GSE. Il faudrait également approfondir la réflexion sur la capacité et la volonté de l'offre du label Friendly Work Space à répondre au besoin d'indicateurs pour prouver son efficacité (champ de tension entre la pression à se légitimer et la complexité à fournir les preuves de son efficacité).