



POINT FORT

La participation dans les ateliers

Participer, c'est mieux

Aujourd'hui encore peu d'ateliers ont des commissions du personnel. Pourtant, développer la participation représente un plus pour tous. Exemples.

Comment rester en bonne santé

Les entreprises ont une grande influence sur la santé mentale de leur personnel. Nous vous présentons les cinq facteurs les plus importants.

SOMMAIRE

03 ÉDITORIAL

POINT FORT

04 La participation dans les ateliers

SANTÉ MENTALE

14 Comment protéger le bien-être du personnel

CONGRÈS INSOS

18 A propos de la honte, du « nous » et de la curiosité

20 ÉVÉNEMENTS



PARTICIPER Où en sont les ateliers en matière de participation, pourquoi peuvent-ils jouer un rôle de pionnier et comment les comités d'entreprise font bouger les choses.

Page 4



EN BONNE SANTÉ Cinq facteurs influencent plus particulièrement la santé psychique du personnel. Découvrez lesquels. **Page 16**



Plus sur le sujet sur
www.facebook.com/insos.ch

INSPIRATION... Nous sommes repartis du Congrès INSOS 2019 avec plein d'idées en tête. Un résumé, en quelques citations. **Page 18**

«Certains institutions ont déjà introduit les comités d'entreprise et les voient comme une valeur ajoutée.»



La participation ne doit pas être un exercice imposé

Les ateliers font régulièrement l'objet de critiques. On leur reproche de créer des offres qui ne correspondent pas aux besoins des collaborateur·trice·s. Mais les contradicteurs ont souvent une image dépassée de ces emplois. Ils n'ont pas vu que les «ateliers», comme les nomme encore la LIPPI, sont devenus des entreprises modernes répondant aux critères de gestion actuels, qui soutiennent et encouragent individuellement les personnes et leur permettent ainsi de participer pleinement à la vie professionnelle.

Les emplois protégés seront nécessaires tant que le marché du travail ne sera pas inclusif et exclura les personnes en situation de handicap. Comme c'est le cas en Suisse. Il est important que les personnes avec un handicap en milieu protégé «puissent exercer leurs droits professionnels et syndicaux sur la base de

l'égalité avec les autres», comme l'exige la CDPH. C'est justement de ces droits et de leur mise en œuvre dont il est question dans ce magazine.

Les ateliers ne prêteront plus à la critique lorsque la participation dans l'entreprise sera sérieusement mise en œuvre et que les offres de soutien, les prestations et les produits seront conçus en collaboration avec les personnes en situation de handicap. C'est aussi l'avis exprimé par Annina Studer, responsable du projet «Participation» d'INSOS, dans l'interview publiée en page 10.

Notre branche est sur la bonne voie. Divers établissements ont introduit des comités d'entreprise ou des commissions du personnel et les voient comme une valeur ajoutée. Les exemples le montrent: lorsqu'une institution ne considère pas la participation comme un exercice imposé, mais au contraire la met en œuvre avec enthousiasme, des opportunités insoupçonnées s'ouvrent pour l'entier de l'entreprise. Alors allons-y!

Photo de couverture: Réunion du comité mixte du personnel de l'institution Drahtzug à Zurich.

Photo: Matthias Luggen

Peter Saxenhofer
Directeur d'INSOS Suisse





Les comités de participation ne sont pas encore très répandus (en photo: comité de Drahtzug Zürich). Photo: mattihas Luggen.

Participer plutôt que laisser décider

Les comités d'entreprise et les commissions du personnel existent dans les ateliers pour les personnes en situation de handicap. Pas encore généralisées, ces instances tendent à se multiplier. Où en est le secteur en matière de participation? Un point de situation.

La participation dans l'entreprise signifie que les employé-e-s sont impliqués dans les processus de décision internes. La participation peut prendre la forme d'une commission du personnel, d'un comité d'entreprise ou d'une autre instance ad hoc.

Il ressort d'une étude actuelle que seul un tiers des ateliers dispose aujourd'hui d'une représentation du personnel.

Sa mission première est de formuler les préoccupations collectives, de trouver une position commune et finalement de négocier des solutions avec l'employeur.

CCT, CO et loi sur la participation

En Suisse, les conventions collectives de travail, qu'elles soient propres à une entreprise, de portée cantonale ou applicables à une branche au niveau national, réglementent les conditions de travail dans les entreprises. La réglementation des conditions de travail dans le code des obligations n'est que minimale. C'est également le cas dans la loi sur la participation, entrée en vigueur en 1993, elle ne contient que peu de dispositions. Cela laisse aux partenaires sociaux une grande marge de manœuvre pour développer des règles de participation.

Diversité des comités d'atelier

Aujourd'hui, la participation des em-

ployé-e-s dans les ateliers est diversement mise en œuvre. Quelques entreprises vont plus loin que ce que prescrit la loi. Se référant à leur mission fondamentale d'inclusion professionnelle au sens de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, elles ne voient pas dans la participation des employé-e-s qu'une obligation mais également un potentiel.

Résultats d'une étude suisse

Il ressort d'une étude actuelle de Nathalie Benelli et collègues («Conditions de travail dans les ateliers pour personnes en situation de handicap», 2019) que seul un tiers des 92 ateliers interrogés dispose aujourd'hui d'une représentation du personnel.

Ces représentations se présentent ainsi:

- 4 représentations sont des commissions mixtes du personnel.
- 9 représentations ont exclusivement des membres qui ont un handicap.
- 16 représentations sont des commissions du personnel dans lesquelles les employé-e-s en situation de handicap ne sont pas représentés.

La situation est différente en Allemagne. Là, dans chaque établissement, il y a un comité d'atelier qui fait partie d'un réseau régional ou national. Cette généralisation de la participation est le résultat de l'introduction, en 2001, de l'ordonnance sur la participation dans les ateliers, qui a été révisée et étendue en 2016. Depuis, il existe en Allemagne

des déléguées aux questions féminines, davantage de droits de codécision et d'offres de formation continue. C'est un cas exemplaire.

INSOS mène l'enquête

L'étude de Benelli le confirme: les groupes de participation ne sont pas encore très répandus dans les ateliers suisses. Mais quelles sont exactement les possibilités de participation dans les institutions qui impliquent directement le personnel? Quelles formes de participation se sont développées ces dernières années? Et comment les employé-e-s en situation de handicap défendent-ils leurs intérêts?

INSOS Suisse a conduit durant ces derniers mois une étude qualitative sur ces

questions dans les entreprises d'intégration professionnelle et dans les ateliers. Nous avons visité dix-sept établissements dans différentes régions et interviewé les employeurs, les représentant-e-s du personnel, les professionnel-le-s et les assistant-e-s. Nous présentons quelques résultats dans les pages qui suivent.

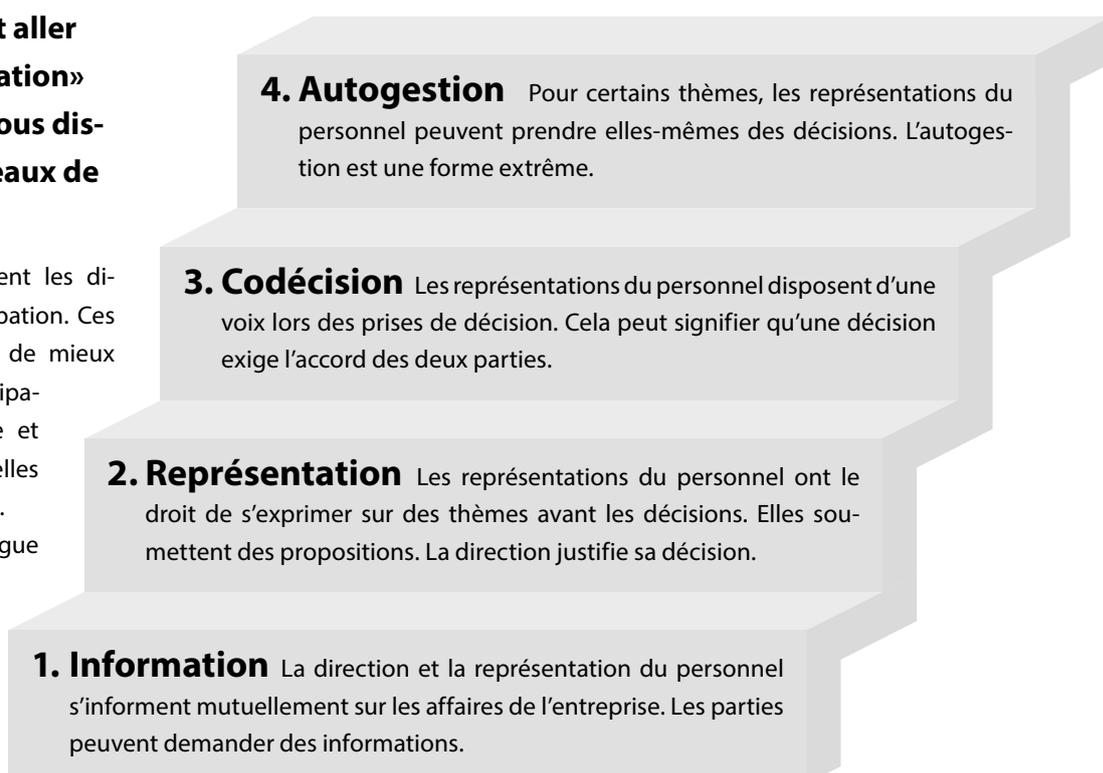
Les résultats de l'enquête qualitative seront présentés amplement lors de la **journée d'étude INSOS sur «La participation dans l'entreprise», le 14 novembre 2019.**

Anita Heinzmann, collaboratrice scientifique, et Annina Studer, responsable du projet «Participation», INSOS Suisse

Les quatre niveaux de la participation

La participation peut aller de la simple «information» à l'«autogestion». Nous distinguons quatre niveaux de participation.

Différents modèles décrivent les diverses formes de la participation. Ces modèles vous permettent de mieux évaluer le degré de participation dans votre entreprise et de concevoir de nouvelles possibilités de participation. INSOS Suisse distingue quatre niveaux de la participation (voir illustration).



Les multiples facettes de la participation

Qu'entreprennent les institutions sociales afin que les employé·e·s en situation de handicap puissent s'investir dans l'entreprise et être entendus? A quels défis font-elles face? Et quelles opportunités offre la participation? INSOS Suisse a posé ces questions à dix-sept institutions de toute la Suisse qui disposent déjà d'un groupe de participation.

LES MODÈLES DE PARTICIPATION

Ces dernières années, les ateliers ont développé des instruments et des espaces permettant aux employé·e·s en situation de handicap de s'impliquer dans l'entreprise. Nous avons interviewé dix-sept établissements et en avons tiré quatre modèles de participation différents.

COMMISSION MIXTE DU PERSONNEL

1 Les employé·e·s avec et sans handicap représentent les intérêts de l'ensemble du personnel. Le travail de la commission se base sur un règlement. Il porte aussi sur des questions liées aux conditions d'engagement et de travail. La commission mixte du personnel est celle qui répond le mieux à l'approche inclusive, mais elle est rare.

REPRÉSENTATION DES EMPLOYÉ·E·S

2 Les employé·e·s en situation de handicap représentent leurs intérêts séparément. Un ou une assistant·e les aide dans leur travail, notamment en rédigeant le procès-verbal, dans l'organisation ou la tenue des séances. Au cours des travaux en commission, les membres développent leurs compétences. De ce fait, l'assistant·e peut leur confier de plus en plus de tâches. Ces instances sont généralement connues sous le nom de comité d'atelier ou comité d'entreprise.

PARTICIPATION TRANSVERSALE

3 Ces groupes de participation transversaux peuvent choisir librement les sujets dont ils traitent. Ils peuvent discuter des questions d'habitat, de loisirs et d'autres thèmes. Le danger de ces groupes est de perdre de vue les sujets de négociation entre employeur et employé·e·s. Ces groupes sont parfois inclusifs.

PARTICIPATION SANS REPRÉSENTATION

4 Ces entreprises n'ont pas de représentation mais ont développé des instruments favorisant la participation. Des boîtes à lettres, des enquêtes ou des séances permettent de transmettre à la direction les préoccupations des employé·e·s. Les employé·e·s échangent directement avec l'employeur. Avec cette forme de participation, il est plus difficile pour le personnel de formuler des demandes communes.

(Suite en page 8)



L'institution Drahtzug Zürich a déjà introduit une commission mixte du personnel en 2004. Depuis, les employé-e-s avec et sans handicap représentent conjointement les intérêts de tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices. Photo: Matthias Luggen.

LES DÉFIS

Mettre en œuvre la participation, cela ne s'improvise pas. Quelles difficultés les institutions rencontrent-elles? Quelles questions pose la mise en pratique de la participation dans les entreprises? Nous présentons ici les quatre points les plus souvent évoqués dans les entretiens.

LE RÔLE DE REPRÉSENTANT·E

1 Représenter convenablement les préoccupations d'autrui auprès de la direction requiert de grandes compétences. Cela implique également que les représentant·e-s connaissent leurs capacités, leurs intérêts et leurs droits et sachent distinguer ce qu'ils veulent pour eux-mêmes, le souhait de chacun, et les intérêts de la majorité du personnel. Leur rôle exige aussi de fonctionner en groupe. Il est important de comprendre son propre rôle afin de communiquer avec des personnes différentes au sein de l'entreprise.

L'ACCÈS À LA PARTICIPATION

2 Prendre note et discuter des préoccupations des collègues, négocier avec la direction et chercher des solutions: le rôle de représentant·e du personnel est très exigeant. De ce fait, certaines personnes peuvent en être exclues. C'est notamment le cas des collaborateur·trice-s qui ne s'expriment pas verbalement ou que difficilement. Les directions peuvent introduire des conditions cadres spécifiques pour que la participation soit ouverte à tous. Les facteurs suivant favorisent l'accès à la participation: la disponibilité, l'assistance, des informations adaptées, des espaces d'échange, des formations continues et des systèmes d'élection équitable.

CIRCULATION DE L'INFORMATION

3 Pour une représentation du personnel réussie, il est essentiel que les informations circulent bien. Les représentant·e-s du personnel doivent être en mesure de comprendre les préoccupations afin de pouvoir les traiter et communiquer leur position. Si les employé·e-s travaillent dans des bâtiments différents, géographiquement séparés, la circulation de l'information constitue un défi supplémentaire. Il est important que les employé·e-s reçoivent le soutien nécessaire en matière de communication et que les processus soit clairement réglés (quel sujet par quel canal auprès de qui et à quel moment).

ACCOMPAGNEMENT

4 Lorsque les professionnel·le-s accompagnent et soutiennent les représentant·e-s du personnel, ils doivent mettre de côté leur opinion personnelle. Lorsqu'un·e assistant·e travaille également dans l'entreprise, des conflits d'intérêt et de loyauté peuvent survenir. Pour prévenir de tels conflits, le rôle de l'assistant·e doit être clair pour tout le monde.



LES OPPORTUNITÉS

Dans les entreprises qui s'engagent sérieusement dans la participation, on observe que l'identification à l'entreprise est forte et la satisfaction des collaborateur-trice-s est élevée. L'impact sur la motivation, le climat de travail et la productivité est positif. Non seulement les employé-e-s évoluent, mais aussi l'entreprise dans son ensemble. Elle peut améliorer et adapter les offres aux besoins du personnel et de la clientèle.

LES REPRÉSENTANT·E·S DU PERSONNEL

1 Ils se découvrent dans un nouveau rôle, apprennent à mieux connaître l'entreprise, s'engagent pour eux-mêmes et pour les autres et développent des capacités à argumenter, à intervenir, à trouver des solutions et à accueillir les préoccupations des autres avec empathie. Ils connaissent le succès lorsque les revendications conduisent à des changements concrets. La confiance en soi est renforcée.

LES EMPLOYEURS

2 Dans la mesure où ils échangent régulièrement avec la représentation du personnel, ils comprennent mieux les préoccupations de leurs employé-e-s. Les propositions qui leur sont soumises élargissent leur vision de l'entreprise. Ils peuvent développer leurs offres de façon participative et en adéquation avec les besoins et probablement mieux anticiper les problèmes.

L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

3 L'entreprise dans son ensemble profite des échanges entre le personnel et l'employeur. La satisfaction au travail et la qualité du travail s'améliorent lorsque les employé-e-s s'impliquent activement. Il en ressort une culture d'entreprise positive, axée sur la participation.



LES THÈMES

Les préoccupations des employé-e-s sont variées. Nous avons recueilli les thèmes qui sont le plus souvent discutés au sein des représentations du personnel:

- Le chemin du travail
- Les jours fériés
- Les droits et les devoirs
- La protection des données
- Le salaire
- Les temps de pause et les espaces de repos
- L'accessibilité des transports publics
- Le fonctionnement de l'AI
- Les règlements internes et le code de conduite
- Le bien-être
- Les enquêtes de satisfaction
- L'égalité entre les employé-e-s avec et sans handicap
- L'accessibilité
- L'architecture, l'infrastructure et la sécurité
- La formation continue
- Les repas et les prix de la cantine

Textes: Anita Heinzmann, collaboratrice scientifique rattachée au projet «Participation» d'INSOS Suisse.



Les institutions, pionnières de la participation?

Le jour où les employé-e-s en situation de handicap auront leur mot à dire sur l'offre des ateliers, la critique à l'égard de ces structures s'essoufflera. Annina Studer en est convaincue. Dans l'entretien qui suit, la responsable du projet «Participation» d'INSOS Suisse s'exprime sur la participation dans les institutions, le modèle allemand et les obstacles que la branche doit encore surmonter.

INSOS a pris position sur la participation dans les ateliers, mené une étude sur la question et organise une journée d'étude «Participation dans l'entreprise» en novembre. Comment expliquer que la participation jouisse d'une telle priorité?

Annina Studer: Il y a trois raisons à cela. Il y a d'abord la Convention relative aux droits des personnes handicapées qui, en préambule et dans l'article 27, reven-

soumises aux règles et obligations de l'économie de marché, notamment à la loi sur la participation. Cette loi-cadre s'applique aussi aux employé-e-s en situation de handicap dans les ateliers. Elle leur donne le droit de demander une représentation du personnel et de négocier les conditions de travail entre partenaires sociaux.

La participation peut-elle également donner une légitimité aux offres des ateliers?

Oui. Les voix critiques reprochent aux ateliers de créer des offres qui ne correspondent pas aux besoins des employé-e-s. Mais si les ateliers développent de façon générale leurs offres de soutien, leurs produits et leurs prestations en collaboration avec les employé-e-s, alors une véritable participation professionnelle sera possible – et la critique n'aura plus de raison d'être.

Pourquoi les représentations du personnel ne sont-elles pas plus présentes dans les institutions?

D'abord, il faudrait prendre conscience que les travailleur-euse-s avec handicap ont les mêmes droits et devoirs que les personnes sans handicap. Par ailleurs,

vouloir créer des représentations du personnel engendre des coûts. Pour ce faire, les institutions dépendent de la mise à disposition de ressources suffisantes par la Confédération et les cantons. Ensuite, les institutions peuvent autonomiser les employé-e-s handicapés, leur offrir une assistance et compenser les absences au travail dues à la représentation. A cela s'ajoute le fait qu'une participation effective peut ralentir les processus de décision et l'organisation. D'un point de vue entrepreneurial, c'est un défi pour les institutions.

Pourquoi les institutions sociales devraient-elles développer la participation malgré ces obstacles?

Parce qu'elles le peuvent! Contrairement aux entreprises à but purement lucratif, elles sont aujourd'hui déjà qualifiées pour favoriser la participation. Elles sont prédestinées à endosser un rôle de pionnier en la matière. En outre, il ressort de l'enquête suisse sur la santé de 2017 que le stress diminue et la motivation augmente lorsque les entreprises impliquent les employé-e-s. Une raison de plus pour avancer dans cette voie.



Annina Studer dirige le domaine Monde du travail et le projet «Participation» d'INSOS Suisse.

dique la participation dans l'entreprise et dit que les programmes de participation professionnelle ne sont légitimes que par l'implication. Ensuite, les pays voisins, comme l'Allemagne, ont des représentations du personnel très bien organisées. Elles sont exemplaires. Enfin, les ateliers sont aujourd'hui des entreprises privées, gérées comme telles. En tant que PME, elles sont aussi

INSOS a interrogé dix-sept institutions qui rendent possible la participation. Quel est le meilleur modèle?

Il n'y a pas un seul modèle juste. Bien sûr, une commission du personnel incluant des personnes avec et sans handicap sera celle qui répond le mieux à l'approche inclusive. Mais le facteur décisif est de savoir quelles sont réellement les chances de participation.

A quoi reconnaît-on que la participation fonctionne?

Bonne question. Actuellement, nous examinons la possibilité de développer un outil simple qui indiquerait où une institution se situe en matière de participation. Les facteurs décisifs sont:

- *Une organisation de haute qualité:* un règlement simple régit, par exemple, les possibilités de participation, la répartition des tâches, le devoir de réserve, la gestion des conflits, le caractère obligatoire des décisions ou les flux d'information.
- *Une structure de haute qualité:* une représentation du personnel défend les intérêts de tous les employé-e-s et se réunit régulièrement avec la direction. Dans les petites entreprises, cette représentation peut être confiée à une personne externe sous forme de mandat.
- *Un contenu de haute qualité:* le groupe ne discute pas seulement de la machine à café mais aussi de formation continue, d'organisation du travail, de salaires, de nouveaux produits ou de prestations d'aide.

En Allemagne, les employé-e-s en situation de handicap sont organisés depuis longtemps en comités d'atelier. Que pouvons-nous apprendre de l'Allemagne?

En Allemagne, grâce à l'ordonnance sur la participation dans les ateliers, chaque établissement dispose d'un comité d'atelier qui fait partie d'un ré-

seau régional ou national. Les «Werksatratte Deutschland» les représentent auprès du gouvernement fédéral. On le

«Les institutions pour personnes en situation de handicap sont prédestinées à jouer un rôle de pionnier en matière de participation.»

voit: les prescriptions légales peuvent apporter de la clarté et font avancer les choses.

A quoi ressemblera la participation en entreprise dans cinq ans?

En 2024, la participation dans l'entreprise des employé-e-s devra être une évidence. Pour y parvenir, INSOS accompagne ses membres avec des prestations, des instruments et des réseaux. Nous ne poursuivons aucun but syndicaliste. Nous voulons soutenir le chan-

«La participation ne doit pas être un exercice alibi. Elle exige une nouvelle compréhension des rôles qui doit désormais se développer.»

gement de paradigme qui donne aux employé-e-s le pouvoir de définir le développement de l'offre dans un esprit d'inclusion. Les ateliers se légitiment ainsi d'eux-mêmes. Une chose est sûre: c'est particulièrement exigeant pour la direction et les professionnel-le-s.

Quels obstacles restent à franchir?

La participation ne doit pas être un exercice alibi! Elle exige une autre façon de penser et une nouvelle compréhension des rôles. La participation est une valeur ajoutée pour les institutions. Il faut désormais la volonté et le courage de tous, non seulement pour parler de la participation, mais pour la mettre en œuvre tous ensemble.

Interview: Barbara Lauber



Trois exemples – Trois approches

Les représentations des employé-e-s en situation de handicap des institutions Werkheim Uster, Drahtzug Zürich et FOVAHM expriment clairement leur opinion et leurs préoccupations. Certes de manière différente. Mais avec conviction et réussite.

WERKHEIM USTER



Katrin Roth, responsable spécialisée du domaine socio-professionnel et assistante du comité d'entreprise

DRAHTZUG ZÜRICH



Tatjana Kruschak, responsable d'atelier et présidente de la commission du personnel

FOVAHM VALAIS



Sébastien Beney, président de la Commission des Délégués des Travailleurs et Résidents

Interviews:
Barbara Lauber,
Rocco Brignoli

Pourquoi avez-vous une instance de participation?

« L'idée de créer un comité d'entreprise est venue de la direction. Franchir ce pas était la suite logique de notre philosophie qui consiste à intégrer directement dans notre travail les besoins des collaborateur-trice-s en situation de handicap. Les premières élections ont eu lieu en septembre 2016. La participation aux élections a atteint 69%, un taux élevé! Il y a aussi eu des voix critiques au début. Certains ne pensaient pas que les collaborateur-trice-s avec handicap pouvaient défendre eux-mêmes leurs intérêts. Aujourd'hui, tout le monde est d'accord: ça marche! »

« Pour nous, les personnes en situation de handicap mental qui travaillent à Drahtzug sont des employé-e-s. Cette posture remonte au précédent directeur qui avait l'esprit syndicaliste dans le sang et qui a créé en 2004 la commission mixte du personnel (COPE). Aujourd'hui, trois employé-e-s sans et 4 employé-e-s avec handicap y travaillent. Nous nous entendons bien sur les différents rôles et échangeons d'égal à égal. Ainsi, j'ai suivi la dernière formation continue du syndicat SSP avec une collaboratrice en situation de handicap. »

« La FOVAHM s'engage pour la mise en œuvre de la CDPH. C'est pour cela que nous avons participé à un projet européen visant à développer la participation citoyenne. En 2015, j'ai aussi eu l'occasion de recommander le langage facile à comprendre devant les député-e-s du Parlement luxembourgeois. J'ai compris qu'un changement formidable est en train de se mettre en place dans les institutions. L'année d'après, la FOVAHM est passée à l'action. En 2016, la «Commission des Délégués des Travailleurs et Résidents» a été constituée. »

Comment fonctionne cette instance?

« Chacun des cinq établissements de Werkheim a une représentation dans le comité d'entreprise.

Ce dernier représente les souhaits et préoccupations du personnel et se réunit six fois par an. Comme assistante, je rédige le PV, indique les pistes de solutions et offre un soutien si nécessaire. Le comité d'entreprise présente ses propositions directement aux personnes compétentes. Il a déjà pu faire bouger les choses: cours de yoga et autres pour tous et espaces de repos pour la pause de midi. Le comité d'entreprise a inscrit à l'agenda le thème de la protection des données. »

« La COPE tient cinq séances annuelles et rencontre aussi cinq fois la direction.

Celle-ci a l'obligation de nous informer sur toutes les affaires importantes. En tant que présidente, j'assiste également aux séances de la direction et du comité. Cela facilite la transmission de l'information et crée la confiance. S'ils sont intéressés, d'autres membres de la COPE peuvent assister à tour de rôle aux réunions du comité. Nous traitons de thèmes divers comme le nombre de jours fériés en 2020, la mise en œuvre de la CDPH ou l'utilisation des salles de repos. »

« Chez nous, c'est un peu spécial. La commission est constituée d'un «comité central» et d'un «comité élargi» qui représentent les travailleuse-s et les résident-e-s. Les membres sont démocratiquement élus tous les deux ans. Le «comité central» se réunit mensuellement. Nous discutons et préparons les rencontres avec la direction et le «comité élargi». Nous essayons de trouver des solutions aux soucis des employé-e-s et résident-e-s, car nous voulons surtout les soutenir. »

Quels sont les avantages de cette instance?

« Les collaborateur-trice-s mettent en discussion des préoccupations et des sujets qui auraient été ignorés par le passé.

Depuis, tous le savent: ils ont leur mot à dire, ils sont écoutés et ils peuvent changer les choses. Les membres du comité d'entreprise apprennent à formuler les demandes, à défendre les intérêts qui ne sont pas nécessairement les leurs, à négocier et à trouver ensemble des solutions. Deux personnes ont déjà suivi une formation par les pairs. Grâce au comité d'entreprise, les prestations au sein de l'institution se sont nettement améliorées. »

« Celle ou celui qui travaille dans la COPE ne représente par seulement ses intérêts, mais aussi ceux de ses collègues.

Cela peut mettre la pression, mais c'est aussi un excellent apprentissage. Nous sommes ouverts aux changements. Ainsi, c'est un collaborateur qui a rédigé les derniers PV. Ils étaient impeccables! Cela montre bien que lorsqu'on confie des tâches à une personne, des compétences cachées font surface. La confiance en soi est renforcée. Je profite moi aussi de la COPE: aujourd'hui, je suis davantage en lien et je découvre d'autres points de vues. »

« Notre commission a permis de nombreux changements.

En qualité de président du «comité central», je suis fier de notre engagement face au changement. Concrètement, tous les employé-e-s et résident-e-s sont aujourd'hui informés en langage facile à lire, p. ex. sur les résolutions de la CDPH et les questions de curatelle. Ce sont des causes qui me tiennent à cœur. Nous sensibilisons aussi le personnel encadrant au sujet des thèmes abordés par notre commission. Je me sens utile et je vois que j'aide beaucoup. »

Comment renforcer la santé psychique au travail

Une étude canadienne, «Protégeons la Santé Mentale au Travail», prouve que la santé psychique du personnel dépend beaucoup de l'entreprise. Les chercheurs ont identifié treize facteurs ayant un impact positif tant sur l'équilibre psychologique que sur l'engagement, à responsabilité partagée entre collaborateur·trice·s et responsables.

Au Canada, un groupe de chercheurs étudie depuis des décennies les conditions-cadres optimales de la santé psychique au travail. Il rassemble, sous l'égide de l'Université Simon-Fraser de Vancouver, employeurs, syndicats et médecins du travail, ainsi que des juristes spécialisés et des expert·e·s du domaine politique.

La santé: une quête par étapes

Les chercheurs ont comparé des entreprises où les collaborateur·trice·s présentaient une excellente résistance psychique avec d'autres ayant enregistré de longues absences liées à des troubles psychiques. Leur conclusion est que la santé mentale au travail dépend de l'impact positif exercé par

La liste des treize facteurs

1. Accès sécurisé à du soutien psychologique
2. Culture d'entreprise
3. Direction et attentes claires
4. Courtoisie et respect
5. Compétences adaptées au poste
6. Perspectives et possibilités de développement
7. Reconnaissance et récompense
8. Représentativité et participation
9. Charge et volume de travail
10. Engagement
11. Équilibre de vie
12. Mesures de protection psychologique
13. Sécurité physique au travail (accidents professionnels)

Stable pendant des années, cette liste a récemment évolué: la transformation numérique a en effet fait remonter la charge/le volume de travail (actuellement en 9^e position) de trois rangs.

Ce classement montre l'importance de thématiques comme la reconnaissance, les félicitations, la charge de travail ou l'adaptation personnelle des collaborateur·trice·s. Un constat qui ne devrait pas surprendre les professionnel·le·s des domaines de la médecine du travail, des RH ou de la gestion de la santé en entreprise. Mais le facteur

numéro un reste la stigmatisation. Si les entreprises qui n'ont pas de tabou avec la «charge mentale» sont à même d'élaborer rapidement des solutions en cas de problèmes psychologiques, ce n'est pas le cas dans celles qui stigmatisent les personnes atteintes: celles-ci risquent alors de ne chercher ni à se faire aider ni à admettre leurs troubles. Des séminaires en entreprise menés par la Fondation Pro Mente Sana ont montré qu'il n'y a souvent aucune conscience de l'impact de la stigmatisation sur la santé psychologique du personnel. C'est pourquoi Pro Mente Sana a mis sur pied son programme PSMT: «Mental Health@Work».

Plus fit, productif, novateur

Ces treize facteurs déterminants s'appliquent à toutes les entreprises, grandes ou petites, du secteur privé comme du secteur public. Dans tous les cas, la santé psychique est une thématique dont la responsabilité est partagée, tant par le management que par le personnel.

Dans l'intervalle, un très grand nombre d'entreprises et d'organisations locales et internationales ont adopté le PSMT – dont Starbucks ou Lloyds Banking Group. Leurs collaborateur·trice·s ne

Souvent, les entreprises n'ont pas conscience de l'impact de la stigmatisation sur les employé·e·s.

treize facteurs, sur la base desquels a été développé le programme «Protégeons la Santé Mentale au travail» (PSMT). Ils sont réexaminés et adaptés tous les cinq ans. Nous vous les présentons ci-après dans leur version actualisée (lire aussi pages 16 et 17).



Comment ça va? il est important de pouvoir répondre honnêtement à cette question. Image: iStock/fizkes

sont pas seulement en meilleure santé et plus productifs, mais également plus novateurs et plus engagés. Des études scientifiques montrent que les coûts liés au stress psychologique dans les entreprises appliquant les treize facteurs sont de 15 à 33% inférieurs à ceux de celles ne les appliquant pas.

En Suisse, le PSMT n'en est encore qu'à ses débuts. Il a été adapté en version «helvétique» par le Dr. Thomas Ihde-

Scholl, chef du service psychiatrique des hôpitaux fmi à Interlaken et président de la fondation Pro Mente Sana, qui propose aux entreprises intéressées son programme «Mental Health@Work» (lire ci-dessous).

Tom Bögli

Ancien co-directeur de «Mental Health@work» chez Pro Mente Sana. Il donne des formations sur la santé psychique.



A vos agendas!

Workshop Guarding Minds

Comment améliorer de façon durable la santé mentale de vos collaborateurs et collaboratrices sur leur lieu de travail? Participez au workshop INSOS «Guarding Minds». Le workshop a lieu le 19 mars 2020 à Fribourg. Réservez la date. Infos et modalité d'inscription bientôt disponibles sur insos.ch.

Le programme en huit étapes

Le programme «Protégeons la Santé Mentale au travail» met gratuitement des mesures et des outils à disposition des entreprises. Pro Mente Sana propose en plus des soutiens complémentaires.

Les employeurs peuvent télécharger gratuitement (en anglais et en français) les mesures et outils nécessaires au programme PSMT. En s'enregistrant sur le site internet du programme, ils accèdent à des outils supplémentaires très utiles.

La Fondation Pro Mente Sana met par ailleurs séminaires, conférences en ligne ou podcasts à disposition des entreprises souhaitant un soutien complémentaire.

Pour utiliser PSMT, il s'agit de passer par huit étapes. La première étant d'identifier les treize facteurs, avant de déterminer les besoins de votre entreprise en faisant l'inventaire des mesures de protection existantes. Il est important d'intégrer les personnes-clés – la direction et l'encadrement supérieur – et de développer ensemble un plan de communication. Puis d'évaluer les résultats, de planifier les mesures à prendre et de les consolider.

Tom Bögli



Informations complémentaires

www.guardingmindsatwork.ca > Resources

www.promentesana.ch > Angebote > Arbeit und psychische Gesundheit

Les huit étapes en détail

1. Connaître les treize facteurs
2. Clarifier les besoins de l'organisation
3. Déterminer les ressources d'évaluation
4. Identifier les personnes-clés
5. Créer un plan de communication
6. S'inscrire sur le site «GM@W» et lancer l'enquête
7. Faire le suivi des résultats et définir les mesures
8. Évaluer et consolider les mesures

Ces 5 facteurs sont décisifs pour la

Les entreprises ont une grande influence sur la santé psychique de leurs collaborateurs et collaboratrices. Selon l'étude canadienne «Guarding Minds – Protégeons la Santé Mentale au Travail» (lire page 14), voici les cinq facteurs-clés à retenir – et le rôle que peut jouer l'encadrement.

1 Assurer l'accès à un soutien psychologique (stigmatisation)

Le personnel d'une entreprise qui s'engage en les soutenant en cas de stress mental ou de troubles psychiques, et qui prévoit un véritable accompagnement de retour au travail, a plus tendance à se tourner vers la hiérarchie en cas de problèmes et à chercher de l'aide. Ce qui permet de trouver très tôt des solutions et d'éviter de longues absences pour maladie. En revanche, les employé·e·s qui subissent des brimades ou risquent, en parlant de leur stress mental, de perdre leur emploi, préféreront continuer à souffrir en silence.

Que peuvent faire les supérieur·e·s? Adoptez une approche concertée, vous permettant d'échanger et de discuter de la situation avec les personnes concernées.

2 Culture d'entreprise

Une entreprise où règne le manque de confiance, de sincérité, d'équité et de tolérance, pousse les employé·e·s à se protéger en se refermant sur eux-mêmes. Car, face à la peur, notre cerveau se met instinctivement en mode d'alarme: nous sommes incapables de nous concentrer pleinement sur notre travail. Les employé·e·s se bloquent, font des erreurs, sont souvent malades et peu productifs

Que peuvent faire les supérieur·e·s? Encouragez activement et sur le long terme une vraie culture d'entreprise, faite de confiance, de sincérité, de tolérance et d'équité.

3 Direction et attentes claires

Il faut que les collaborateur·trice·s sachent clairement quelles sont leurs responsabilités, ce qui est attendu d'eux et quelle sera la réaction de leurs supérieur·e·s dans telle ou telle situation. Lorsque les conditions-cadres changent soudainement ou que les employé·e·s doivent peser chacune de leurs paroles, les conflits sont inévitables, ainsi que la probabilité qu'ils se sentent psychologiquement stressés.

Que peuvent faire les supérieur·e·s? Expliquez clairement vos attentes et la marge de manœuvre dont dispose le personnel. Ne partez jamais du principe qu'ils savent ce qu'ils doivent faire. Dirigez avec générosité et confiance, ne laissez pas les conflits se développer et résolvez-les de manière constructive.

santé psychique



4 Courtoisie et respect

Lorsqu'on interagit avec eux de manière courtoise et respectueuse, les collaborateur-trice-s se sentent appréciés et peuvent déployer tous leurs talents. A l'inverse, une entreprise qui tolère le manque de respect (par exemple, parler de quelqu'un avec mépris, ou s'en moquer) a un impact négatif sur leur santé psychique, en déclenchant chez eux le mode d'alarme (voir le facteur 2).

Que peuvent faire les supérieur-e-s? Adoptez une attitude de tolérance zéro. Il est de la responsabilité de tout le personnel de réagir à ce genre de faits et d'en parler à la hiérarchie. En discussion, expliquez pourquoi il s'agit d'un manque de respect et indiquez clairement les limites à ne pas franchir.

5 Capacités adaptées au poste

Au centre de cette problématique: les collaborateur-trice-s et leurs aptitudes. Est-ce que la personne en charge est faite pour telle ou telle tâche? Est-ce qu'elle s'adapte bien à son environnement de travail? Comment se comporte-t-elle en groupe? Une personne se sent à l'aise dans son travail lorsque ce qu'on lui demande correspond à ses capacités. Une personne timide, par exemple, se sentira mieux dans une tâche de backoffice qu'en contact direct avec la clientèle. Quant aux bureaux paysagers, ils sont motivants pour certains et stressants pour d'autres.

Que peuvent faire les supérieur-e-s? Assurez-vous que les aptitudes et la personnalité de vos collaborateur-trice-s sont en adéquations avec leur travail – surtout en cas de problème: par exemple, lorsqu'il y a régulièrement des frictions au sein d'une équipe, ou lorsque son efficacité baisse après une promotion.

Tom Bögli



EN BREF

INSOS Suisse et CURAVIVA Suisse créent une fédération commune

Oui, à l'unanimité: les délégué-e-s d'INSOS Suisse et de CURAVIVA Suisse ont décidé cet été de créer une fédération. Son objectif est de représenter avec plus d'efficacité encore les institutions pour les personnes ayant besoin de soutien auprès des instances politiques et de les accompagner avec des offres et des prestations diversifiées et de qualité. Les deux associations visent une fâitière forte et des associations affiliées fortes. Actuellement, elles examinent la structure adéquate et la forme juridique de la fédération. Si les délégué-e-s disent à nouveau oui en novembre 2020, alors la fédération pourra probablement commencer son travail début 2021.

La solution INSOS SECURIT pour la sécurité au travail: épargner la finance d'inscription

Si votre institution rejoint la solution de branche INSOS SECURIT pour la sécurité au travail et la protection de la santé d'ici à fin 2019, vous économisez les frais d'inscription (de CHF 800 à CHF 1200). En cas d'intérêt, contactez: Matthias Benz, 044 240 55 50, insos-securit@aeh.ch. La solution est avantageuse, facile à appliquer et adaptée aux besoins des institutions. Elle comprend notamment un manuel, des informations, des check-lists et un audit tous les cinq ans.

www.insos-securit.ch

La plateforme socialstore.ch: placer avantageusement les produits des ateliers

Les ateliers peuvent placer leurs produits sur socialstore.ch et atteindre ainsi des clientes et clients dans toute la Suisse. La plateforme de vente en ligne nationale est bilingue et propose exclusivement des produits provenant des institutions sociales. Derrière socialstore.ch se trouve la fondation d'utilité publique Sovalore. INSOS Suisse siège désormais au conseil de fondation. Les institutions membres d'INSOS bénéficient d'un rabais de 25% sur la cotisation annuelle.

www.socialstore.ch



A propos de la ho

**Eclairages. Impulsions. Nouveaux contacts...
C'est ce qu'on pu prendre avec eux les plus
de 300 participant-e-s du Congrès INSOS
2019. Certaines interventions ont été parti-
culièrement mémorables. Citations!**

«**Agir avec agilité n'a rien à voir avec la démocratie de base ou le chaos.** La hiérarchie est une banalité. En revanche, l'agilité pas du tout. Ce n'est pas une méthode, mais une attitude, un état d'esprit. Une organisation agile procure tant d'avantages à son personnel et à sa clientèle que je vous le conseille: devenez agiles! Vous n'en serez que plus heureux.»

Bernhard Knecht, coach

«**La communication améliorée et alternative apporte le changement.** Elle peut changer de petites choses, mais elle peut aussi entraîner des changements majeurs et déterminants pour l'avenir dans la vie. Comme pour moi. Le plus souvent, ces changements se traduisent par davantage d'autodétermination. La CAA améliore donc la qualité de vie. C'est quelque chose de magnifique!»

Daniel Rickenbacher, conférencier et expert en la matière



nte, de «nous» et de la curiosité

«**Le cerveau s'éteint lorsqu'une personne ressent du stress ou de la peur.** Dans l'énergie de l'urgence, il n'est pas possible de planifier ni de trouver des solutions sensées. Par conséquent, nous devons créer une structure qui sécurise et qui aide à passer de l'urgence à l'enthousiasme. Ainsi, lors d'une séance du lundi, pourquoi ne pas demander: «Racontez ce que nous avons réussi à faire la semaine passée»? Cela nous permet d'être ensemble au niveau des compétences. Et nous fait nous sentir vraiment bien.»

Jorge Cendales, fondateur de Human Spirit

«**Restez curieux!**»

Isabelle Chappuis, directrice exécutive, Future Skills Lab, Université de Lausanne

«**Je suis toujours étonné de voir combien peu de personnes se confrontent à la honte.** La honte est existentielle et douloureuse. Si nous agissons comme si elle n'existait pas, nous continuerons à la repousser et à nous en débarrasser – avec un bouc émissaire, par exemple. Il peut en résulter des conflits, du mobbing, de l'exclusion, de l'arrogance, du sarcasme ou de la violence.

La honte dépend d'un espace de dignité. Et cet espace, les équipes peuvent le créer, dans la mesure où elles n'ajoutent pas à l'embarras de la personne, mais en lui apportant com-

préhension et soutien. Cela aide à supporter la honte et à aller de l'avant.»

Stephan Marks, sociologue, superviseur et auteur

«**Nous sommes déjà en plein dans la transition numérique.** Les principes et les dynamiques du monde digital valent aussi pour les organisations du travail social. L'impact sur les professionnel-le-s est important. Il ressort de notre étude que les principales préoccupations actuelles des professionnel-le-s ont trait à la transition numérique. Ils mentionnent la pression croissante de la documentation, l'augmentation et la transparence des données, ainsi que les exigences en matière de flexibilité et de mise en réseau.»

Sebastian Wörwag, recteur et co-directeur du HR Panel New Work, Haute école spécialisée de St-Gall

«**Intégrez les objections dans les processus participatifs.** Ne les ignorez pas.»

Michelle Constantin, directrice, Les Traversées

Le **code QR** vous dirige vers les actes du congrès.



ÉVÉNEMENTS

14 novembre 2019

PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE

Journée d'étude INSOS à Bienne

22 novembre 2019

LES SALAIRES DANS LES ENTREPRISES

Echanges entre expert·e·s à Lausanne

19 mars 2020

GUARDING MINDS: 13 FACTEURS POUR UNE BONNE SANTÉ MENTALE

Workshop à Fribourg

26 - 27 août 2020

CONGRÈS INSOS 2020

Congrès INSOS à Berne

Impressum

Éditeur

INSOS Suisse
Association nationale de
branche des institutions pour
personnes avec handicap

Zieglerstrasse 53
3000 Berne 14
031 385 33 00
info@insos.ch
www.insos.ch

Rédaction

Barbara Lauber
(responsable)
France Santi

Traduction

Anne-Marie Nicole

Photo de couverture

Matthias Luggen
www.matthiasluggen.ch

Prix

Abonnement CHF 30.–
(compris dans la cotisation)
Au numéro CHF 15.–

Mise en page

Sandra Schwab
www.s-at.ch

Maquette et impression

Jordi AG
www.jordibelp.ch

Tirage

1900 expl. en allemand
600 expl. en français
Paraît 3 fois par an

