



## Portrait-PME: Imbodehuus



Imbodehuus St.Gallen



*«Nous nous sommes lancés dans ce projet de promotion de la santé en entreprise parce que nous étions confrontés à de nombreuses absences dues à des maladies.»*

Denise Küttel, responsable de projet  
PSE

### Portrait de l'entreprise

**Nom de l'entreprise:**  
Imbodehuus;  
www.imbodehuus.ch

**Siège:**  
9016 St. Gallen

**Branche professionnelle:**  
Établissement socio-pédagogique

**Nombre de collaborateurs/trices:**  
45

**Activité:**  
Lieu de vie et atelier d'occupation:  
21 places pour adultes physiquement handicapés

### Aborder des facteurs sensibles

#### *lors de conditions cadres en mutation*

Il est aisé de comprendre que PME-vital ne puisse pas toucher ni exercer d'influence sur des entreprises stables présentant des conditions cadres fixes. En effet, la promotion de la santé en entreprise affronte chaque fois une nouvelle situation de départ et souvent aussi des conditions cadres (économiques) en mutation. C'est ainsi que la co-responsable du secteur résidentiel de Imbodehuus souligne le caractère flexible qui était nécessaire et qu'ont démontré la responsable de projet et les spécialistes externes qui accompagnaient PME-vital. Il est vrai que PME-vital est caractérisé par un programme adaptable et non pas par un schéma rigide. Lors de la planification du processus, les possibilités et limites d'une PME et de son personnel sont prises en compte. Il est vrai que PME-vital nécessite pour ce faire de certains instruments (sondage auprès des employé/es et des cadres), qui permettent de faire une analyse et de rassembler des informations significatives pour la phase suivante, à savoir le cercle de santé.

Pour Imbodehuus, la situation financière tendue dans le domaine de la santé (cf. réductions des moyens financiers de la Confédération et du canton) représente une compagne de route contraignante. Pour le personnel, la pression sur le tableau des effectifs et l'objectif d'afficher une occupation maximale de la maison représentent une réalité. Au cours de ses 10 ans d'existence, la direction de Imbodehuus, a toujours accordé une grande importance à la promotion de la santé en entreprise. La formation continue et l'optimisation des conditions de travail témoignent d'une idéologie favorable au personnel. Les principes formulés dans la ligne directrice de Imbodehuus sont sciemment mis en œuvre du sommet à la base. Au regard de cette situation de départ particulièrement favorable au personnel, la question de

l'origine du grand nombre d'absences dues à la maladie s'est posée. Le sondage a montré très clairement que l'encadrement de la clientèle, qui souffre pour la plupart de handicaps multiples et de maladies progressives, représente pour le personnel encadrant une contrainte multiple (physique et psychique). En outre, les répondants au sondage présentaient un haut degré d'identification avec les supérieur/es direct/es, ce qui entraîne une importante satisfaction au travail. Les répondants reconnaissent la nécessité et le potentiel de la promotion de la santé en entreprise et rendent hommage aux efforts de l'employeur. Malgré cela, on ressent parmi eux une certaine insécurité consécutive au développement économique et aux influences politiques. «On ne parle plus que d'économies!» Là où il faut travailler dans des conditions plus difficiles, lorsque le salaire n'évolue pas pendant trois ans ou lorsque la place de travail n'est plus considérée comme sûre, il n'est pratiquement pas possible d'éviter l'insécurité, les craintes, l'insatisfaction ainsi que les tensions au sein de l'équipe. Des mesures de réorganisation internes à l'institution ont renforcé ce sentiment d'insécurité.

Avec de telles prémisses, l'art des prestataires externes de PME-vital, en collaboration avec la direction de projet interne, consistait à relever ce qu'on appelle les facteurs sensibles (*soft factors*). Ce qui ne veut pas dire se détourner des conditions cadres externes. Mais il s'agit de mettre en évidence les domaines qui peuvent être influencés par le personnel lui-même. Malgré de nombreuses autres activités internes, la direction a pu motiver 20 employé/es à participer au module *Travail en équipe*, au cours duquel la gestion des conflits a également été traitée. Ce module de perfectionnement a permis au personnel d'approfondir la thématique de formations continues antérieures et, en une période de réorganisation, de reprendre des questions relatives au



fonctionnement de l'équipe. Au cours de cet atelier, les participant/es ont appris comment donner des feedbacks et exercer des critiques de manière constructive. Ce qui a pour effet que, lors de situations difficiles, on a cherché à aller à la rencontre de l'autre. «Nous empruntons aujourd'hui des voies plus directes» dit une personne interrogée, «il a ainsi été possible de réduire les plaintes exprimées par derrière.»

Le cercle de santé est dissout. Cependant, la manière de signaler les problèmes au sein de Imbodehuus a été formalisée. Dans les blocs d'information existants, soit lors de séances mensuelles, les remarques du personnel sont évaluées et des mesures définies. Il s'agit d'un produit issu de l'idéologie d'encadrement suite à une réflexion permanente, une formation continue et une optimisation du travail.

Le propre développement physique et le bien-être psychique représentent le point fort de l'étape suivante. Le module *Wellness* a été repoussé d'une demi-année en raison des fortes sollicitations qui reposent sur le personnel actuellement. Il ne devra pas seulement être efficace à l'intérieur, mais entraîner une ouverture vers l'extérieur, vers le quartier. Probablement qu'à ce moment-là un nouveau groupe de travail encadrera et conduira le projet à terme. Les chances d'y arriver sont bonnes: non seulement la direction de l'institution, tout

comme les responsables des différents services, soutiennent la promotion de la santé en entreprise (PSE), mais elles sont également des modèles dans la pratique. Ces deux points sont d'ailleurs bien documentés dans le second sondage auprès des employé/es. La prise en compte de la santé au travail est très bien acceptée par le personnel de Imbodehuus. Voilà qui est certainement lié à l'information régulière du personnel par la direction de l'entreprise. Mais, les employé/es insistent également sur le fait que l'implication pratique du personnel dans l'analyse et la résolution des problèmes a notablement augmenté la crédibilité de la portée de la PSE. La collaboration ciblée au sein d'un groupe hétérogène d'employé/es a permis à ces derniers de se rendre compte que si l'on veut changer quelque chose, on doit devenir actif soi-même.

*«Nous avons réussi à réduire les plaintes des gens par derrière, en empruntant aujourd'hui des voies plus directes.»*

*Une collaboratrice de Imbodehuus*

Les entretiens ont fait clairement ressortir qu'il y a des changements en cours à Imbodehuus. Ce qui semble important est une plus grande capacité à savoir poser des limites. Une diminution des absences - ce que la responsable de projet et une personne interrogée de Imbodehuus verraient d'un bon œil - n'a

malheureusement pas été atteint. Ce genre d'objectifs réalistes, mais très ambitieux au vu du temps écoulé, ne peut guère être réalisé à court terme. Il faut admettre qu'il y a une forte charge professionnelle dans le travail avec des personnes handicapées. De plus la situation économique tendue prend un poids si important que sa propre santé et «prendre soin de soi-même» passe à l'arrière-plan. C'est pourquoi les modèles de comportement mis en place - ici essentiellement les absences dues au résultat du surmenage, à la fatigue psychique ou même à l'épuisement professionnel - sont encore très présents.

Les employé/es interrogé/es ont confirmé l'évaluation de la direction de l'institution: il ne faut pas sous-estimer la fonction du personnel avec fonction d'encadrement (supérieur/es hiérarchiques), qui est de rappeler constamment l'existence de la PSE. Tant les responsables que le personnel lui-même sont donc très conscients de l'importance de cette condition préalable pour la durabilité de la PSE. Lors de la poursuite de la PSE à Imbodehuus, il s'agira de veiller encore plus attentivement à ce que tous les départements soient bien représentés dans le groupe de projet concerné. Les jalons permettant de poursuivre et de développer ce qui a été obtenu jusqu'à présent au sein de Imbodehuus sont donc bien posés.

### Activités de promotion de la santé en entreprise (PSE)

Date	Activité	Participant/es	PME-vital
nov. 01 – nov. 04	Projet „Equilibre travail - loisirs - habitat“: réalisé plusieurs événements, défini des thèmes, créé des groupes de travail et mis en œuvre des mesures (p.ex. Café Sari)	Tous les collaborateurs/trices et tous les résident/es	
fév. 01 – janv. 03	Projet „Kinesthésie“: "école du dos" pour le personnel; à appliquer lors de la mobilisation des clients	Tous les collaborateurs/trices (prise en compte des résident/es)	
fév. 02	Atelier de sensibilisation	5 personnes de la direction	✓
mars – mai 02	Sondage auprès des cadres	Direction et responsables de domaines (7 personnes)	✓
avril/mai 02	1 <sup>er</sup> sondage auprès des employé/es	Tous les collab. (52 questionnaires distribués, retour 67%)	✓
juillet – sept. 02	Cercle de santé (3 x 3 h)	1 collab. de l'intendance (poste protégé AI), 1 service de piquet, 1 éducateur, 1 soignant, 2 responsables de secteur, 1 direction	✓
nov. 02 – sept. 03	Réorganisation / aménagement des bureaux à des fins d'améliorations ergonomiques et de collaboration en équipe	Responsables de secteur et quelques collaborateurs/trices	
janv. 03 – fév. 04	Projet „Adaptation des structures d'encadrement et d'organisation“ (p.ex. instauration d'un forum de communication)	Participation des collaborateurs/trices	
mai 03	Travail en équipe (2 x 4 h)	1e groupe: 3 soignant/es, 5 moniteur/trices, 1 éducatrice spécialisée en formation, 1 direction 2e groupe: 3 soignant/es, 4 moniteur/trices, 1 monitrice pour handicapés en formation, 2 responsables de secteur	✓
oct. 03 – fév. 04	2 <sup>ème</sup> sondage auprès des employé/es	Tous les collab. (52 questionnaires distribués, retour 54%)	✓
nov. 03	Membre de la fédération suisse de promotion de la santé en entreprise (FSPSE)		
fév./mars 04	Travail en équipe (2 x 4 h)	6 responsables de secteur et 1 direction	

**Revue de presse:** (d'autres articles peuvent être consultés sur le site [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch) sous "revue de presse")

> Arbeitsfreude durch Gesundheit. Der Arbeitsmarkt, décembre 2003.