



Promotion Santé Suisse

Document de travail 7

VitaLab – Promotion de la santé dans les petites entreprises

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs maladie pour le compte de la Fondation.

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

Impressum

Editeur

Promotion Santé Suisse

Auteurs

Brigitte Eich et Katja Manike, Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse
(Haute école d'économie, Institut de gestion)

Direction de projet VitaLab

- Lukas Weber, responsable du projet
- Volker Schulte, responsable du projet
- Katja Manike, responsable de projet Recherche et Développement
- Brigitte Eich, responsable de projet Evaluation
- Patrick Ambord, directeur VitaLab Seetal
- Hanspeter Stutz, responsable du projet IDEE SEETAL AG
- Bettina Schulte-Abel, membre commission stratégique
- Arie Verkuil, membre commission stratégique
- Martina Blaser, collaboratrice

Source et numéro

Promotion Santé Suisse, Document de travail 7

Référence bibliographique

Eich, B. et Manike, K. (2013): *VitaLab – Promotion de la santé dans les petites entreprises*.
Document de travail 7, Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse

Source image de couverture

iStockphoto

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch

Texte original

Allemand

Numéro d'article

03.0007.FR 06.2013

Téléchargement du fichier PDF

www.promotionsante.ch/vitalab

Table des matières

Editorial	5
Sommaire de gestion	6
1 Le projet pilote VitaLab	8
1.1 Vision de VitaLab	9
1.2 Partenaires et organisation du projet	9
1.3 Bases scientifiques	11
2 Méthodologie de l'évaluation	14
2.1 Modèle d'évaluation du projet VitaLab	14
2.2 Objectifs et produits	15
2.3 Objectif de l'évaluation	16
2.4 Conception de l'évaluation	16
3 Mise en œuvre à ce stade au niveau du projet général	18
3.1 Evaluation du processus général	18
3.2 Evaluation des objectifs	19
3.3 Evaluation des conditions générales du processus de mise en œuvre	21
4 Mise en œuvre au niveau régional (région pilote Seetal/Lucerne)	22
4.1 Evaluation générale du processus	22
4.2 Evaluation des objectifs régionaux	22
4.3 Evaluation des conditions générales du processus de mise en œuvre	30
5 Conclusion et recommandations	31
6 Bibliographie	36
Annexes	
Annexe I: Partenaires des entretiens / Auto-évaluations	39
Annexe II: Partenaires de coopération contactés	40
Annexe III: Evaluation de l'enquête menée auprès des entreprises	42

Illustrations

Illustration 1: Organisation du projet VitaLab	10
Illustration 2: Rôles et missions du mandataire local de la PSE	10
Illustration 3: Modèle d'évaluation VitaLab (représentation simplifiée)	14
Illustration 4: Cycle de processus VitaLab	18
Illustration 5: Structure conceptuelle de VitaLab	19
Illustration 6: Représentation schématique du déroulement du processus de mise en œuvre régionale	25
Illustration 7: Affirmations sur l'entreprise: évolutions au cours des cinq dernières années	27
Illustration 8: Représentation schématique du déroulement du processus de mise en œuvre régionale	31

Tableaux

Tableau 1: Indices quantitatifs entreprises	26
Tableau 2: Indices quantitatifs des entreprises concernant les collaborateurs	27
Tableau 3: Offre de PSE Vita-Lab	29
Tableau 4: Evaluation des questionnaires sur les manifestations	30

Abréviations

CTI:	Agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération
FHNW:	Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse
GSE:	Gestion de la santé en entreprise
IFU:	Institut de gestion
NPR:	Nouvelle politique régionale
ODR:	Organisme de développement régional
OMS:	Organisation mondiale de la Santé
PE:	Petites entreprises (et microentreprises)
PSCH:	Promotion Santé Suisse
PSE:	Promotion de la santé en entreprise

Editorial: Les résultats du projet pilote VitaLab davantage diffusés!

La promotion de la santé en entreprise: notre priorité à long terme

Le domaine «Santé psychique et stress» est un thème prioritaire de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Le travail revêt une importance centrale pour la santé psychique. Avec plus de 4,5 millions de salariés, plus de la moitié de la population résidant en Suisse est active. La majorité de tous les actifs travaille 40 ans et plus. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse concentre ses efforts sur la promotion de la santé en entreprise (PSE).

VitaLab, un projet pilote de Promotion Santé Suisse

Près de 98% des entreprises en Suisse sont de très petites et petites entreprises (jusqu'à 50 collaborateurs), qui emploient au total 1,63 million d'actifs. La PSE y est encore trop peu répandue, bien que les entreprises suisses la considèrent comme importante et souhaitent prendre des mesures en la matière. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse a lancé le projet VitaLab, dans l'objectif de développer et de tester des instruments pratiques à l'intention des très petites et petites entreprises, ainsi que d'accélérer la diffusion de mesures durables de promotion de la santé. Le premier pilote a été réalisé dans la région Seetal/Lucerne sur la base d'une approche régionale. Des prestations spécialement conçues pour les petites entreprises y ont été proposées et des mesures de sensibilisation et de mise en réseau y ont été mises en œuvre.

Exploiter les expériences et résultats

L'évaluation existante montre que l'accès régional au travers d'une personne qui réside dans la région considérée ainsi que la collaboration avec le secteur économique sur place ont porté leurs fruits. Pour que les entrepreneurs sensibilisés à la PSE passent à l'action, tant les manifestations spécialisées que les mesures d'acquisition personnalisées se sont révélées payantes. Les interventions ponctuelles en revanche ne garantissent pas que les entreprises mettent durablement en œuvre la PSE. Pour cela, il

faut permettre aux responsables de faire de la santé des collaborateurs une priorité. Le financement durable de l'offre de services dans la région Seetal/Lucerne n'ayant pas pu être garanti, les offres en question ne sont désormais plus disponibles sous cette forme.

Nous avons tiré des leçons des précieuses expériences que nous avons faites dans le cadre du projet pilote à Seetal/Lucerne. Promotion Santé Suisse s'en servira pour diffuser les approches choisies dans le cadre des projets pilotes prévus dans les cantons de Berne, de Vaud et du Valais, où les instruments et stratégies de VitaLab continueront d'être testés.

Bettina Schulte-Abel

Vice-directrice et Cheffe Programmes

Lukas Weber

Coresponsable Santé psychique – PSE

Plus d'informations:

www.promotionsante.ch/vitalab

Sommaire de gestion

La promotion de la santé en entreprise (PSE) est pour ainsi dire l'apanage exclusif des grandes entreprises à l'heure actuelle, bien que 46,7% de la population active suisse travaille au sein de petites entreprises. Le projet VitaLab vise l'introduction et la diffusion de la promotion de la santé au sein de petites entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 50 collaborateurs. Or, l'accès aux petites entreprises est plus complexe et la mise en œuvre de la PSE y est plus dispendieuse. D'où la création d'un concept axé sur les nouvelles approches suivantes dans le cadre du projet:

- Accès régional aux interventions, c'est-à-dire mise en place et établissement de services de conseils en matière de PSE à l'échelon régional, ainsi que d'un réseau Travail et Santé en collaboration étroite avec un partenaire économique ancré dans la région.
- Intervention d'une personne mandatée à la PSE au niveau local en charge de la coordination, de la communication, ainsi que de la mise en œuvre des services PSE au sein des petites entreprises.
- Elaboration d'outils PSE pratiques et axés sur les besoins pour les petites entreprises.

Promotion Santé Suisse, la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (Haute école d'économie, Institut de gestion) et l'entreprise IDEE SEETAL AG se sont associées en vue de la planification et de la mise en œuvre du projet, respectivement en tant qu'initiateur et porteur de projet principal, coresponsable du projet et responsable des domaines recherche et développement, et partenaire économique régional. Le projet a été financé par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI).

La vision du projet est la suivante: développement et examen de modèles pour la diffusion régionale de la promotion de la santé dans les petites entreprises, pouvant être utilisés sous forme de projets types pour une diffusion généralisée dans toute la Suisse. Le projet pilote a été mené dans la région Seetal/Lucerne. Il visait les objectifs suivants:

1. Elaboration et examen d'un concept pour la mise en place et l'établissement de services de conseils régionaux et d'un réseau Travail et Santé pouvant être utilisé pour la diffusion régionale dans toute la Suisse.
2. Développement et examen de systèmes d'incitation en faveur de mesures de promotion de la santé en entreprise.
3. Mise en place et établissement de services de conseils dans la région Seetal/Lucerne et d'un réseau ancré de manière durable pour la diffusion de lieux de travail axés sur la promotion de la santé.
4. Acquisition d'un maximum d'entreprises de la région pour la participation au réseau Travail et Santé et la mise en œuvre durable de la PSE.
5. Mise à disposition d'outils d'intervention et d'offres pratiques axés sur les besoins et de qualité élevée.

Le déroulement du projet pendant 36 mois dans la région Seetal/Lucerne a permis de formuler les conclusions et recommandations ci-après, qui font l'objet d'une vérification dans les cantons de Vaud, du Valais et de Berne:

- Conclusion 1: Le déroulement du processus de mise en œuvre régionale a permis de convaincre les petites entreprises (PE) de mettre en œuvre la promotion de la santé en entreprise (PSE).
- Conclusion 2: Les coopérations avec des partenaires, des personnes clés et des multiplicateurs régionaux qui jouissent déjà d'une proximité avec les petites entreprises et de leur adhésion sont décisives pour la réussite de la mise en œuvre des mesures de PSE.
- Conclusion 3: Le financement de services régionaux de PSE ne peut provenir uniquement de la facturation des services aux PE.
- Conclusion 4: La personne mandatée à la PSE au niveau local (direction régionale du projet) occupe un rôle central en tant que personne de confiance des entrepreneurs.

- Conclusion 5: Une intégration interrégionale/in-tercantonale de l'approche régionale, en particulier dans le cadre de la sensibilisation, de la transmission des connaissances et de la mise en réseau, augmente la durabilité.
- Conclusion 6: Dans la région pilote Seetal/Lucerne, ce sont avant tout des PE florissantes et connaissant peu de problèmes liés à la santé qui ont fait appel aux services de PSE de VitaLab.
- Conclusion 7: Les «exemples de bonnes pratiques» et les «témoignages» sont essentiels pour dissiper les appréhensions vis-à-vis de la PSE et favorisent le changement des valeurs nécessaire.
- Conclusion 8: Les outils de PSE doivent être pratiques, axés sur les besoins et apporter des bénéfices tangibles.
- Conclusion 9: Des manifestations publiques (gratuites) régulières (env. tous les 6 à 8 mois) sensibilisent les PE et les acteurs intéressés dans la région et favorisent la mise en place d'un réseau Travail et Santé, ainsi que l'adhésion de PE intéressées par une participation au projet (acquisition).
- Conclusion 10: En raison de son ordre social et de sa structure d'organisation de petite envergure, l'entrepreneur est la figure clé dans l'établissement de mesures de promotion de la santé. Il joue le rôle de «gardien».
- Conclusion 11: Les ateliers d'enquête sur les besoins avec les PE intéressées dans la région ont un bénéfice multiple: d'une part, cela permet d'identifier les thèmes qui mobilisent la PE autour de la question de la PSE («là où le bât blesse»); d'autre part, les PE sont intégrées via l'approche ascendante et il en résulte ainsi des contacts avec des entreprises qui peuvent être acquises comme des multiplicateurs.
- Conclusion 12: Des interventions ponctuelles ne permettent pas de garantir que les PE mettent en œuvre la PSE également de manière durable (à long terme).

Sur la base des expériences recueillies dans la région Seetal/Lucerne, la procédure suivante peut être recommandée pour la diffusion régionale de la PSE au sein de PE: la mise en œuvre du projet commence par un atelier d'enquête sur les besoins avec des petits entrepreneurs afin d'évaluer les domaines problématiques des PE dans la région, puis de les intégrer dans le processus. Des manifestations publiques gratuites organisées régulièrement sur un thème lié à la PSE sensibilisent les PE et favorisent l'acquisition ainsi que la formation de réseaux. Par le biais d'une acquisition active, les PE procèdent véritablement à la mise en œuvre. Dans la perspective d'une participation élevée, il est bénéfique d'impliquer des organisations locales du commerce en tant que coorganisateurs, d'envoyer des invitations à toutes les PE, d'effectuer des présentations d'exemples types (PE actives dans la PSE), de faire appel à des intervenants de premier plan (dans la mesure du possible issus du groupe cible de la région) et d'obtenir un écho des manifestations dans la presse. Compte tenu de l'investissement très élevé lié à l'acquisition de PE qui se procurent des services de PSE, il convient de trouver et d'impliquer le plus possible des réseaux (p.ex. brunches, salons professionnels, etc.) et des multiplicateurs déjà existants (groupe d'accompagnement, organisations intéressées, PE actives dans la PSE, fournisseurs de services de PSE, conjoints, etc.). En outre, le canton doit être impliqué dès le début dans la gestion du projet. De même, il importe d'obtenir le soutien financier d'organisations privées ou publiques. Il serait intéressant que les coûts de sensibilisation soient pris en charge par des institutions investies d'un mandat public pour la promotion de la santé ou la prévention en matière de santé. Les compétences psychosociales susceptibles d'instaurer la crédibilité et la confiance représentent un atout pour la personne mandatée à la PSE étant donné qu'elles doivent éliminer les craintes liées à de nouvelles responsabilités, ainsi qu'au dénigrement et au contrôle social.

1 Le projet pilote VitaLab

Malgré la satisfaction au travail nettement plus élevée en Suisse que dans les pays limitrophes européens (91% des personnes actives en Suisse sont satisfaites voire très satisfaites de leur travail), les conditions de travail préjudiciables à la santé sont relativement fréquentes (Krieger et al., 2012). D'après l'enquête suisse sur la santé de 2007, 40% des personnes actives sont exposées à au moins trois risques physiques sur leur lieu de travail et non moins de 33% sont confrontées à au moins trois risques psychosociaux. Les contraintes physiques et mentales sont étroitement liées, ce qui se traduit notamment par des troubles psychosomatiques de l'appareil locomoteur, ainsi que des affections et troubles mentaux (Krieger et Graf, 2011). L'OMS prévoit que les dépressions représenteront les principales maladies dans les pays industrialisés en 2020 (OMS, 2001). Les problèmes de santé sur le lieu de travail provoquent un taux d'absentéisme accru, des performances moindres dues au présentisme, ainsi que davantage de retraites anticipées et de sollicitation de prestations sociales telles que l'AI. Ce qui constitue un lourd fardeau économique amené à poursuivre sa croissance d'après les prévisions de l'OMS et l'évolution démographique.

L'efficacité de la promotion de la santé en entreprise (PSE) est prouvée par de nombreuses études. Elle permet non seulement d'augmenter la satisfaction des collaborateurs, mais aussi de réduire l'absentéisme et le présentisme, tout en stimulant les ressources individuelles des travailleurs afin qu'ils soient mieux à même d'appréhender les situations contraignantes. Du point de vue de la gestion d'entreprise, la PSE engendre des collaborateurs plus performants, des taux de fluctuation moindres, une capacité d'innovation accrue et une meilleure fidélisation des collaborateurs auprès de l'entreprise (Sockoll, Kramer et Bödeker, 2008).

En Suisse, 97,7% de toutes les entreprises sont des (très) petites entreprises (PE) qui comptent jusqu'à

50 collaborateurs. Ces établissements emploient 46,7% de la population active suisse (Office fédéral de la statistique, 2008). En raison du nombre élevé de travailleurs actifs dans des PE, ce groupe cible est extrêmement intéressant pour la diffusion et l'établissement de mesures de promotion de la santé. De fait, l'exclure signifierait tirer un trait d'entrée de jeu sur presque la moitié de la population active suisse. De par leur nombre élevé, les PE nécessitent toutefois un investissement nettement supérieur à celui des grandes entreprises pour la diffusion de la PSE, d'où la nécessité de trouver de **nouvelles voies d'accès et mesures d'incitation**. Si la PSE a fait l'objet d'une diffusion continue au sein des moyennes et grandes entreprises ces dernières années, elle n'en est qu'à ses premiers balbutiements dans les petites entreprises. De manière générale, les petites entreprises connaissent moins bien les contenus, objectifs et avantages de la promotion de la santé que leurs homologues de moyenne et grande tailles (Bechmann et Jäckle, 2010), ce qui exerce des effets négatifs sur la mise en œuvre de la PSE.

La fondation nationale Promotion Santé Suisse a identifié cette lacune et a lancé le projet VitaLab, qui s'inscrit dans la lignée du programme éprouvé PME-vital (Promotion Santé Suisse, 2012). Le projet VitaLab vise le choix et la vérification d'un **accès régional**¹. Dans ce cadre, un partenaire économique régional prend en charge la mise en place et le maintien d'un réseau Travail et Santé, en ce sens où il mène activement la prise de contact avec les petites entreprises et leur sensibilisation. Par partenaire économique régional, on entend des institutions, des entreprises ou des acteurs économiques régionaux appropriés qui sont ancrés dans une région, disposent de bonnes connaissances et de bons réseaux à l'échelon régional, en particulier concernant les petites entreprises, et présentent un intérêt avéré pour l'introduction de la PSE. Pour sa part, le réseau Travail et Santé signifie un regroupement organisé

¹ La région est une partie de l'espace géographique. Dans ce projet, elle est définie comme une zone d'intervention géographique avec le partenaire contractuel.

d'entreprises et d'organisations intéressées par la mise en œuvre de la PSE. Le réseau présente les caractéristiques suivantes: rencontres régulières, objectifs communs, activités communes, échange régulier entre les entreprises et les organisations, une instance responsable de l'organisation de l'échange (p.ex. personne mandatée à la PSE ou direction régionale du projet).

1.1 Vision de VitaLab

L'objectif suprême du projet général est le suivant:

Développement et examen de modèles pour la diffusion régionale de la promotion de la santé dans les petites entreprises, pouvant être utilisés sous forme de projets types pour une diffusion généralisée dans toute la Suisse.

La vision de Promotion Santé Suisse réside dans l'introduction et l'établissement de la promotion de la santé dans le plus possible de petites entreprises et de régions. La région pilote Seetal/Lucerne constitue donc une première étape vers la concrétisation de cette vision. Le lancement du projet VitaLab est prévu en 2013 pour les régions des cantons de Vaud, du Valais et de Berne. Si les projets pilotes sont couronnés de succès, ils devraient servir de projets types pour la diffusion généralisée de la PSE dans toute la Suisse, en plus d'autres ressources existantes telles que p.ex. les Forums PSE d'Argovie et de Suisse orientale (voir Pullich, Conrad, Fueglistaller, Merz-Staerkle, 2011).

Le défi majeur du projet consiste à sensibiliser le groupe cible et à le convaincre des avantages de la PSE et du bienfondé de sa mise en œuvre. Le projet pilote VitaLab prête une attention particulière au développement d'offres pratiques en matière de PSE pour les petites entreprises. La mise en œuvre rapide et simple des mesures de PSE doit permettre aux entrepreneurs d'identifier les avantages des interventions. Parallèlement, l'organisation de manifestations publiques vise à rendre ce sujet moins sensible et à élargir les connaissances.

1.2 Partenaires et organisation du projet

Le projet VitaLab a été mené par Promotion Santé Suisse (PSCH), la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) et l'entreprise IDEE SEETAL AG. Projet innovant en faveur de la promotion de la santé au sein des petites entreprises, VitaLab a pu être réalisé grâce au soutien de l'agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération (CTI), de PSCH et de la FHNW. La région Seetal/Lucerne comprend dix communes, 25 000 habitants, 1 700 entreprises et 12 000 postes de travail. Le projet pilote a été lancé en octobre 2009 dont la phase de mise en œuvre a commencé en août 2010 et s'est achevée en décembre 2012. L'illustration 1 ci-après est une représentation graphique de l'organisation du projet. Les rôles et les missions des différents partenaires du projet sont les suivants:

Promotion Santé Suisse est l'initiateur et le principal porteur de projet, c'est-à-dire qu'il prend en charge la gestion stratégique du projet et la diffusion dans d'autres régions. PSCH s'engage déjà à maints égards dans le domaine de la PSE. Les produits et les conclusions de VitaLab complètent les activités existantes.

La Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (Haute école d'économie, Institut de gestion) était coresponsable du projet et en charge de la gestion de projet opérationnelle dans le domaine de la recherche et du développement, c'est-à-dire du développement de produits, de l'évaluation et de la valorisation scientifique des résultats du projet dans la région Seetal/Lucerne.

IDEE SEETAL AG était partenaire économique régional du projet dans la région pilote Seetal/Lucerne et responsable de la direction opérationnelle du projet ainsi que de sa mise en œuvre dans la région. L'entreprise IDEE SEETAL AG est responsable de développement régional de la région Seetal/Lucerne en encourageant son développement régional et économique et le marketing de la région. Ses actionnaires sont des communes (70%) et des entreprises (30%). Elle a nommé le **mandataire local de la PSE** en tant que gérant de VitaLab et l'a soutenu activement. Il avait pour mission de s'adresser aux groupes cibles, de les sensibiliser et de les informer, d'assurer la mise en place du réseau Travail et Santé et d'offrir des services de conseils (voir illustration 2).

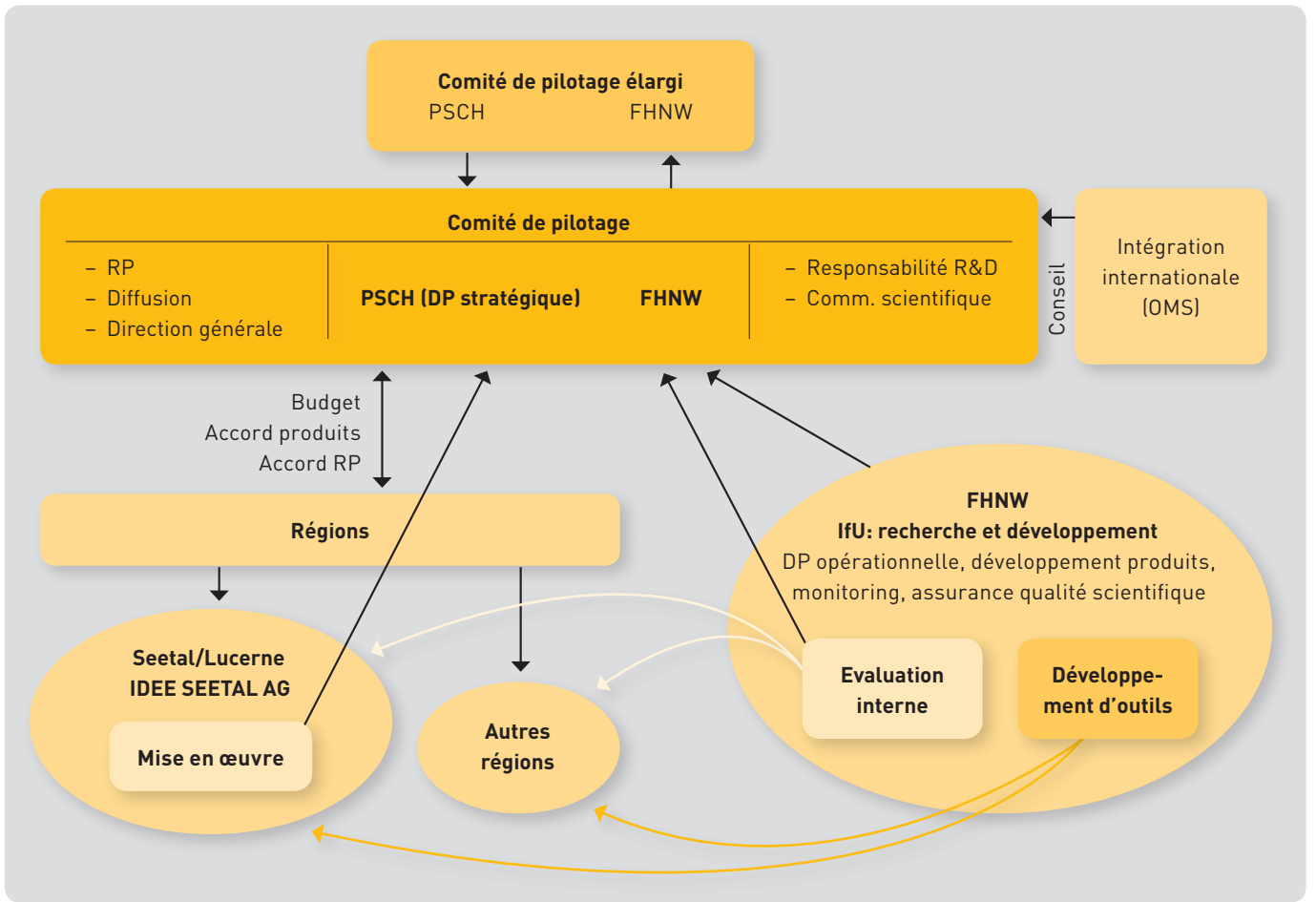


Illustration 1: Organisation du projet VitaLab

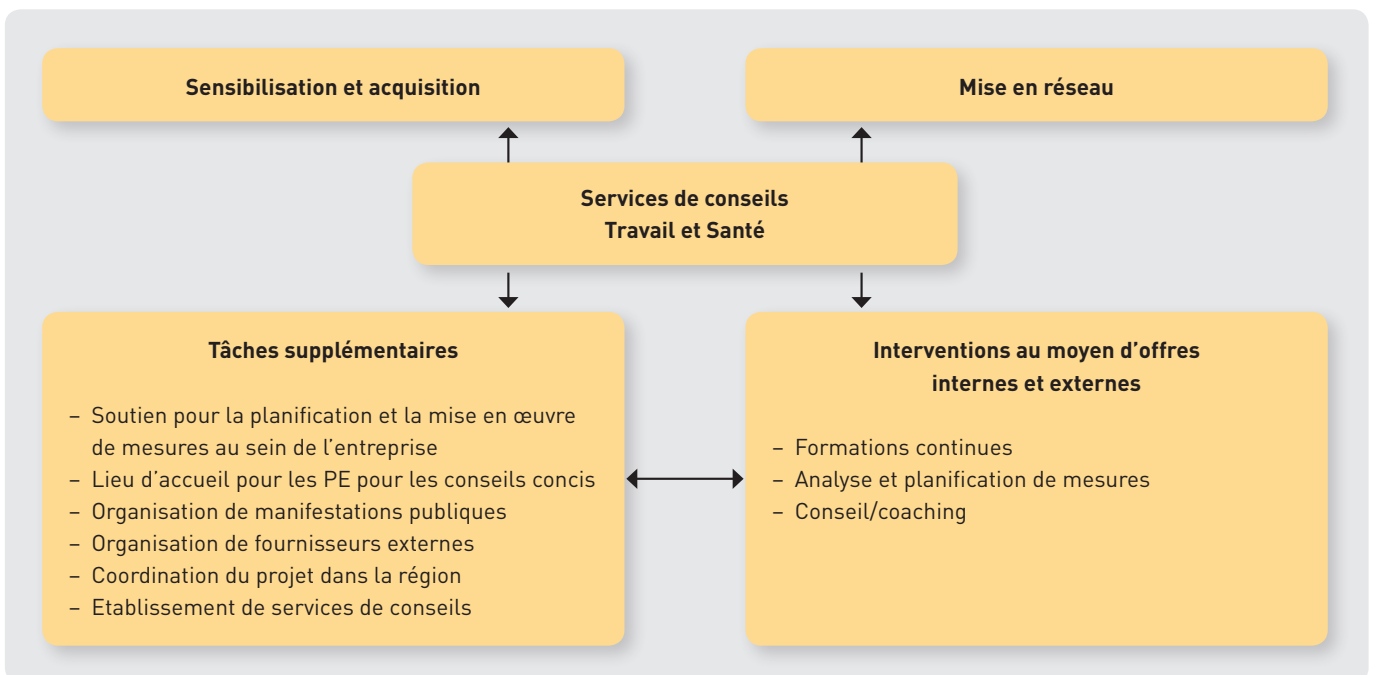


Illustration 2: Rôles et missions du mandataire local de la PSE

1.3 Bases scientifiques

Explication des termes «Promotion de la santé en entreprise» et «Gestion de la santé en entreprise»

D'après la Déclaration de Luxembourg pour la promotion de la santé dans l'entreprise, la promotion de la santé en entreprise (PSE) résulte «des efforts combinés des employeurs, des salariés et de la société en vue d'améliorer la santé et le bien-être des personnes au travail. Cet objectif est atteint par l'association des approches suivantes:

- Amélioration de l'organisation du travail et des conditions de travail
- Promotion de la participation active des collaborateurs
- Renforcement des compétences personnelles» (ENWHP, 1997)

Ce terme englobe donc toutes les mesures axées sur les ressources au sein de l'entreprise. Le terme «gestion de la santé en entreprise (GSE)» apparaît aussi dans la littérature (p. ex. Bechmann, Jäckle, Lück et Herdegen, 2010; ZWW, 2009; ISPM, 2013). Il désigne souvent les mêmes mesures que la PSE. L'utilisation de ce terme met en évidence le rôle majeur de la gestion dans le cadre de la mise en œuvre de mesures de promotion de la santé, lesquelles forment un tout et ne se déroulent pas seulement de manière ponctuelle.

Accès aux petites entreprises

L'accès aux petites entreprises est complexe à double titre. D'une part pour des raisons de capacités, car l'investissement nécessaire pour atteindre un salarié est nettement plus élevé dans les petites entreprises que dans celles de plus grande envergure. D'autre part, la PSE est un domaine totalement inexploré pour les petites entreprises. A l'instar de toute nouveauté, la PSE suscite le scepticisme individuel et se heurte à des barrières structurelles, ce qui la rend d'autant plus chronophage. Le modèle de Rogers (2003) relatif à la diffusion des innovations dans la pratique d'exploitation décrit cinq étapes²:

- 1 Connaissance de l'innovation [knowledge]
- 2 Elaboration d'une évaluation de l'innovation [persuasion]
- 3 Décision d'acceptation ou de rejet de l'innovation [decision]
- 4 Mise en œuvre de l'innovation [implementation]
- 5 Conservation de l'information [confirmation]

Toute entreprise ou personne désireuse de provoquer un changement présente les caractéristiques suivantes en vertu de la théorie de la diffusion de Rogers (2003):

- Elle doit parler la langue du groupe cible, c'est-à-dire un langage courant, non académique.
- Elle doit être la plus homophile possible, c'est-à-dire provenir d'une petite entreprise autant que possible.
- Elle doit jouir d'une grande crédibilité auprès des petites entreprises, afin qu'elles puissent accepter l'innovation.
- Elle doit déjà être intégrée dans le réseau local de manière à servir de multiplicateur.
- Elle doit être «leader d'opinion», afin de pouvoir influencer la perception et le comportement des petites entreprises.

Accès régional et sectoriel

Les expériences recueillies en Allemagne montrent qu'il est impératif de trouver des voies d'accès alternatives afin de garantir la rentabilité, c'est-à-dire un rapport coûts-avantages acceptable pour le conseil en matière de PSE et de sécurité au travail au sein des petites entreprises. Des succès ont été enregistrés dans différents projets modèles concernant l'accès sectoriel et régional ou la combinaison de l'approche sectorielle et régionale (Beck, 2011). Pour l'accès sectoriel, on utilise des institutions qui bénéficient déjà d'un accès aux petites entreprises. Il s'agit notamment d'associations professionnelles, sectorielles et patronales (Genz, 2009). Les petites entreprises sont encore plus enracinées que les grandes entreprises dans leur région et dans leur organisation professionnelle, qui jouent souvent le rôle d'ins-

² De manière générale, la théorie de la diffusion de Rogers (2003) fait référence aux innovations au sein de l'entreprise. Etant donné que la PSE représente une innovation, a fortiori pour les petites entreprises, la théorie de Rogers est appliquée et transposée à la PSE dans le présent rapport.

tance sociale faïtière des entreprises. En tant que leader d'opinion caractérisé par son homophilie sociale et son réseau existant jouissant d'une crédibilité élevée, elles se prêtent particulièrement bien aux processus d'innovation (Pröll et Freigang-Bauer, 2010; Georg, 2005). C'est pourquoi les approches régionales aspirent souvent à la collaboration avec des associations professionnelles (Beck, 2011).

L'accès au réseau régional est recommandé pour la sensibilisation et la mise en œuvre de la PSE auprès de petites entreprises, afin d'améliorer le rapport coûts-avantages défavorable du suivi de la PSE et de la sécurité au travail. En Allemagne, de nombreux projets pilotes dotés d'une approche régionale ont été menés au sein du Réseau allemand pour la promotion de la santé en entreprise (Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, DNBGF) (Abendroth et al., 2003). Certains projets relient le contexte sectoriel au contexte régional afin d'accroître la rentabilité. A titre d'exemple, le suivi de la protection de la santé est mis en œuvre comme suit au sein des petites entreprises (INQA, 2010) dans le cadre des trois projets modèles «amadeus», «basiknet» et «GUSIK» de l'Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):

- a) Spécificité sectorielle, c'est-à-dire que les offres sont adaptées aux besoins du secteur des petites entreprises et de leurs salariés.
- b) Plusieurs petites entreprises sont réunies dans un même groupe. Le regroupement de petites entreprises accroît la rentabilité et permet un suivi régulier axé sur les besoins et personnalisé.
- c) Les principes de mise en œuvre sont appliqués dans six régions par l'intermédiaire de réseaux régionaux.

L'entrepreneur en tant que «gardien»

L'entrepreneur est au cœur d'une petite entreprise et exerce une influence encore plus importante sur les collaborateurs et la culture d'entreprise toute entière que les gérants d'entreprises de plus grande envergure. Les «patrons»³ accomplissent souvent des tâches dans tous les processus commerciaux, de

l'acquisition au marketing et à la gestion en passant par la production. La direction d'une petite entreprise est irremplaçable et toute absence pour raisons de santé a généralement de graves conséquences. En raison de son ordre social et de sa structure d'organisation de petite envergure, l'entrepreneur est *la* figure clé dans l'établissement de mesures de promotion de la santé (Beck, 2011).

Rareté des ressources

De manière générale, les petites entreprises disposent de ressources moindres en termes de temps, de personnel et de fonds que les moyennes et grandes entreprises (Manike, 2012), d'où le temps moins important disponible pour les tâches de gestion stratégique. La planification à moyen ou à long terme ainsi que l'élaboration stratégique revêtent donc une importance moindre. La rareté des ressources est plus fréquemment une source de stress et de surcharge (Fueglistaller, Fust et Federer, 2006). Pour la PSE, cela signifie que les entrepreneurs n'ont souvent ni la capacité ni la volonté de mettre à disposition du temps ou de l'argent pour la mise en œuvre de mesures. Par conséquent, certains aspects de la PSE sont souvent relégués derrière les affaires courantes. C'est pourquoi les mesures de PSE devraient être transposables plus facilement et plus rapidement dans les petites entreprises que dans celles de plus grande envergure.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est déterminée dans une large mesure par la personnalité de l'entrepreneur. Idéalement, la culture de petite entreprise est marquée par une collaboration étroite du «patron» et des salariés, c'est-à-dire que dans ces conditions les hiérarchies sont généralement moins élevées que dans les entreprises plus grandes et que les relations s'étendent au-delà du simple échange contractuel main-d'œuvre contre salaire. En raison des liens sociaux ainsi créés entre le chef et les collaborateurs, il règne souvent dans les petites entreprises une motivation, une loyauté et un engagement élevés

³ En Suisse, le terme «patron» désigne couramment les exploitants de petites et moyennes entreprises et reflète la proximité des entrepreneurs avec les salariés et les tâches opérationnelles quotidiennes, tandis que les termes «manager» ou «CEO» sont courants pour les entreprises de plus grande envergure.

de tous les salariés (Meggenegger, 2007; Beck, 2011). A condition que l'entrepreneur soit convaincu des avantages de la PSE, des mesures peuvent être mises en œuvre plus rapidement et moyennant un faible fardeau administratif dans les petites entreprises.

Activités de PSE dans les petites entreprises

Les données disponibles concernant les activités de PSE dans les petites entreprises suisses sont insuffisantes. Par conséquent, on utilise les évaluations du Deutsche Betriebspanel 2002 et 2004 (Hollederer 2007)⁴, du IGA-Barometer de 2007 (Bödecker et Hüsing, 2008) et de l'Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) de 2005/06 (Beck et Schnabel 2010; Beck 2011). Les enquêtes représentatives précitées obtiennent les résultats suivants:

- Plus l'entreprise est petite, moins des mesures de promotion de la santé sont mises en œuvre, tous secteurs confondus.
- Si des mesures de promotion de la santé sont offertes, elles sont sollicitées de manière considérablement plus élevée par les salariés des petites entreprises que dans les grandes entreprises.
- Dans les petites entreprises comme dans les moyennes et grandes entreprises, la mise en œuvre de mesures axées sur les relations (p. ex. cercles de santé) est inférieure à celle de mesures axées sur le comportement (p. ex. programmes d'activité physique ou de sevrage tabagique).
- Les cercles de conversation ou de travail en entreprise (cercles de santé) sont nettement moins fréquents dans les petites entreprises que dans les moyennes et grandes entreprises.
- Enfin, les mesures de promotion de la santé sont plus souvent mises en œuvre dans le service public, l'industrie et le secteur des services hautement spécialisé que dans l'artisanat et les domaines de services moins qualifiés (p. ex. gastronomie).

La santé dans les petites entreprises

En moyenne, la *fréquence des accidents* par équivalent temps plein est plus élevée dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises à l'échelle européenne. Il en va de même pour la Suisse (Manike, 2012). Le nombre d'accidents du travail par rapport au nombre d'employés étant plus élevé et les absences étant plus difficiles à pallier au sein des petites entreprises, le conseiller en PSE doit pouvoir aborder le thème des accidents professionnels pour ouvrir des portes. La *satisfaction au travail* est relativement élevée dans les petites entreprises et les collaborateurs jugent l'atmosphère de travail meilleure que dans les grandes entreprises. En outre, les marges de manœuvre individuelles augmentent à mesure que la taille de l'entreprise diminue (Manike, 2012). Les salariés de petites entreprises en Allemagne estiment leur *état de santé* similaire à celui du personnel de grandes entreprises (Manike, 2012), bien que les absences pour cause de maladie soient plus faibles dans les petites entreprises⁵ (BKK Bundesverband, 2013).

⁴ Le «Deutsches Betriebspanel» est une enquête représentative annuelle d'employeurs concernant les facteurs déterminants de l'emploi au niveau de l'entreprise menée depuis 1993 par la Bundesagentur für Arbeit.

⁵ Il n'existe aucune statistique sur les absences pour raisons de santé en fonction de la taille de l'entreprise pour la Suisse.

2 Méthodologie de l'évaluation

2.1 Modèle d'évaluation du projet VitaLab

L'évaluation interne était centrée sur le déroulement du processus, qui a été suivi et évalué de manière formative pendant toute la durée du projet afin que des adaptations puissent être réalisées le plus rapidement possible. Cette approche a permis l'optimisation permanente de la qualité du projet dans la région pilote Seetal/Lucerne sous forme d'une boucle de gestion de la qualité.

L'évaluation était basée sur le modèle de résultats de Promotion Santé Suisse, conçu comme outil de développement de la qualité (Cloetta et al., 2005). Il comprend différents niveaux d'intervention et stades intermédiaires. Le modèle d'évaluation VitaLab comprenait les niveaux suivants: projet général (niveau national), région (Seetal/Lucerne), entreprises et outils. L'évaluation a été menée avec des méthodes et des outils qui variaient parfois en fonction des niveaux. Pour des raisons de compréhension, le modèle d'évaluation simplifié ci-dessous a été utilisé pour le présent rapport:

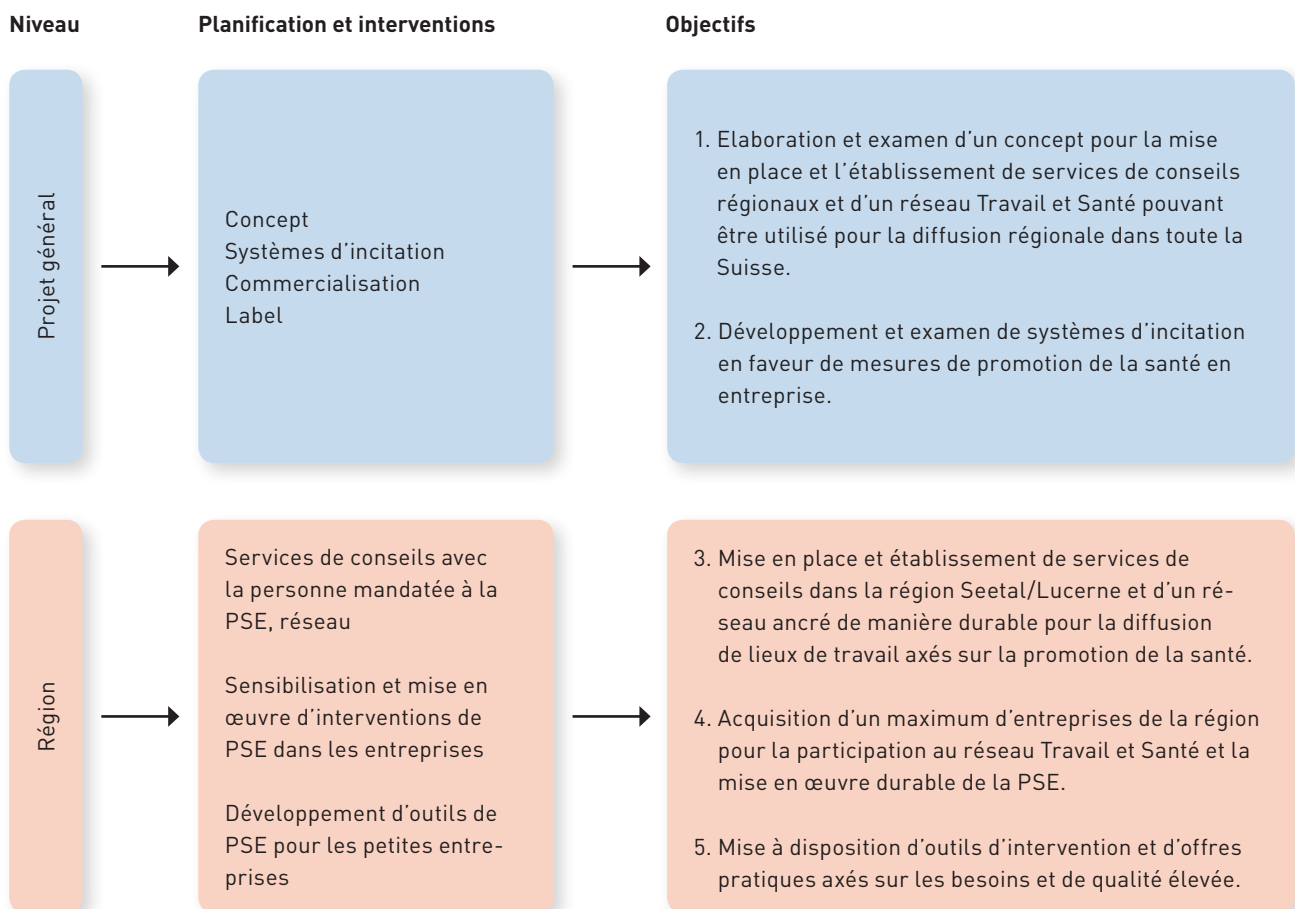


Illustration 3: Modèle d'évaluation VitaLab (représentation simplifiée)

2.2 Objectifs et produits

A) Niveau projet général

Objectif 1: Elaboration et examen d'un concept pour la mise en place et l'établissement de services de conseils régionaux et d'un réseau Travail et Santé pouvant être utilisé pour la diffusion régionale dans toute la Suisse.

L'objectif englobait la question suivante:

1a) Le concept élaboré au début du projet pour la diffusion dans toute la Suisse de la promotion de la santé en entreprise peut-il être utilisé dans les petites entreprises?

Objectif 2: Développement et examen de systèmes d'incitation en faveur de mesures de promotion de la santé en entreprise.

Cet objectif englobait les questions suivantes:

2a) Les systèmes d'incitation postulés sont-ils efficaces?

2b) Les services de conseils régionaux et le réseau Travail et Santé ainsi qu'un label régional pour la mise en œuvre réussie de la promotion de la santé peuvent-ils procurer un avantage d'implantation?

Les produits du projet suivants doivent être disponibles au terme du projet pour les objectifs 1 et 2:

- Concept pour la mise en place et l'établissement de services de conseils régionaux et de réseaux Travail et Santé
- Mesures d'incitation ciblées pour la PSE et désignation de celles qui sont inefficaces
- Rapport d'évaluation du projet général (toutes régions confondues)

B) Niveau régional

Objectif 3: Mise en place et établissement de services de conseils dans la région Seetal/Lucerne et d'un réseau ancré de manière durable pour la diffusion de lieux de travail axés sur la promotion de la santé.

Cet objectif englobait les questions suivantes:

3a) L'établissement des services de conseils régionaux est-il un succès au moyen du financement assuré?

3b) Peut-on établir un réseau ancré de manière durable avec des partenaires d'offre et de coopération?

3c) Le groupe d'accompagnement composé de membres du groupe cible peut-il être utilisé comme multiplicateur?

Objectif 4: Acquisition d'un maximum d'entreprises de la région pour la participation au réseau Travail et Santé et la mise en œuvre durable de la PSE.

Cet objectif englobait les questions suivantes:

4a) L'établissement d'un réseau de petites entreprises de la région est-il un succès?

4b) La sensibilisation des petits entrepreneurs est-elle un succès?

4c) La mise en œuvre durable des outils d'intervention offerts est-elle un succès dans les petites entreprises?

Objectif 5: Mise à disposition d'outils d'intervention et d'offres pratiques axés sur les besoins et de qualité élevée.

Cet objectif englobait les questions suivantes:

- 5a) L'élaboration d'une offre axée sur les besoins pour les petites entreprises dans la région est-elle un succès?
- 5b) Les outils des petites entreprises qui précèdent à la mise en œuvre sont-ils jugés pratiques?

Les produits du projet suivants doivent être disponibles au terme du projet pour les objectifs 3 à 5:

- Etablissement durable de services de conseils et de réseaux régionaux Travail et Santé dans la région pilote
- Stratégie de diffusion et d'établissement de la PSE
- Outils d'intervention pratiques pour la promotion de la santé dans les petites entreprises
- Rapports d'évaluation (rapport intermédiaire et rapport final) pour la région pilote

2.3 Objectif de l'évaluation

Les différents destinataires ont les exigences suivantes vis-à-vis de l'évaluation:

- *Promotion Santé Suisse*: Développement de la qualité, bases décisionnelles pour une mise en œuvre étendue du projet, vérification des avantages, légitimation auprès du monde politique et de l'opinion publique, connaissances sur la diffusion de la PSE dans les petites entreprises (vérification de l'utilité des moyens utilisés).
- *FHNW*: Contrôles et développement de la qualité ainsi qu'obtention de résultats scientifiques.
- Les *entreprises⁶ participantes* reçoivent des informations sur le déroulement du processus et les conclusions du projet.

- Pour l'entreprise *IDEE SEETAL AG*, l'évaluation fournit des informations permettant de déterminer si le projet a pu apporter une contribution en termes d'avantage géographique par rapport aux régions voisines. L'évaluation peut ainsi servir à l'entreprise *IDEE SEETAL AG* pour justifier sa décision de promouvoir la santé au sein des petites entreprises de la région.

L'évaluation tient compte de l'«approche des meilleures pratiques» de Promotion Santé Suisse, c'est-à-dire l'intégration systématique des trois dimensions suivantes: valeurs, connaissances et contexte (Broesskamp-Stone et Ackermann, 2009).

2.4 Conception de l'évaluation

Echantillon

Les avis des acteurs suivants ont été pris en considération et forment l'échantillon:

- Petits entrepreneurs
- Personnes mandatées à la PSE à l'échelon local (coach en PSE)
- Partenaires économiques régionaux
- Direction du projet/comité de pilotage
- Parties prenantes cantonales et régionales (partenaires de coopération)
- Promotion Santé Suisse
- Intervenants (ateliers, groupe d'accompagnement, groupe d'enquête sur les besoins)

Outils d'évaluation

Une grille d'*auto-évaluation* a été soumise à la direction du projet. Le modèle a permis de coucher par écrit les objectifs, les étapes intermédiaires et les valeurs théoriques ainsi que de recenser en permanence leurs activités et résultats. L'évaluation est complétée par l'évaluation des processus (obstacles et facteurs de succès), une conclusion et les perspectives sur le déroulement du processus ainsi que par une synthèse au moyen de l'analyse SWOT. En outre, le responsable de l'évaluation a reçu les *pro-*

⁶ Par «participant», on entend une entreprise qui participe à une formation continue, sollicite un coaching de plus d'une séance ou fait appel au soutien/aux prestations du centre en cas d'interventions, mais pas une petite entreprise qui participe «seulement» à une manifestation.

cès-verbaux des séances de la direction du projet et a été informé en permanence de l'état de la situation par la direction du projet de la FHNW à l'occasion de la *séance d'équipe mensuelle interne*. Une *séance d'évaluation* avec l'équipe de projet étendue (direction du projet, partenaires du projet, comité de pilotage) a eu lieu après l'élaboration du rapport intermédiaire et à la fin du projet. Le cas échéant, des contacts supplémentaires ont été établis personnellement, par téléphone ou par e-mail. De plus, des *indices quantitatifs sur les petites entreprises contactées* ont été collectés.

Après la clôture du projet, des *entretiens* en face à face (env. 60 minutes chacun) ont été menés avec le partenaire de projet IDEE SEETAL AG (deux entretiens) et les parties prenantes pertinentes (en face à face ou par téléphone). Les interlocuteurs de cinq organisations cantonales et régionales (voir annexe I) ont été déterminés par les responsables de projet locaux en accord avec l'évaluation. Les entretiens comprenaient des questions semi-normalisées sur le contact avec VitaLab, l'évaluation de la mise en réseau des petites entreprises et des parties prenantes, le besoin de PSE dans les petites entreprises, les mesures d'incitation/facteurs de stimulation, les enseignements et le label. Les auto-évaluations et les données des entretiens ont fait l'objet d'une évaluation qualitative au moyen d'une analyse de fond. Dans le souci de trouver des indices sur les entreprises, on a en outre élaboré un questionnaire «*Évaluation d'entreprise Travail et Santé*» qui a été soumis aux gérants de toutes les entreprises participantes (voir chap. 2.3) avant les premières interventions de VitaLab. Celui-ci contenait des questions sur l'entreprise proprement dite ainsi que sur la situation personnelle du gérant. 24 questionnaires ont été envoyés, dont 18 ont pu faire l'objet d'une évaluation quantitative. Ce qui correspond à un taux de réponse de 75%.

Aux fins d'évaluation des outils de PSE, les clients avaient évalué la manifestation après chaque intervention au moyen de questionnaires écrits concernant les conditions générales, la satisfaction générale ainsi que l'objectif et le contenu. L'évaluation s'est déroulée sur la base de 206 questionnaires destinés à l'analyse quantitative. Des données supplémentaires sur le développement et l'évaluation

des outils de PSE ont été tirées des *auto-évaluations* et des *entretiens*. Les dix thèmes suivants ont été soumis à l'évaluation: analyse d'entreprise, séminaire de base, esprit d'équipe, stress, direction, motivation, coaching, ergonomie, marche nordique, développement collectif et personnel.

Limites de l'évaluation

Aucun effet direct des interventions et activités du projet sur la santé du groupe cible n'a pu être prouvé étant donné l'existence de facteurs déterminants de la santé trop nombreux, sans compter la durée trop courte et le nombre de participants trop faible. Toute évaluation de l'effet a donc été écartée. En revanche, des petits entrepreneurs ont été interrogés par échantillonnage concernant l'évaluation de leur avantage subjectif et de leurs connaissances en matière de PSE.

3 Mise en œuvre à ce stade au niveau du projet général

3.1 Evaluation du processus général

Le processus VitaLab s'est déroulé avec l'engagement élevé et la collaboration constructive des partenaires du projet. La durée du projet s'est avérée trop courte, d'où la prolongation du projet pilote d'un semestre dans la région Seetal/Lucerne. Toutefois, les objectifs du projet général ont pu être atteints dans une large mesure, dans la mesure où seule une région pilote permet d'en juger, puisqu'il a été possible de convaincre de nouvelles régions de mettre en œuvre VitaLab, celles-ci pouvant profiter des expériences recueillies dans la région pilote Seetal/Lucerne.

La direction du projet s'oriente sur le cycle de processus suivant:

Dans un premier temps, il s'agissait de convaincre les régions intéressées ainsi que les partenaires de projet appropriés. On a ensuite procédé au recrutement de la direction de projet régionale (personne mandatée à la PSE) ainsi qu'à la clarification des rôles et des tâches de tous les partenaires impliqués. Au début du projet dans la région Seetal/Lucerne, l'infrastructure et le profil requis ont été sélectionnés, les partenaires de coopération et d'offre éventuels ont été contactés, un groupe d'accompagnement a été constitué et une analyse des besoins a été effectuée. Toutes les activités ont servi à la mise en place d'un réseau Travail et Santé ainsi qu'à la sensibilisation et la mise en œuvre de mesures de PSE dans les petites entreprises. Pendant toute la durée du projet, les activités ont été observées par le comité de pilotage. Enfin, la direction du projet et l'évaluation ont servi au contrôle de la qualité. De cette manière, les nouveaux résultats ont pu être intégrés directement dans le projet.

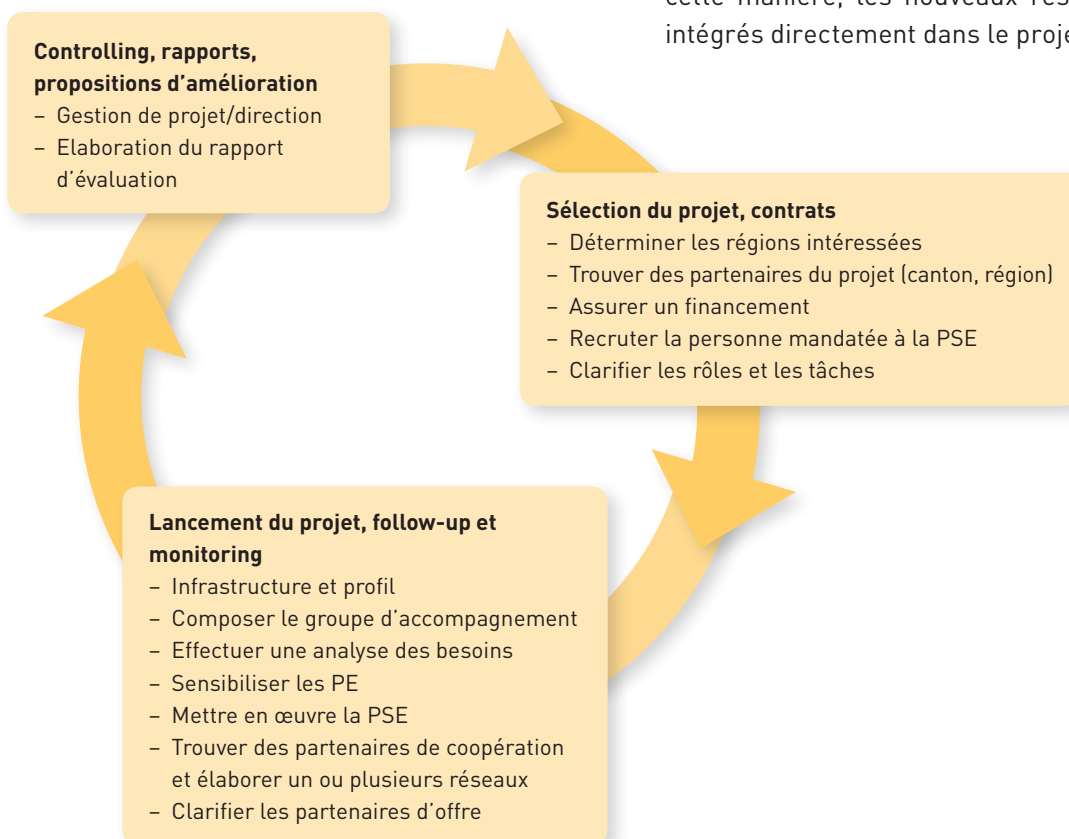


Illustration 4: Cycle de processus VitaLab

3.2 Evaluation des objectifs

Objectif 1: Elaboration et examen d'un concept pour la mise en place et l'établissement de services de conseils régionaux et d'un réseau Travail et Santé pouvant être utilisé pour la diffusion régionale dans toute la Suisse.

1a) Le concept élaboré au début du projet pour la diffusion dans toute la Suisse de la promotion de la santé en entreprise peut-il être utilisé dans les petites entreprises?

Cet objectif ne peut être évalué de manière définitive qu'en présence des résultats des nouvelles régions pilotes des cantons de Vaud, du Valais et de Berne (probablement fin 2015). Les affirmations ci-dessous se basent sur les expériences recueillies dans la région Seetal/Lucerne.

Le projet VitaLab repose sur les connaissances scientifiques actuelles concernant la promotion de la santé en entreprise et l'accès régional (voir chap. 1.3). La structure conceptuelle suivante a été développée pour VitaLab sur la base de ces éléments:

Colonne 1: Le partenaire économique ancré sur place, IDEE SEETAL AG, assure la proximité et l'acceptation auprès des petites entreprises. Il met à disposition son infrastructure et son réseau existant.

Colonne 2: Une personne mandatée à la PSE (direction régionale du projet) est intégrée dans le réseau local existant, aborde le groupe cible, sensibilise et met en œuvre les services de PSE et met en place un réseau Travail et Santé.

Colonne 3: Les outils de PSE pour les petites entreprises sont développés selon une approche pratique et axée sur les besoins et sont vérifiés en permanence.

Colonne 4: Les partenaires réseau doivent être intégrés en tant que multiplicateurs, sponsors ainsi que pour le soutien politique et la légitimation des campagnes.

En définitive, les quatre colonnes visent la mise en œuvre de la promotion de la santé de manière généralisée et durable dans un maximum de petites entreprises afin d'améliorer la santé des entrepreneurs et de l'ensemble des collaborateurs.

Cette structure conceptuelle est aussi utilisée dans une large mesure dans les nouvelles régions. Ce faisant, on vérifie si outre le partenaire économique régional, des acteurs clés de l'économie peuvent

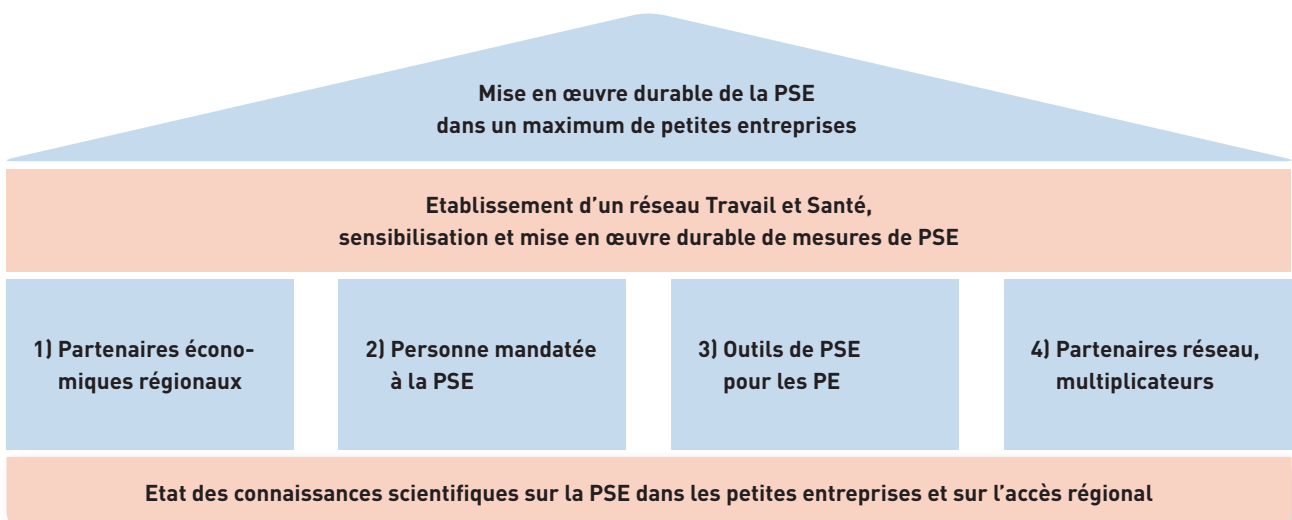


Illustration 5: Structure conceptuelle de VitaLab

également prendre en charge le rôle de l'établissement de la proximité et de l'acceptation. Il a en outre été reconnu que les petites entreprises qui procèdent déjà à la mise en œuvre peuvent endosser un rôle important de pionnier en tant que «témoins» ou «leaders d'opinion» au sens du modèle de diffusion des innovations (Rogers, 2003) (voir chap. 1.3).

Objectif 2: Développement et examen de systèmes d'incitation en faveur de mesures de promotion de la santé en entreprise.

2a) Les systèmes d'incitation postulés sont-ils efficaces?

Différents systèmes d'incitation possibles ont été définis et analysés au début du projet. En particulier, la *mesure d'incitation sur la réduction des primes d'assurance* (indemnités journalières d'assurance maladie) a été jugée prometteuse. Au cours du projet, plusieurs entretiens ont été menés avec différentes assurances (notamment Helsana et Mobiliar). Celles-ci ont toutefois indiqué que leurs marges déjà très restreintes pour les entreprises ne pourraient être réduites sans contrepartie. Parallèlement, les assureurs offrent des modèles propres qui récompensent les entreprises avec peu d'absences ou de sinistres. Toute collaboration future dépendra de la possibilité de mettre en œuvre VitaLab avec succès dans de nouvelles régions.

En outre, la *mesure d'incitation via une offre avantageuse de services de PSE* a été poursuivie. Au début des mises en œuvre dans la région Seetal/Lucerne, il a été décidé de proposer les services de VitaLab à des prix avantageux (env. CHF 100.-/h), mais *pas* gratuitement (voire contre rémunération des entreprises). Et ce pour les raisons suivantes:

- Evaluation des prestations: «ce qui ne coûte rien n'a aucune valeur».
- Les offres doivent être durables, c'est-à-dire pouvoir être proposées et financées à long terme.
- Toute mise en œuvre durable est plus probable si les entreprises apportent une contribution financière à cette fin.

Cette démarche a fait ses preuves en ce sens où 32 petites entreprises ont sollicité des services de PSE, même si leur ampleur est inférieure au résultat escompté. Les données tirées des entretiens confirment l'hypothèse selon laquelle un paiement approprié des offres de PSE est tout à fait acceptable.

2b) Les services de conseils régionaux et le réseau Travail et Santé ainsi qu'un label régional pour la mise en œuvre réussie de la promotion de la santé peuvent-ils procurer un avantage d'implantation?

Cet objectif ne peut être évalué de manière définitive qu'en présence des résultats du projet pour les nouvelles régions pilotes. En effet, la commercialisation d'une région pourvue de «postes de travail sains» en tant qu'avantage d'implantation et d'un label régional ne peut être évaluée que lorsqu'un nombre élevé d'entreprises met en œuvre la PSE de manière durable dans plusieurs régions. Les résultats existants font exclusivement référence à la région Seetal/Lucerne:

Le partenaire économique régional IDEE SEETAL AG a constaté un *avantage d'implantation* pour la région concernant l'acceptation dans le canton de Lucerne. Ainsi, le gérant explique dans un entretien que la région Seetal/Lucerne est aujourd'hui perçue comme un pôle professionnel et innovant doté d'un réseau national de qualité. La création d'un avantage d'implantation exige toutefois une période d'au moins cinq ans à ses yeux.

Il ressort des entretiens que 9 personnes interrogées sur 12 ne sont pas favorables à un *label* régional. Elles sont déçues en raison de leurs expériences avec les labels et certifications ISO existants. Elles considèrent que cela n'amènerait pas de nouveaux contrats et n'encouragerait pas l'établissement de nouvelles entreprises dans la région Seetal/Lucerne. En outre, elles considèrent que la communication liée à un label régional en matière de PSE n'est pas une sinécure. De même, elles considèrent un label PSE pour les petites entreprises individuelles plutôt inutile étant donné que les employeurs seraient déjà bien connus dans les

villages. Par conséquent, PSCH a décidé de ne développer aucun label pour les régions jusqu'à nouvel ordre.

3.3 Evaluation des conditions générales du processus de mise en œuvre

La sensibilisation des entreprises se déroule actuellement à différents niveaux nationaux et cantonaux, ce qui a favorisé l'introduction de VitaLab. Dans la pratique, le contenu de la promotion de la santé en entreprise suscite souvent la confusion. En effet, les petites entreprises (entre autres) réduisent souvent la PSE à l'ergonomie, l'alimentation et la détente, d'où la nécessité d'informations supplémentaires. De cette manière, il est possible de lever les craintes concernant les nouvelles responsabilités et missions qui sont imposées par les pouvoirs publics aux petites entreprises. Les multiples expériences du projet pilote VitaLab dans la région Seetal/Lucerne s'avèrent précieuses et peuvent être introduites dans les nouvelles régions. Il s'avère que la collaboration constructive et la recherche de solutions pragmatique des partenaires de projet, ainsi que l'orientation stratégique de PSCH concernant PME-vital constituent des conditions générales favorables au perfectionnement et à la diffusion de VitaLab en Suisse.

4 Mise en œuvre au niveau régional (région pilote Seetal/Lucerne)

4.1 Evaluation générale du processus

Le projet mené dans la région Seetal/Lucerne a permis d'obtenir plusieurs résultats et expériences qui peuvent être utilisés pour les nouvelles régions pilotes et pour d'autres régions intéressées par la diffusion de la PSE. Il s'est avéré que des manifestations publiques ont reçu un accueil favorable auprès des petites entreprises et ont favorisé l'acquisition de clients. La région pilote a confirmé que l'acquisition de petites entreprises est complexe et que les petites entreprises souhaitent des interventions pratiques et ponctuelles. Le déroulement du processus souligne l'importance de l'acceptation et de la proximité du partenaire régional avec les petites entreprises, de la confiance envers le coach PSE régional et de l'effet positif des exemples types («témoignages») des entreprises qui mettent en œuvre la PSE. Parallèlement, il conforte l'hypothèse selon laquelle le contact devrait être mené de manière cohérente via les propriétaires de petites entreprises. Ils décident de toutes les ressources et agissent donc en tant que «gardiens».

L'indépendance économique peut être considérée comme un problème épineux du projet. Ainsi n'est-on pas parvenu à continuer à offrir les services de VitaLab après la fin du projet, à défaut d'acteur à même de prendre en charge une partie des coûts des services de conseils établis. Le modèle commercial élaboré au début du projet (financement initial de PSCH avec système de franchisage, puis progressivement financement indépendant par les revenus des clients et des sponsors) s'est avéré irréaliste. De fait, les résultats du projet pilote ont montré que les revenus des régions (privés et cantonaux) ne suffisent même pas pour couvrir les frais propres.

4.2 Evaluation des objectifs régionaux

Objectif 3: Mise en place et établissement de services de conseils dans la région Seetal/Lucerne et d'un réseau ancré de manière durable pour la diffusion de lieux de travail axés sur la promotion de la santé.

3a) L'établissement des services de conseils régionaux est-il un succès au moyen du financement assuré?

Un succès a été enregistré au cours de la phase de lancement du projet lors de l'acceptation d'une demande de financement à la Nouvelle politique régionale (NPR) à hauteur de CHF 50 000.- pour le projet. De même, le financement des manifestations publiques a également été obtenu par l'intermédiaire de différents sponsors plus modestes. Ceci étant dit, 32 entreprises s'étant procuré des services de PSE, le taux d'autofinancement ne se situe qu'à environ 10%. En outre, aucun financement n'a été trouvé pour la prise en charge de l'offre de services après la fin du projet. La volonté d'investissement actuelle des acteurs privés et publics était inexistante. L'une des conclusions essentielles du projet réside dans le fait que l'investissement nécessaire pour séduire des petites entreprises est encore nettement supérieur aux prévisions des initiateurs du projet. En quelque sorte, la règle empirique suivante était d'application dans la région Seetal/Lucerne:

- 2000 invitations envoyées pour des manifestations publiques gratuites
- 110 participants en moyenne aux manifestations publiques (dont env. 60 personnes du groupe cible)
- 60 entretiens de contact sur la base des manifestations publiques

- 10 premiers entretiens personnels dérivés des entretiens de contact
- 8 mises en œuvre de la PSE dans des petites entreprises

Les prescriptions du projet en faveur d'un financement autonome (essentiellement via les services de conseils aux petites entreprises), un groupe cible limité aux petites entreprises (sans les moyennes et grandes entreprises plus solides financièrement) et la limitation géographique à la région ont été perçus comme des facteurs d'inhibition par les personnes mandatées à la PSE. Une extension sur le plan géographique et des groupes cibles aux entreprises de taille moyenne aurait pu s'avérer avantageuse pour un financement à plus long terme. Il serait ainsi possible de prendre en charge les investissements élevés liés à la sensibilisation et à l'acquisition. Ceci étant dit, une telle extension aurait également provoqué un investissement accru. En outre, il s'est avéré que les possibilités de financement autonome ont été surestimées (participation financière des petites entreprises moins élevée, investissement pour l'acquisition de petites entreprises plus élevé, possibilités sur le marché surévaluées). Au final, le taux d'auto-financement ne s'élevait qu'à environ 10%. D'où la nécessité d'un financement supplémentaire par le biais d'organisations privées ou publiques (canton, promotion économique, organisations du commerce, organisations sectorielles, économie privée, etc.).

3b) Peut-on établir un réseau ancré de manière durable avec des partenaires d'offre et de coopération?

Un groupe d'experts composé de 57 fournisseurs de services de PSE a été mis sur pied avec succès dans la région Seetal/Lucerne. Les petites entreprises ont toutefois affiché un faible besoin d'offres externes (tels que par exemple activité physique et alimentation). Il importe de clarifier les critères de qualité

précis auxquels doivent satisfaire les fournisseurs de services de PSE externes pour être recommandés par VitaLab.

En outre, des contacts intensifs et parfois fréquents ont été établis avec 40 partenaires de coopération potentiels (voir annexe II). Outre la Direction cantonale de la santé et l'organisation cantonale du commerce, des entretiens ont notamment été réalisés avec les organisations locales du commerce, les représentants communaux, la société fiduciaire Gewerbe Treuhand AG, les assurances et les organismes de développement régional (ODR). En tant que partenaires principaux pour l'organisation de manifestations publiques, *les organisations locales du commerce* ont certes fait preuve de motivation, mais étaient dotées de faibles ressources dans le domaine du financement et du personnel. Il n'a pas été possible d'établir une collaboration avec l'*Office cantonal de la santé, service de promotion de la santé du canton de Lucerne* en vue de la reprise de VitaLab après la fin du projet. Comme l'a indiqué la responsable en matière de promotion de la santé au cours de son entretien, le canton de Lucerne a opté pour une activité stratégique primaire ainsi que pour la communication et la sensibilisation dans le domaine de la PSE sur la base d'une étude portant sur l'analyse de la situation (Oetterli & Niederhauser, 2011). Par conséquent, l'acquisition et la mise en œuvre de la PSE au sein de l'entreprise n'ont pas reçu de soutien actif. Par ailleurs, le canton de Lucerne possède déjà un comité de pilotage politique qui accompagne tous les programmes de promotion de la santé cantonaux. Comme le révèle l'entretien avec la vice-directrice de l'organisation cantonale du commerce⁷, celle-ci travaille de manière ciblée avec le canton de par sa dimension cantonale. Dès lors, il est impératif que les pouvoirs publics prennent tout au plus en charge la coordination, mais n'établissent pas eux-mêmes des offres que l'économie privée propose déjà. De plus, le fait de placer la santé des salariés sous la responsabilité fondamentale des employeurs a provoqué un refus. Si la collaboration des organisations locales du commerce avec VitaLab était saluée ini-

⁷ Il convient d'établir une distinction entre l'organisation du commerce cantonale (Gewerbeverband) et les organisations du commerce locales (Gewerbevereine).

tialement, VitaLab a ensuite procédé à l'extension généralisée de son offre à la gestion d'entreprise alors qu'elle se focalisait initialement sur l'alimentation sur le lieu de travail. Ce faisant, les organisations bénéficiaires de fonds publics ont commencé à concurrencer l'économie privée, ce qui a provoqué l'arrêt brutal de la collaboration dans la presse avec VitaLab envisagée initialement.

3c) Le groupe d'accompagnement composé de membres du groupe cible peut-il être utilisé comme multiplicateur?

Un groupe d'accompagnement⁸ de 20 représentants du groupe cible a été composé pour l'atelier d'enquête sur les besoins, mais a été intégré dans le processus de manière plutôt réservée. Une rencontre semestrielle eut été idéale. La collaboration pourrait fournir des connaissances informelles et pratiques. En outre, leur soutien en tant que multiplicateurs aurait pu être exploité davantage. Les entretiens avec les petites entreprises ont révélé que certains membres s'étaient impliqués très fortement au sein de leur environnement pour VitaLab dans la région Lucerne/Seetal. C'est précisément dans les régions dotées de structures sous-régionales qu'un groupe d'accompagnement est intéressant pour le développement de produits et l'implication des petites entreprises (processus ascendant). Dans la région Lucerne/Seetal, il a été intégré au début à l'atelier d'enquête sur les besoins et après le rapport intermédiaire au cours d'une réunion supplémentaire pendant laquelle les produits ont été abordés. La deuxième rencontre a permis d'organiser la manifestation réseau Motivation avec dix petites entreprises.

En résumé, le processus de mise en œuvre ci-après développé dans la région Seetal/Lucerne a pu être élaboré en tant qu'exemple pour les nouvelles régions pilotes:

- Lancement au moyen de l'atelier d'enquête sur les besoins, afin de découvrir les zones problématiques des petites entreprises et de diriger un groupe d'acteurs intéressés.
- Manifestations publiques gratuites (env. tous les 6 à 8 mois) avec des organisations locales du commerce en tant que coorganisateurs pour la sensibilisation et l'acquisition d'adresses ainsi que pour la mise en réseau et en tant que base pour les reportages de presse.
- Utilisation des entrepreneurs qui procèdent déjà à la mise en œuvre de la PSE en tant que leaders d'opinion («témoignages») pour les relations publiques et la sensibilisation (relations avec la presse, manifestations, site web).
- Suivi actif auprès de tous les participants aux manifestations appartenant au groupe cible des petits entrepreneurs.
- Mise en œuvre dans un maximum d'entreprises possibles et utilisation des outils développés.
- Ancrage le plus vaste et le plus approfondi de VitaLab au moyen de la mise en réseau et de l'implication de multiplicateurs et de partenaires engagés en faveur de la diffusion de la PSE.

Sur cette base, PSCH a élaboré l'illustration 6 sur la page suivante.

⁸ Le groupe d'accompagnement était composé de petits entrepreneurs qui avaient manifesté un intérêt envers la PSE et qui devaient évaluer de manière critique les offres de VitaLab ainsi que donner un compte rendu.

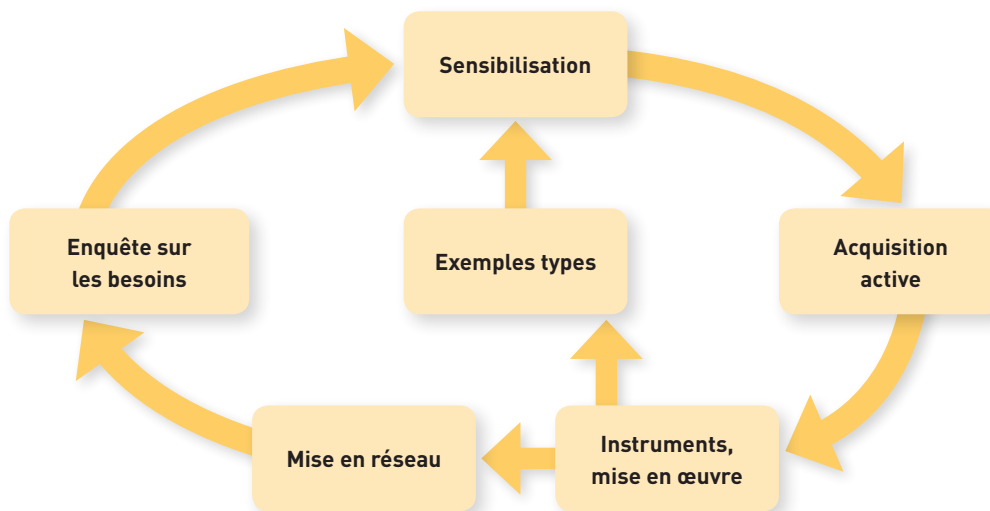


Illustration 6: Représentation schématique du déroulement du processus de mise en œuvre régionale

Objectif 4: Acquisition d'un maximum d'entreprises de la région pour la participation au réseau Travail et Santé et la mise en œuvre durable de la PSE.

4a) L'établissement d'un réseau de petites entreprises de la région est-il un succès?

La mise en réseau organisée durable de petites entreprises a échoué dans la région Seetal/Lucerne. Il existe certes une liste d'acteurs intéressés par le réseau, mais ce dernier n'est pas véritablement en activité. Des mises en réseau informelles ont eu lieu lors des manifestations publiques. Les entretiens avec des petites entreprises ont mis en évidence l'existence d'un contact avec des collègues et de conversations relatives à la PSE. Si certains étaient plutôt intéressés par les problèmes d'autres entreprises et secteurs, d'autres ont souligné qu'ils préféreraient s'entretenir avec des connaissances qui partagent leur point de vue et sont confrontées à des problèmes similaires en matière de PSE. Tous les partenaires interviewés ont porté un regard critique concernant une mise en réseau organisée. Ils recherchaient plutôt l'utilité rapide et directe pour les intérêts personnels et privilégiaient le contact avec

le responsable de projet régional. En outre, il a été souligné qu'il existait déjà de nombreuses mises en réseau (secteurs, communes, organisations du commerce, manifestations de PME) et qu'aucun réseau supplémentaire n'était nécessaire, sans compter que le sujet était relativement limité pour y consacrer un réseau dédié. Une grande partie de ces réseaux apprécie de surcroît les sujets appropriés et a volontiers mis des ressources à disposition à cette fin. Des réserves ont été émises selon lesquelles les demandes (problèmes de santé et d'organisation du travail en entreprise) favorables à un réseau de PSE organisé seraient trop réservées, sans compter le contrôle social trop élevé dans la région.

4b) La sensibilisation des petits entrepreneurs de la région est-elle un succès?

La sensibilisation a eu lieu via les outils de communication suivants:

- *Site internet*: outil indispensable pour la communication de base et la mise à disposition de téléchargements
- *Dépliants*: informations spécifiques à l'offre pour tous les outils et les offres de PSE
- *Bandeaux publicitaires*: vecteurs mobiles de messages et d'événements

- *Panneaux*: vecteurs avantageux de messages et de logos pour des événements et des manifestations
- *Reportages dans la presse* dans le *Neue Luzerner Zeitung* avec un tirage de 78 369 exemplaires vendus et dans le *Seetaler Boten* avec un tirage de 5069 exemplaires vendus entre 2011 et 2012 (WEMF, 2012)

De même, les occasions suivantes ont été utilisées à des fins de sensibilisation:

- Stand d'information à des expositions commerciales
- Organisation des cinq manifestations publiques dans différentes communes de la région pilote et recours à des organisations du commerce investies d'une mission de coorganisateur (marketing, contribution financière). L'une des manifestations a été organisée conjointement avec le porteur de développement régional Lucerne Sud en dehors de la région Seetal/Lucerne.

Les manifestations publiques ont été organisées dans différentes communes de la région, ce qui s'est avéré avantageux. Toutes les manifestations (gratuites) ont bénéficié d'une très bonne affluence, soit quelque 100 à 120 personnes. L'investissement en marketing était toutefois considérable étant donné que toutes les petites entreprises de la région ont été invitées par courrier et par dépliant. D'après les indices de la personne mandatée à la PSE, au total:

- 214 personnes du groupe cible ont été atteintes
- 55 d'entre elles ont participé à plusieurs manifestations

Les manifestations étaient très importantes pour l'acquisition de clients potentiels. Le responsable de projet régional a ainsi pu générer des adresses de clients potentiels et possédait une entrée en matière thématique lors du suivi téléphonique. La personne locale mandatée à la PSE considère le suivi téléphonique ultérieur auprès de tous les participants comme un impératif absolu en vue de l'acquisition. Le contenu des manifestations publiques était axé sur les thèmes suivants:

- «Des lieux de travail sains sont bénéfiques pour le chef, l'équipe, le rendement»

- «L'esprit d'équipe déplace des montagnes et maintient en bonne santé» (2 événements)
- «Burnout, et après?»
- «Des collaborateurs motivés grâce à une direction éclairée»

Au cours de l'entretien, le gérant du partenaire économique régional a indiqué que les points du programme ci-après revêtaient un caractère essentiel à ses yeux:

- Intervenants de premier plan
- «Témoignages», c'est-à-dire petits entrepreneurs qui relatent leurs expériences avec VitaLab
- Apéritif pour l'échange et la mise en réseau parmi les petites entreprises, ainsi que pour les entretiens de contact du responsable de projet régional avec des clients potentiels
- Articles de presse qui soutiennent les manifestations, focalisés sur les «témoignages»

4c) Quelles entreprises ont pu être acquises pour la mise en œuvre de la PSE?

On dispose des *indices quantitatifs* suivants concernant la mise en œuvre:

Intervention	Nombre d'entreprises
Premiers entretiens (clarification de la procédure)	39
Clients (analyse d'entreprise, coaching, formation continue, intervention, intervenants)	32
dont clients avec analyses d'entreprise	4

Tableau 1: Indices quantitatifs entreprises

L'acquisition respective de 8 et 24 clients jusqu'au rapport intermédiaire au milieu du projet et dans la deuxième partie du projet témoigne d'une tendance résolument positive.

Outre les indices quantitatifs, on a collecté des *données qualitatives* sur les entreprises procédant à la mise en œuvre. Les gérants de toutes les entreprises

participantes ont été intégrés dans le questionnaire (voir. chap. 2.4). Par entreprise «participante», on entend une entreprise

- qui a participé à une formation continue ou
- qui a sollicité un coaching de plus d'une séance ou
- qui a fait appel au soutien/aux prestations du centre en cas d'interventions
- mais pas une petite entreprise qui n'a fait appel «qu'à» un intervenant ou n'a participé «qu'à» une intervention.

L'évaluation des questionnaires (voir annexe III) englobe 4 femmes et 14 hommes d'un âge moyen de 47 ans ayant passé un examen professionnel et de maîtrise fédéral (N=12) ou diplômés d'une université, de l'ETH ou de la FHH (N=5). Une personne a indiqué avoir fréquenté une école professionnelle ou suivi une formation commerciale. Les entreprises se composent comme suit:

Taille de l'entreprise	Nombre de mentions
1 à 4 collaborateurs	1
5 à 9 collaborateurs	6
10 à 50 collaborateurs	11
Pourcentage de femmes dans l'entreprise	
Moins de 50%	12
Plus de 50%	6
Pourcentage de collaborateurs à temps partiel	
Moins de 50%	13
Plus de 50%	5

Tableau 2: Indices quantitatifs des entreprises concernant les collaborateurs

Avant et pendant le projet, les porteurs de projet sont partis du principe que l'on pouvait essentiellement convaincre des entreprises connaissant des problèmes en matière de santé. Les résultats du questionnaire adressé aux entreprises soulignent au contraire que ce sont plutôt des entrepreneurs bien formés, performants économiquement et sans problème de santé grave qui ont sollicité les services de VitaLab. Les analyses suivantes étayaient cette affirmation:

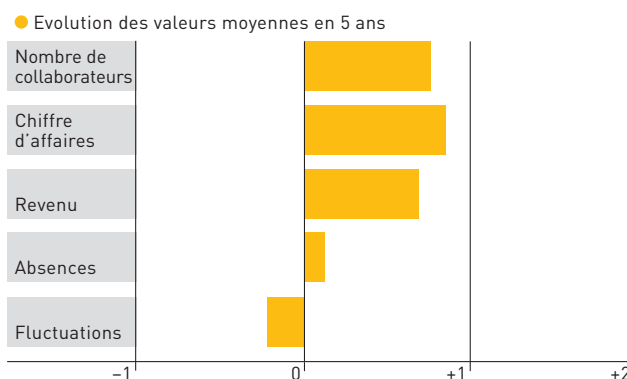


Illustration 7: Affirmations sur l'entreprise: évolutions au cours des cinq dernières années (2 = forte augmentation, 1 = augmentation, 0 = stable, -1 = diminution)

Interrogés sur les évolutions perçues au cours des cinq dernières années au sein de l'entreprise, les petits entrepreneurs ont indiqué une légère augmentation des absences ($M = 0,06$, $s = 0,42$) et un recul des fluctuations ($M = -0,18$, $s = 0,38$). Parallèlement, ils affichent également une hausse des revenus ($M = 0,65$, $s = 0,70$) et du chiffre d'affaires ($M = 0,78$, $s = 0,55$) plus la taille de l'entreprise augmente (M nombre de collaborateurs = $0,67$, $s = 0,77$).

A la question de savoir quelle affirmation correspondait à leur entreprise, les petits entrepreneurs ont répondu qu'ils constataient de plus en plus un manque/besoin de main-d'œuvre qualifiée. Ils se sont déclarés plutôt épargnés par les problèmes de santé manifestes au sein de l'entreprise. Les «patrons» interrogés se sont montrés satisfaits du climat d'entreprise et de leur propre santé. Il ont perçu comme un fardeau la grande quantité de travail, les interruptions et la responsabilité, mais moins la pression concurrentielle et les finances. Interrogés sur leurs ressources les plus précieuses, ils ont désigné le travail, les connaissances et les compétences éclairées, ainsi que la planification du travail (détails voir annexe III).

Pour approfondir les analyses, des entretiens ont également été menés avec de petits entrepreneurs (voir chap. 2.4). Conformément aux attentes, la «langue des petites entreprises» (p.ex. éviter les termes spécialisés, les anglicismes) a été mentionné comme le principal moyen d'ouvrir des portes au cours des entretiens. L'intervention de la personne

mandatée à la PSE en tant que collègue ayant les mêmes intentions s'est avérée pertinente pour le contact. Celui-ci doit se dérouler de manière non contraignante et collégiale et n'être ni pressant ni doctoral. Comme il l'a révélé, les approches pragmatiques avec de petits objectifs atteignables (conseils concrets ou nouvelles idées) et des succès rapides reçoivent un accueil favorable. En outre, les petits entrepreneurs apprécieraient le contact et l'expérience d'autres personnes dans des situations similaires. De même, les manifestations publiques ont été mentionnées comme des bons moyens d'ouvrir des portes, qui ont permis de présenter des expériences positives de petites entreprises. Autre possibilité mentionnée: la PSE pourrait être intégrée dans la formation et la formation continue obligatoires (organisation sectorielle) ou la formation (l'encadrement) des apprentis. De même, on pourrait envisager une intégration accrue des partenaires commerciaux et des conjoints des «patrons». D'après les responsables de projet régional, les conjoints jouent en effet un rôle moteur. Les outils de marketing courants tels que le suivi de tous les participants d'une manifestation du groupe cible ou la gestion des relations clients ont été jugés comme une nécessité. Aborder les problèmes de direction exige doigté et confiance. A cet égard, le groupe cible a manifesté un intérêt restreint pour un coaching de direction. D'après la personne mandatée à la PSE, toute référence aux avantages économiques de la PSE sonnait faux et paraissait plutôt peu crédible. En outre, elle a découvert qu'il est plus facile d'aborder les petits entrepreneurs sur des thèmes concrets que sur la désignation de la promotion de la santé en entreprise. De manière générale, la santé des collaborateurs est mise en évidence lors du contact (pas celle des «patrons»), par responsabilité sociale ou par crainte de révéler ses propres erreurs et faiblesses. Les quatre entreprises participantes interrogées jugent que l'expérience vécue avec VitaLab est totalement positive et estiment qu'elle débouchera sur un engagement. Cet engagement prendra des formes très diverses:

- Un interlocuteur a mentionné qu'il consultait régulièrement le document de travail élaboré conjointement.
- Un autre entrepreneur avait entrepris des modifications concernant le personnel (p.ex. modèles

d'horaires de travail plus libres, entretiens plus réguliers avec les collaborateurs).

- Un troisième a affirmé avoir pris conscience qu'il devait s'octroyer du répit pour se reposer.
- Un autre a utilisé VitaLab pour une manifestation initiale interne sur le thème annuel de l'ergonomie et souhaite élaborer une brochure à ce sujet ultérieurement.

Fondamentalement, le contact avec VitaLab a ouvert de nouvelles perspectives aux interlocuteurs. Toutes les entreprises interrogées ont l'intention de réitérer les interventions. Un petit entrepreneur envisage de faire le point dans un an, un autre souhaite établir un contact régulier avec VitaLab chaque année pour se maintenir à jour. Le dénigrement du monde du travail aurait souvent raison des thèmes liés à la santé. Par conséquent, les petits entrepreneurs seraient très favorables à un contact régulier sur la question initié de l'extérieur.

Objectif 5: Mise à disposition d'outils d'intervention et d'offres pratiques axés sur les besoins et de qualité élevée.

5a) L'élaboration d'une offre de PSE axée sur les besoins pour les petites entreprises est-elle un succès?

Les outils utilisés dans les entreprises de plus grande envergure sont pour la plupart inadaptés aux petites entreprises car ils se basent sur l'existence de collaborateurs chargés exclusivement des questions liées au personnel et visent le développement d'une GSE de grande ampleur, globale et intégrée dans l'entreprise. Les petites entreprises préfèrent à l'inverse des interventions visant à supprimer des problèmes existants et dont l'effet bénéfique se vérifie immédiatement (ressources limitées). Les outils de PSE ci-après (en allemand et traduits en français) ont été développés pour la région pilote Seetal/Lucerne. Ils sont à la disposition des autres régions pilotes qui pourront poursuivre leur examen et leur amélioration. Les thèmes et les produits des outils de PSE sont résumés dans le tableau ci-après.

Sujet	Outils/produits
Enquête sur les besoins	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Brève introduction relative à l'enquête sur les besoins pour la direction de l'atelier. – Questionnaire d'enquête sur les besoins pour le patron et les collaborateurs. – Scénario pour l'exécution d'un atelier d'enquête sur les besoins.
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Set de transparents pour l'exposé de sensibilisation. – Scénario pour l'exécution du séminaire de base de GSE. – Set de transparents pour le séminaire de base de GSE.
Analyse d'entreprise et planification de mesures	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Guide d'entretien pour l'entretien d'analyse avec le propriétaire de la petite entreprise. – Scénario pour l'exécution de l'atelier d'analyse, y compris procédure de planification de mesures. – Set de transparents pour l'atelier d'analyse d'entreprise.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Brève introduction sur le thème de la direction pour la direction de l'atelier. – Guide d'entretien pour l'analyse de la direction. – Scénario pour l'exécution de l'atelier de direction. – Set de transparents pour l'atelier de direction. – Conseils pour une direction efficace.
Equilibre vie professionnelle-vie privée	<ul style="list-style-type: none"> – Set de transparents pour l'exposé sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée. – Brève introduction sur le thème de l'équilibre vie professionnelle-vie privée pour le spécialiste en PSE.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Brève introduction sur le thème de la motivation au travail pour la direction de l'atelier. – Scénario pour l'exécution d'un atelier de motivation. – Set de transparents pour l'atelier de motivation.
Stress	<ul style="list-style-type: none"> – Dépliant annonçant la manifestation. – Brève introduction sur le thème du stress au travail pour la direction de l'atelier. – Scénario pour l'exécution d'un atelier de gestion du stress. – Set de transparents pour l'atelier de gestion du stress.

Tableau 3: Offre de PSE VitaLab

Le choix des outils ou des thèmes de PSE s'est effectué sur la base de l'enquête sur les besoins avec 20 représentants du groupe cible et compte tenu de la demande de la part des petites entreprises. D'après le responsable de projet régional, les petites entreprises souhaitent peu d'exposés généraux sur le thème de la PSE, mais plutôt des ateliers sur un thème concret. Il est prévu d'optimiser les outils en permanence étant donné qu'ils deviennent vite obsolètes à défaut d'une mise à jour régulière (sur la forme comme sur le fond). Une évaluation finale quant à savoir si l'offre de PSE s'est adaptée aux besoins ne peut avoir lieu qu'en pré-

sence des expériences des autres régions pilotes. Les outils VitaLab seront à la disposition du public après la clôture du projet dans toutes les régions pilotes (probablement en 2016). Il est prévu de mettre en ligne les outils sur Internet. Les conditions d'utilisation sont en cours d'élaboration.

5b) Les outils des petites entreprises qui procèdent à la mise en œuvre sont-ils jugés de bonne qualité et pratiques?

206 questionnaires portant sur neuf thèmes ont été évalués. Les évaluations sont très positives. Ci-après les différentes offres de PSE et la synthèse des résultats:

Offres de PSE évaluées: séminaire de base/sensibilisation, analyse d'entreprise, coaching, direction, motivation (manifestation réseau), gestion du stress, esprit d'équipe, développement collectif et personnel, ergonomie et hygiène sanitaire.

Les entretiens approfondis étayent les résultats positifs: les quatre entreprises participantes se sont déclarées satisfaites des avantages obtenus. Un gérant a déclaré que la satisfaction proprement dite représentait un avantage. Tous ont indiqué qu'ils avaient trouvé le thème pertinent. Cela a permis une optimisation, une clarification et une répartition plus uniforme des procédures de travail. En outre, les participants affirment que désormais ils prêteront davantage attention à l'aménagement des postes de travail, par exemple. Ils pensent que cela entraînera

une évolution ou une amélioration des approches, en particulier sur le plan individuel. Enfin, une entreprise va élaborer une publication interne sur la base de l'intervention.

4.3 Evaluation des conditions générales du processus de mise en œuvre

Dans l'auto-évaluation, tous les porteurs de projet mentionnent la culture du projet sous-jacente et la collaboration des partenaires FHNW, PSCH et IDEE SEETAL AG. Ils estiment que le savoir-faire de IDEE SEETAL AG et de son réseau a grandement contribué à la mise en place de services de conseils. D'après eux, la flexibilité du responsable de projet local (adaptation du taux d'occupation) et le financement d'une prolongation de six mois du projet par PSCH ont également contribué à sa réussite. Le responsable de projet local estime que les manifestations sur des questions liées à la PSE organisées à l'heure actuelle au niveau régional, cantonal et national, qui ont contribué à ses yeux à la sensibilisation des entreprises dans ce domaine, représentent un facteur favorable supplémentaire.

Questions	Valeur moyenne	Ecart standard
1 = correspond tout à fait, 2 = correspond relativement bien, 3 = correspond peu, 4 = ne correspond pas du tout		
Le lieu de la manifestation est facilement accessible.	1,16	0,46
La durée de la manifestation est appropriée.	1,43	0,60
Le local de la manifestation est agréable.	1,40	0,56
A) Questions concernant les conditions générales	1,33	0,56
Les attentes sont satisfaites.	1,72	0,58
La direction m'a suffisamment soutenu.	1,38	0,54
De précieuses expériences ont été recueillies.	1,71	0,70
Je peux recommander la manifestation.	1,68	0,73
B) Questions sur la satisfaction générale	1,63	0,66
L'objectif et le contenu sont clairs et structurés.	1,50	0,57
La manifestation est utile pour mon travail.	1,69	0,67
Je peux facilement mettre en œuvre les enseignements de la manifestation.	1,88	0,61
L'aménagement et la structure sont efficaces.	1,50	0,57
La direction de la manifestation est techniquement compétente.	1,22	0,43
C) Questions concernant l'objectif et le contenu de la manifestation	1,56	0,62

Tableau 4: Evaluation des questionnaires sur les manifestations

5 Conclusion et recommandations

Les principaux enseignements et conclusions de la région pilote Seetal/Lucerne peuvent être résumés comme suit:

Conclusion 1

Le déroulement du processus de mise en œuvre régionale a permis de convaincre les petites entreprises (PE) de mettre en œuvre la promotion de la santé en entreprise (PSE).

Recommandation

- Sur la base des expériences recueillies dans la région Seetal/Lucerne, la procédure représentée dans le graphique ci-après peut être recommandée:

La mise en œuvre du projet devrait commencer par un *atelier d'enquête sur les besoins* avec les petites entreprises de la région afin d'évaluer les domaines problématiques des petites entreprises dans la région. Des *manifestations publiques* (gratuites) devraient être organisées régulièrement (env. tous les 6 à 8 mois) pour sensibiliser les petites entreprises et les acteurs régionaux intéressés, ainsi que pour constituer un *réseau Travail et Santé* et convaincre des petites entreprises intéressées de participer au projet (*acquisition*). Il est judicieux de générer des *exemples types* ou des «exemples de bonnes pratiques» d'entreprises actives dans la PSE et de les utiliser lors de la sensibilisation et pour les relations publiques (relations avec la presse, manifestations, site web), car ces exemples pratiques sont parlants et clairs.

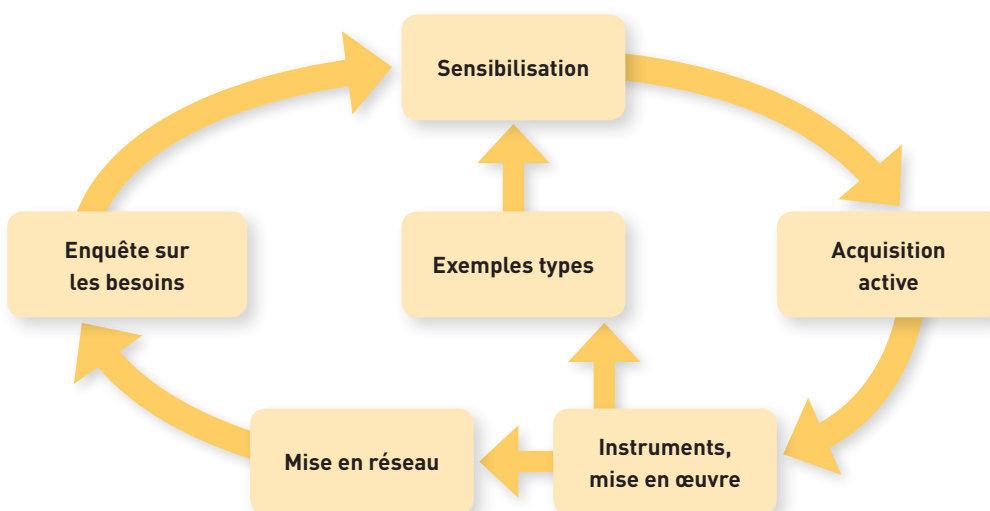


Illustration 8: Représentation schématique du déroulement du processus de mise en œuvre régionale

Conclusion 2

Les coopérations avec des partenaires, des personnes clés et des multiplicateurs régionaux qui jouissent déjà d'une proximité avec les petites entreprises et de leur adhésion sont décisives pour la réussite de la mise en œuvre des mesures de PSE.

Recommandations

- Dans les nouvelles régions pilotes, il est bénéfique d'impliquer comme partenaires de projet et/ou partenaires de coopération des organisations implantées localement ou des personnes clés en lien avec l'économie car elles jouissent en général d'un meilleur accès aux entreprises locales que les institutions sanitaires.
- Les multiplicateurs tels que les organisations locales du commerce, les ASBL ou les fournisseurs de services de PSE soutiennent les aspirations de VitaLab du point de vue politique et en tant que partenaires pour les manifestations, les campagnes, et la recommandation mutuelle. La collaboration avec des multiplicateurs sous forme de «responsabilisation» accroît en outre l'obtention de la durabilité de VitaLab.
- La transmission des connaissances, la sensibilisation et la mise en réseau doivent dans la mesure du possible être réalisées via les réseaux déjà existants (p.ex. brunches, salons professionnels, formations continues et spécialisations) afin d'économiser les ressources et d'exploiter les synergies.
- C'est précisément dans les régions dotées de structures sous-régionales qu'un groupe d'accompagnement composé de membres du groupe cible peut être intéressant pour l'implication des petites entreprises (processus ascendant). En outre, ses membres devraient être intégrés dans le projet en tant que multiplicateurs.
- Il convient de trouver de nouveaux multiplicateurs et de les impliquer plus fortement, il pourrait s'agir par exemple de prestataires de services issus de secteurs apparentés (p.ex. sécurité au travail), organisations sectorielles, etc. Compte

tenu de la culture familiale dans les petites entreprises, il convient de vérifier la possibilité d'impliquer d'autres personnes de référence issues de l'environnement personnel (conjointes, partenaires commerciaux, etc.) intéressées par la PSE et susceptibles d'être intégrées en tant que multiplicateurs.

Conclusion 3

Le financement de services régionaux de PSE ne peut provenir uniquement de la facturation des services aux PE.

Recommandations

- Il convient de décrocher un financement supplémentaire par le biais d'organisations privées ou publiques (canton, promotion économique, organisations du commerce, organisations sectorielles, économie privée, etc.).
- Les dépenses liées à l'acquisition étant élevées, il faut dans la mesure du possible exploiter les réseaux locaux déjà existants au lieu de constituer de nouvelles ressources.
- Pour garantir une mise en œuvre aussi durable que possible de VitaLab, il est nécessaire d'intégrer le canton (Direction de la santé publique et/ou Département de l'économie) dans la gestion du projet dès le départ. Dans plusieurs cantons, il existe déjà des lois pour la promotion de la santé, ce qui pourrait faciliter cette recommandation. Il importe de définir clairement les rôles dans la foulée, et ce de manière contraignante.
- Il est encore impossible de formuler une recommandation claire sur la tarification des offres de PSE à ce stade. La région Seetal/Lucerne a montré une certaine disposition à payer un montant (préférentiel) d'environ CHF 100.–/h.
- Il serait judicieux que les coûts liés à la sensibilisation (prise de conscience) et à la transmission des connaissances ne soient pas pris en charge par les PE qui sollicitent les services mais plutôt par des institutions dont la mission publique a trait à la promotion de la santé ou à la prévention en matière de santé (p.ex. départements de la santé des cantons).

Conclusion 4

La personne mandatée à la PSE au niveau local (direction régionale du projet) occupe un rôle central en tant que personne de confiance des entrepreneurs.

Recommandation

- Il convient de tenir compte des éléments suivants pour le recrutement d'un chargé de PSE: les compétences liées à la communication et à l'acquisition de la personne chargée de la PSE au niveau local ainsi que sa cohésion sociale avec les PE sont au moins tout aussi importantes que ses compétences spécialisées. La crédibilité et la capacité d'empathie, ainsi qu'une approche pratique sont essentielles pour réussir. Des expériences personnelles au poste d'entrepreneur ou tout du moins au sein de PE constituent un atout.

Conclusion 5

Une intégration interrégionale/intercantonale de l'approche régionale, en particulier dans le cadre de la sensibilisation, de la transmission des connaissances et de la mise en réseau, augmente la durabilité.

Recommandations

- Ancrer les projets aussi solidement et amplement que possible, de manière à garantir une diffusion suffisante dans le temps (au moins trois ans) et dans l'espace.
- Intégration du projet dans des activités cantonales de mise en réseau de groupes d'intérêt qui s'impliquent dans la diffusion de la PSE. En définitive, l'essentiel réside non seulement dans les modifications apportées au cours de la phase de projet, mais aussi dans toute évolution provoquée par le processus susceptible de favoriser la diffusion de la PSE dans les petites entreprises à plus long terme.

Conclusion 6

Dans la région pilote Seetal/Lucerne, ce sont avant tout des PE florissantes et connaissant peu de problèmes liés à la santé qui ont fait appel aux services de PSE de VitaLab.

Recommandations

- Les craintes liées au dénigrement et au contrôle social pourraient être davantage un obstacle à la PSE que le manque de ressources des petites entreprises. Par conséquent, il faut s'assurer que les mesures de PSE viennent renforcer les PE et non pas les affaiblir et diffuser des informations dans ce sens. Instaurer la confiance est le principe de base de la mise en œuvre.
- Lors de l'acquisition, il convient de classer par ordre de priorité les PE florissantes susceptibles d'intervenir ultérieurement dans le cadre de «témoignages».
- Le fait que tous les petits entrepreneurs interrogés ont affirmé qu'ils mettent en œuvre la PSE car ils souhaitent améliorer la santé de leurs collaborateurs (pas la leur) pourrait être exploité pour ouvrir des portes. De cette manière, on pourrait se prémunir contre la crainte de révéler ses propres erreurs ou faiblesses.

Conclusion 7

Les «exemples de bonnes pratiques» et les «témoignages» sont essentiels pour dissiper les appréhensions vis-à-vis de la PSE et favorisent le changement des valeurs nécessaire.

Recommandations

- Dans la mesure du possible, des «témoignages» doivent être utilisés comme des modèles pour les RP et la sensibilisation (relations avec la presse, manifestations, site internet).
- Un groupe d'accompagnement constitué de représentants de PE doit être mobilisé de manière résolue comme «leader d'opinion» et multiplicateur.

Conclusion 8

Les outils de PSE doivent être pratiques, axés sur les besoins et apporter des bénéfices tangibles.

Recommandations

- Il faut garantir la flexibilité des outils élaborés et permettre leur modification sur la base des expériences acquises.
- Les outils de PSE doivent se prêter à des interventions brèves et ponctuelles tout en permettant une mise en œuvre durable («self-empowerment»).
- La PSE ne doit pas être proposée de manière isolée. D'autres thèmes moins sensibles liés à la santé ou à l'entreprise (p. ex. sécurité au travail, protection sur le lieu de travail) constituent également de bonnes accroches.
- Les bénéfices des outils de PSE doivent être rapidement identifiables pour les entrepreneurs. Les outils utilisés dans les entreprises de plus grande envergure sont pour la plupart inadaptés aux petites entreprises car ils se basent sur l'existence de collaborateurs chargés exclusivement des questions liées au personnel et visent le développement d'une PSE de grande envergure, globale et intégrée dans l'entreprise. Les petites entreprises préfèrent à l'inverse des interventions visant à supprimer des problèmes existants et dont l'effet bénéfique se vérifie immédiatement (ressources limitées).

Conclusion 9

Des manifestations publiques (gratuites) régulières (env. tous les 6 à 8 mois) sensibilisent les PE et les acteurs intéressés dans la région et favorisent la mise en place d'un réseau Travail et Santé, ainsi que l'adhésion de PE intéressées par une participation au projet (acquisition).

Recommandations

- Les manifestations publiques devraient être organisées dans différentes communes de la région pilote et des partenaires de coopération, p. ex. des organisations du commerce, devraient être investies d'une mission de coorganisateur (marketing, contribution financière).
- Le programme devrait comporter des «témoignages», c'est-à-dire petits entrepreneurs qui relatent leurs expériences avec VitaLab.
- Un apéritif favorise l'échange et la mise en réseau parmi les petites entreprises, ainsi que les entretiens de contact du responsable de projet régional avec des clients potentiels.
- Les articles de presse focalisés sur les «témoignages» qui soutiennent les manifestations ont une portée élevée.

Conclusion 10

En raison de son ordre social et de sa structure d'organisation de petite envergure, l'entrepreneur est la figure clé dans l'établissement de mesures de promotion de la santé. Il joue le rôle de «gardien».

Recommandation

- Toujours s'adresser directement aux entrepreneurs pour les acquisitions et les mises en œuvre et non pas à d'autres personnes au sein de la PE (telles que les responsables RH).

Conclusion 11

Les ateliers d'enquête sur les besoins avec les PE intéressées dans la région ont un bénéfice multiple: d'une part, cela permet d'identifier les thèmes qui mobilisent la PE autour de la question de la PSE («là où le bât blesse»); d'autre part, les PE sont intégrées via l'approche ascendante et il en résulte ainsi des contacts avec des entreprises qui peuvent être acquises comme des multiplicateurs.

Recommandations

- Il est recommandé de réaliser une enquête sur les besoins.
- Les responsables de projet doivent être ouverts à toutes les questions et des offres de PSE correspondantes aux besoins réels doivent être disponibles. Les thèmes intéressants pour les petites entreprises peuvent aussi bien être des thèmes classiques tels que «Alimentation et exercice physique» et ergonomie, que des thèmes liés à la culture et à l'organisation d'entreprise.

Conclusion 12

Des interventions ponctuelles ne permettent pas de garantir que les PE mettent en œuvre la PSE également de manière durable (à long terme).

Recommandation

- Les PE doivent être capables de mettre en place et de gérer de manière délibérée et systématique des processus et des structures d'exploitation visant à garantir et à favoriser la santé («self-empowerment»). De cette manière, la PSE s'inscrit dans la durée dans le quotidien de l'entreprise.

6 Bibliographie

Abendroth, R.-R., Bärenz, P., Boeckenbrink, V., Cryns, M., Kraemer, R., Pelster, K., Panter, W., Rätzer-Frey, A. & Sochert, R. (2003). *Relevante Faktoren der Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben*. Vorläufiges Positionspapier vorgelegt im Forum KMU des Deutschen Netzwerkes Gesundheitsförderung anlässlich der A & A 2003: [en ligne]: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/KMU.pdf>

Bechmann, Jäckle, Lück & Herdegen (2010): *Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*. Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.); IGA-Report 20 [en ligne]: http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf

Beck, D. (2011): *Zeitgemässe Gesundheitspolitik in Kleinst- und Kleinbetrieben*. Berlin: Edition Sigma

Beck, D. & Schnabel, P.-E. (2010): *Verbreitung und Inanspruchnahme von Massnahmen zur Gesundheitsförderung in Betrieben in Deutschland*. Dans: *Das Gesundheitswesen*, 72, p. 222–227

BKK-Bundesverband (2013): *Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage unter beschäftigten BKK Pflichtmitgliedern nach Betriebsgröße im Jahr 2009 (AU-Tage je 100 Pflichtmitglieder)*; [en ligne]: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187958/umfrage/arbeitsunfaehigkeitstage-in-der-bkk-nach-betriebsgroesse/> (état 28.2.2013)

Bödeker, H. & Hüsing, T. (2008): *iga-Barometer 2. Welle. Einschätzung der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert von Arbeit und Akzeptanz betrieblicher Prävention und zur krankheitsbedingten Beeinträchtigung der Arbeit*. Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.); IGA-Report 12 [en ligne]: http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_12_iga-Barometer_Umfrage_Beschaeftigte_Stellenwert_Arbeit_Praeventionsmassnahmen_Praesentismus.pdf

Broesskamp-Stone, U. & Ackermann, G. (2009). *Best Practice in der Gesundheitsförderung und Prävention – Konzept und Leitlinien für Entscheidungsfindung und fachliches Handeln*; [en ligne]: http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/gesundheitsfoerderung_und_praevention/tipps_tools/Best-Practice-Konzept-d_Version-1.0a.pdf (état 1.11.2012)

Office fédéral de la statistique (2012). *Recensement des entreprises 2008* [en ligne]: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html> (état 1.11.2012)

Cloetta, B.; Spencer, B.; Ackermann, G.; Broesskamp-Stone, U.; Ruckstuhl, B.; Spörri-Fahrni, A. (2005). *Das Ergebnismodell*; [en ligne]: http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/gesundheitsfoerderung_und_praevention/tipps_tools/Uebersicht-Ergebnismodell-d.pdf

EHWNP (1997). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union*. [En ligne]: http://www.boku.ac.at/fileadmin/_/an-gesund/bgf_deklaration.pdf

Fueglistaller, U., Fust, A. & Federer, S. (2006). *Kleinunternehmen in der Schweiz – dominant und unschlagbar zugleich*. St-Gall: BDO Visura

Genz, A. et al. (2009): *Qualität in der Prävention. Betriebsärztliche und Sicherheitstechnische Betreuung*. Dresden: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) [en ligne]: http://www.dguv.de/iag/de/forschung/forschungsprojekte_archiv/qdp/qdp_abschluss/_dokumente/qdp_ab09.pdf

Georg, A. (2005): *Gesund und wettbewerbsfähig. Rahmenbedingungen und Strategien für Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben*. Dans: Meggeneder, O. (Hrsg.): *Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern: Huber, p. 173–181

Hollederer, A. (2007): *Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2002 und 2004*. Dans: *Das Gesundheitswesen*, 69, p. 63–76

INQA (2010): *Arbeitsschutz in Kleinbetrieben. Wirksam – kostengünstig – rechtssicher*. [En ligne]: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsschutz-in-kleinen-betrieben.pdf?__blob=publicationFile

ISPMZ (2013): Institut für Sozial- und Präventionsmedizin der Universität Zürich. Page d'accueil; [en ligne]: <http://www.ispm.uzh.ch/departments/departement4/info-bgm.html> (état: 28.1.2013)

Krieger, R. & Graf, M. (2011): *Travail et santé. Récapitulation des résultats de l'Enquête suisse sur la santé 2007*. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. [En ligne]: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/02415/index.html?lang=fr>

Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M. & Graf, M. (2012): *5^{ème} enquête européenne sur les conditions de travail 2010. Résultats choisis selon la perspective suisse*. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. [En ligne]: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04921/index.html?lang=fr>

Manike, K. (2012): *Wirtschaftliche und gesundheitsrelevante Grundlagen zu Mikro- und Kleinunternehmen in der Schweiz*. [En ligne]: http://gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/betriebliche_gesundheitsfoerderung/programme_projekte/121005-Ergebnisbericht-Grundlagen-KU.pdf

Meggeneder, O. (2007): *Style of Management and the Relevance for Workplace Health Promotion in Small and Medium Sized Enterprises*. In: *Journal of Public Health*, 15: 101–107

Oetterli Manuela & Niederhauser Andrea (2011): *Betriebliche Gesundheitsförderung BGF im Kanton Luzern. Situationsanalyse und Handlungsoptionen*. [En ligne]: http://www.gesundheit.lu.ch/b_bgf_kt_lu_2011_09_21__neuinterface.pdf (état 1.11.2012)

Pröll, U./Freigang-Bauer, I. (2010): *Gesünder arbeiten in kleinen Unternehmen: Ein Thema für Kammern und Verbände*. Erfahrungen und Anregungen aus dem BMBF-Verbundvorhaben PräTans. Dortmund, Eschborn, RKW Kompetenzzentrum

Pullich, J.; Conrad, C.; Fueglistaller, U.; & Merz-Staerke, M. (2011): *Forum BGM Ostschweiz Monitoring: Implementierungsgrad des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei bestehenden und potentiellen Mitgliedern: Auftragsforschung*. Berne: Promotion Santé Suisse

Rogers, E. (2003): *Diffusion of Innovation*. 5th edition, Free Press: New York

Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenfassung der wissenschaftlichen Evidenz 2000–2006. Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.); IGA-Report 13. [En ligne]: http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_13_Wirksamkeit_Gesundheitsfoerderung_Praevention_Betrieb.pdf

Promotion Santé Suisse (2012): *PME-vital. Programme pour la santé en entreprise*. [En ligne]: <http://www.pme-vital.ch/> (état 1.11.2012)

WEMF (2012). *Auflagebulletin 2012, Basis 01.07.2011–30.06.2012*. WEMF AG: Zurich

OMS (2001): *Rapport sur la Santé dans le Monde 2001 – La santé mentale*; [en ligne]: http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_fr.pdf

ZWW (2009): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Qualifizierung an der Universität Bielefeld*

Annexe I

Partenaires des entretiens

Partenaires du projet

- Hans-Peter Stutz, gérant IDEE SEETAL AG (jusqu'au 30.4.2012), Hochdorf
- Thomas Räber, chef de projets en matière de santé IDEE SEETAL AG, Gelfingen

Partenaires de coopération/parties prenantes

- Claudia Burkard, responsable de la promotion de la santé, service de la santé, canton de Lucerne
- Guido Portmann, président de l'administration communale d'Eschenbach LU
- Ursula Schürmann-Häberli, vice-directrice Union des arts et métiers Canton de Lucerne
- Vreni Eberli, Alois Eberli GmbH, groupe d'accompagnement VitaLab Seetal, participante à l'atelier d'enquête sur les besoins I de VitaLab Seetal (représentante de l'organisation du commerce), direction CO exposition commerciale
- Josef Müller, président de l'organisation du commerce Hitzkirchertal, Hitzkirch
- Ernst Müller, propriétaire de Müller Elektro Hitzkirch AG, participant à l'atelier d'enquête sur les besoins, Hitzkirch
- Kurt Sidler, gérant de LuzernPlus, organisme de développement régional (ODR), coorganisateur de la manifestation publique dans la région voisine, Ebikon
- Dino Schlamp, médecin, cabinet de groupe Lindenberg, Hitzkirch
- Hanspeter Schärli, propriétaire de Schärli Multimedia GmbH, Hochdorf
- Thomas Saxer, propriétaire de Convicta Treuhand AG, Hochdorf
- Katharina Hubacher, centres de consultation sociale (SoBZ) des régions d'Hochdorf et de Sursee, Hochdorf

Auto-évaluations

- Lukas Weber, direction stratégique du projet PSCH
- Katja Manike, direction opérationnelle du projet FHNW
- Patrick Ambord, direction locale du projet VitaLab

Annexe II: Partenaires de coopération contactés

Entreprise	Poste
Gewerbe Treuhand AG	
Gewerbe Region Sursee	Président
Organisation du commerce cantonale (Gewerbeverband) du canton de Lucerne	Directeur
Administration communale d'Eschenbach	Maire
TKS TELECOM	Président de l'organisation du commerce locale (Gewerbeverein) d'Eschenbach
Commune de Hochdorf	Secrétaire communal
Canton de Lucerne – Office cantonal de la santé (Dienststelle Gesundheit)	Responsable de la promotion de la santé
Canton de Lucerne – Office cantonal de la santé (Dienststelle Gesundheit)	Responsable de projet Promotion de la santé
vivit gesundheits ag	Spécialiste GSE
Canton de Lucerne – Office cantonal de la santé (Dienststelle Gesundheit)	Responsable de l'Office cantonal de la santé (Dienststelle Gesundheit)
Organisation du commerce locale (Gewerbeverein) de Ballwil-Hohenrain	Président
Département de la santé et des affaires sociales (Gesundheits- und Sozialdepartement) du canton de Lucerne	Conseiller d'Etat
Chance Rontal	Coprésident
Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung Landwirtschaft	Conseiller en gestion d'entreprise
Commune d'Eschenbach	Concierge
aargauSüd impuls	Gérante
BGM Forum Schweiz	
Canton de Lucerne, Office du développement territorial, de la promotion économique et de la géoinformation (Raum-entwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation – rawi)	Responsable de projet Nouvelle politique régionale (NPR)
Commune de Hochdorf	Président communal
Gewerbe-Treuhand Hochdorf	Directeur adjoint de la succursale
RET Sursee-Mittelland	Gérant
Gewerbe-Treuhand Hochdorf	
Banque Raiffeisen Oberseetal	
Design by Bole	Président de l'organisation du commerce locale (Gewerbeverein)
Commune d'Eschenbach	Président communal
Nationale Suisse	Agent principal
REGION LUZERN WEST	Responsable de projet NPR (Nouvelle politique régionale)
Autowelt Meggen AG	Propriétaire/Gérant/Président de l'organisation du commerce locale (Gewerbeverein) de Meggen
5-Sterne-Region Beromünster	Gérante
Organisation du commerce cantonale (Gewerbeverband) du canton de Lucerne	Vice-directrice
Département de la santé et des affaires sociales – Secrétariat départemental (Gesundheits- und Sozial-departement – Departementssekretariat)	Secrétaire départemental

Luzern Plus	Gérant
Organisation du commerce cantonale (Gewerbeverband) du canton de Lucerne	Assistante de direction
Scherrer Vetsch & Meier	Président de l'organisation du commerce locale (Gewerbeverein) de Hochdorf
Département de la santé et des affaires sociales – Service de la santé (Gesundheits- und Sozialdepartement – Abteilung Gesundheit)	Directeur, lic. en droit
Commune de Römerswil	Conseiller communal
Organisation du commerce locale (Gewerbeverein) de Ballwil-Hohenrain	Vice-président de l'organisation du commerce locale (Gewerbeverein) de Ballwil-Hohenrain
Wicki & Bachmann GmbH	Atelier de machines agricoles et de mécanique
Canton de Lucerne - Département de la santé et des affaires sociales (Gesundheits- und Sozialdepartement)	Directrice du secrétariat central
Canton de Lucerne, Office du développement territorial, de la promotion économique et de la géoinformation (Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation – rawi)	Chef de service rawi Canton de Lucerne

Annexe III: Evaluation de l'enquête menée auprès des entreprises, N = 18

Sexe	Nombre de mentions
Féminin	4
Masculin	14

Âge	Valeur moyenne	Ecart standard
	46,63	11,72

Dernière formation	Nombre de mentions
Ecole professionnelle, formation commerciale	1
Baccalauréat	0
Examen professionnel ou de maîtrise fédéral	12
Université, ETH, FHH	5

Taille de l'entreprise	Nombre de mentions
1 à 4 collaborateurs	1
5 à 9 collaborateurs	6
Au moins 10 collaborateurs	11

Pourcentage de femmes dans l'entreprise	Nombre de mentions
Moins de 50%	12
Plus de 50%	6

Pourcentage de collaborateurs à temps partiel	Nombre de mentions
Moins de 50%	13
Plus de 50%	5

Facteurs de stress au cours des trois derniers mois 1 = souvent, 2 = parfois, 3 = jamais	Valeur moyenne	Ecart standard
Volume de travail élevé	2,39	0,50
Pression concurrentielle élevée	2,56	0,62
Responsabilité élevée	1,83	0,71
Troubles/interruptions fréquents	1,83	0,62
Contraintes ambiantes	2,72	0,57
Conflits avec des collaborateurs	2,17	0,51
Conflits privés	2,44	0,62
Problèmes financiers	2,47	0,62
Conditions générales difficiles	2,17	0,79
Contraintes multiples	2,00	0,91

Ressources au cours des trois derniers mois 1 = souvent, 2 = parfois, 3 = jamais	Valeur moyenne	Ecart standard
Marge de manœuvre	1,53	0,62
Accessibilité définie	1,78	0,65
Soutien par les collaborateurs	1,83	0,71
Soutien par la famille, les amis	1,47	0,51
Organisation, planification du travail	1,39	0,50
Techniques de relaxation	2,53	0,62
Activité physique, nature	1,72	0,57
Organisation, planification d'activités familiales et de loisirs	1,76	0,66
Connaissances et compétences	1,38	0,50
Travail utile	1,35	0,49
Succès d'entreprise	1,47	0,51

Indices entreprise: évolutions au cours des cinq dernières années 2 = forte augmentation 1 = augmentation 0 = stable -1 = diminution	Valeur moyenne	Ecart standard
Nombre de collaborateurs	0,67	0,77
Chiffre d'affaires	0,78	0,55
Revenu	0,65	0,70
Absences	0,06	0,42
Fluctuations	-0,18	0,38

Affirmations sur l'entreprise 2 = correspond tout à fait 1 = correspond plutôt bien -1 = ne correspond plutôt pas -2 = ne correspond pas du tout	Valeur moyenne	Ecart standard
Pression du changement	0,00	1,46
Pression économique	0,00	1,03
Accélération des processus commerciaux	0,00	1,03
Problèmes de santé	-0,89	0,96
Très bon climat d'entreprise	1,17	0,71
Manque/besoin de main-d'œuvre qualifiée	0,28	1,49

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch