

Qualité de vie au travail et rôles du C.H.O.

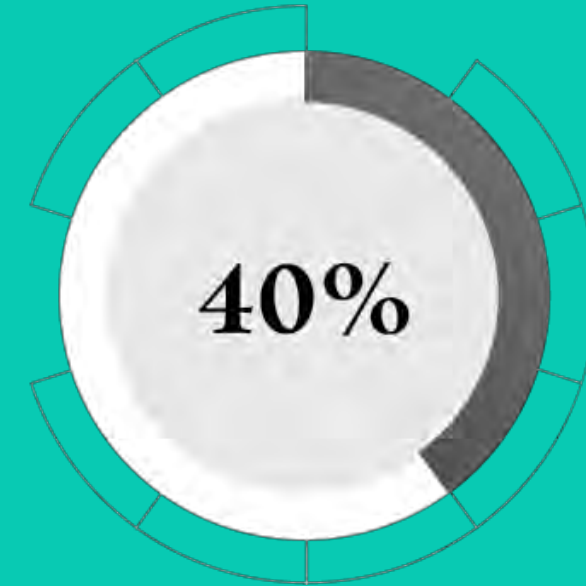
Formation continue du GPHR

Janvier 2026

Dre Audrey FLORNOY-GUÉDON
Pharmacienne cheffe de projet, PharmD, PhD

Contexte actuel

- De plus en plus de personnes stressées au travail
 - **40 % des employés** dans le monde ont ressenti un **stress important la veille**.
 - **La moitié de ces personnes stressées** présentent un **risque accru de burnout**.
- De plus en plus d'arrêts de travail liés au burnout



Selon une étude de 2023 (sur 57'000 personnes) :

- **1 personnes sur 6 a déjà été victime d'un burn-out** (syndrome de l'épuisement professionnel).
- Suisse romande la plus touchée.

1. Rapport Gallup 2025 « [State of the Global Workplace 2025](https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx) ». <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2. Office fédéral de la statistique, "Toujours plus de personnes sont stressées au travail", Office fédéral de la statistique, 23.05.2024. <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/31866458>

3. RTS. « En Suisse, une personne sur six dit avoir déjà souffert d'un burn-out. » *RTS Info*, 19 oct. 2023. <https://www.rts.ch/info/suisse/14400248-en-suisse-une-personne-sur-six-dit-avoir-deja-souffert-dun-burnout.html>

4. Christophe Albuquerque, Ilona Béatrix, Elsa Bonnabry. PBL Management MAS: Chief Happiness Officer. 2025.

La Qualité de vie au travail (QVT), c'est quoi ?

Ensemble des conditions dans lesquelles les collaboratrices et collaborateurs exercent leur travail.

Elle dépasse la prévention des risques et englobe l'équilibre général entre l'épanouissement professionnel des individus et la performance de l'institution.



✓ Ce qu'est la QVT

- Une démarche pour **améliorer** concrètement et durablement les **façons de travailler ensemble**
- Un **processus collectif** impliquant tous.tes les collaborateurs.trices
- Un **dialogue** sur le travail réel et ses contraintes

✗ Ce n'est pas la QVT

- Une mesure de bien-être : corbeille de fruits, babyfoot, décoration salle de pause etc...
- Une initiative isolée ou réservée aux RH
- Une solution standardisée appliquée sans adaptation
- Une approche uniquement basée sur des indicateurs quantitatifs

Valeurs fondamentales du bonheur au travail

PROGRESSION



Nous constatons notre progrès et notre impact positif

AUTONOMIE



Nous avons l'autonomie d'exprimer notre talent

RECONNAISSANCE



Nous sommes reconnus pour le travail que nous effectuons

CONNEXION



Nous sommes entourés de personnes que nous apprécions et qui nous apprécient

SENS



Nous avons un but qui nous dépasse

Pourquoi s'intéresser à la QVT ?

Des collaborateurs.trices évoluant dans un environnement positif sont pleinement engagés et peuvent ainsi exprimer tout leur potentiel.

+21%

Productivité

+300%

Créativité/innovation

+45%

Adaptation au
changement

-400%

Moins de burnout

-37%

Moins d'absentéisme

-51%

Moins de turnover

CHIEF HAPPINESS OFFICER (C.H.O.)



What society think I do



What my friends think I do



What my husband think I do



What some managers think I do



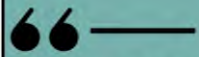
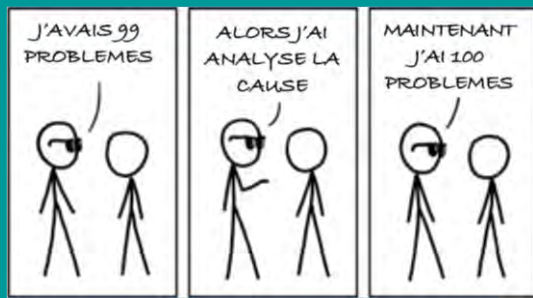
What my mum think I do



What I really do

Le.la CHO...

Est vecteur.trice d'une vision «orientée solution»



Parler de problèmes, crée des problèmes.

Parler de solutions, crée des solutions.

Steve de Shazer

Accompagne et régule les échanges entre les collaborateurs.trices

Conduit des actions concrètes autour de la QVT



Analyse les besoins et monitore l'impact d'actions

Les bons ingrédients pour un profil CHO

- **Connaître l'environnement** de travail et les **fonctions** des collaborateurs.trices
 - Une personne de l'interne
- Avoir une **vision transversale**
 - Savoir ce que vivent les managers et les non-managers
 - Être identifié.e comme personne-ressource légitime
- Avoir un **pourcentage dédié** à cette activité
 - A la pharmacie : 10%
- **Se former** pour passer de l'intuition à l'intention
 - Formation people UP (coaching, communication non violente, management positif,...)
 - Master trainer Teamstepps
- Être capable de **conduire des projets**
- Être d'une nature **pragmatique, fédératrice, consensuelle, optimiste**



Ingrédients ESSENTIELS



- **Incarnation du management bienveillant** par le/la chef.fe de service
 - Stratégie d'implémentation d'un management positif et bienveillant (objectifs annuels, formation des cadres)
 - Impulsion déterminante dans la mise en place des projets
 - Implication forte dans les actions (coanimation d'ateliers)
- **Incarnation du modèle de rôle** par la direction et les cadres

Valeurs fondamentales du bonheur au travail

PROGRESSION



Nous constatons notre progrès et notre impact positif

AUTONOMIE



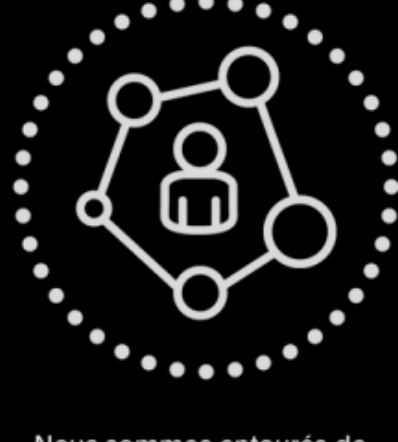
Nous avons l'autonomie d'exprimer notre talent

RECONNAISSANCE



Nous sommes reconnus pour le travail que nous effectuons

CONNEXION



Nous sommes entourés de personnes que nous apprécions et qui nous apprécient

SENS



Nous avons un but qui nous dépasse

Analyse des besoins et actions

Analyser différentes sources



Analyser à différents niveaux



Mettre en place différentes actions

Petites actions
transversales

Actions ciblées

Projets transversaux
conséquents

Implication au niveau
institutionnel

Exemples de « petites » actions transversales



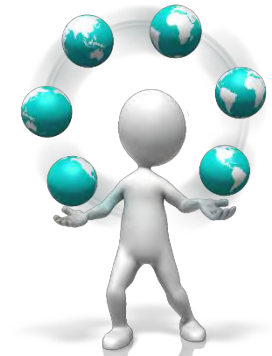
Les « PharMERCi »
= témoignages de reconnaissance



Le trombinoscope
amélioré



Le « nombre du mois » à la Pharmacie des HUG



Nos collaborateurs.trices ont du talent = job/...

Exemples d'actions ciblées à certains besoins



«Comméragé positif»
(Unité de production,
unité de pharmacie
clinique spécialisée)



**Séances de respiration en pleine
conscience et relaxation**
(Pour les APUS, avec une préparatrice en
pharmacie formée dans le domaine)

Projets pour tous.les collaborateurs.trices de la Pharmacie



Teamstepps Pharmacie

2024

Saison 1 : Optimisation travail d'équipe
(SCAR₂, SMS, DESC)

2026

Saison 2 : Faire et recevoir un feedback

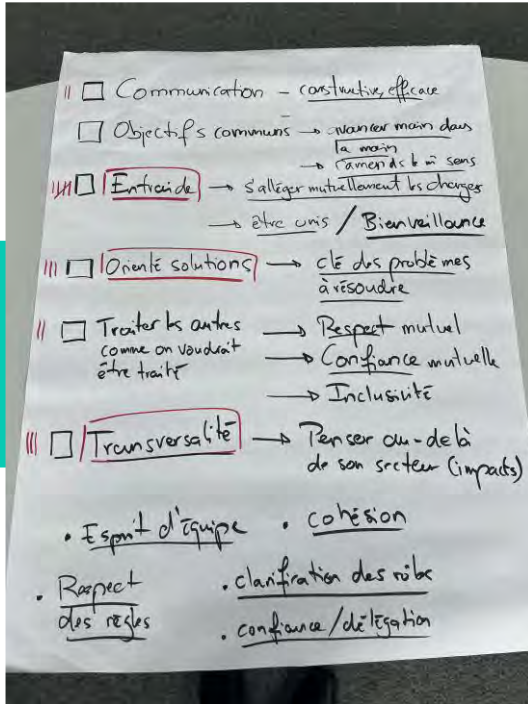
2025



Ateliers QVT

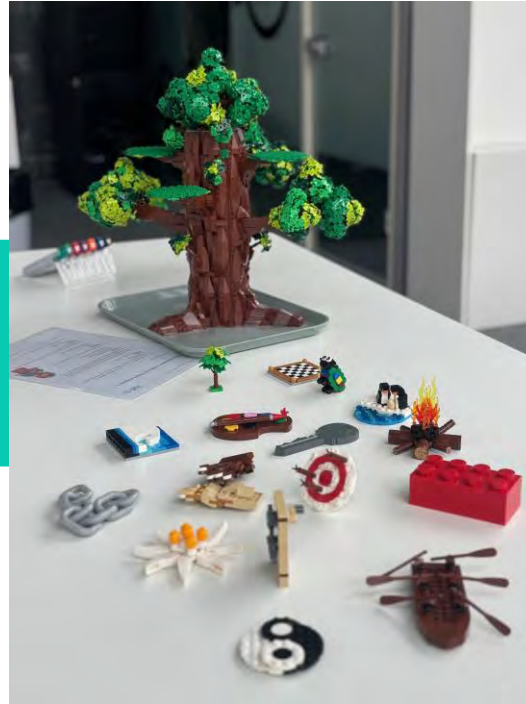
- Charte du travail en équipe
- Aménagement de la future salle de pause

Construction d'une charte de l'esprit d'équipe



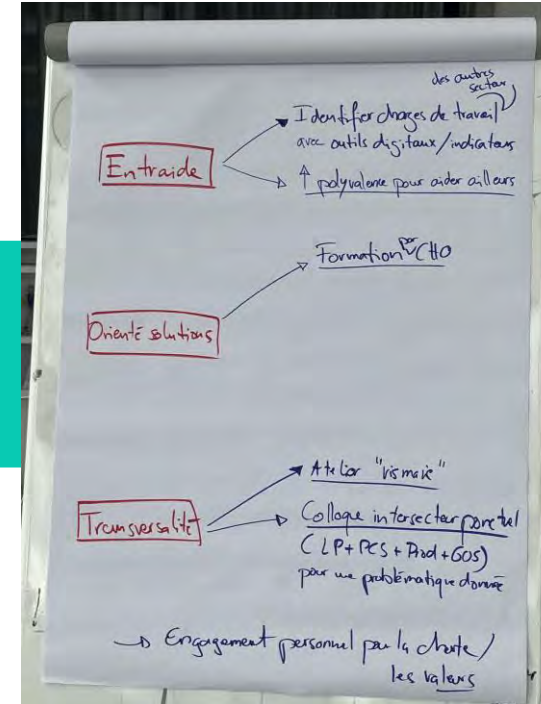
1

Déterminer les valeurs indispensables à l'esprit d'équipe



2

Construire son arbre LEGO de l'esprit d'équipe



3

Proposer au moins une action concrète par valeur



Construction d'une charte de l'esprit d'équipe



8 équipes
37 personnes
8 arbres

Retranscription
Synthèse
Mise en forme

CHARTE DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE DE LA PHARMACIE DES HUG NOS 6 ENGAGEMENTS POUR UN ESPRIT D'ÉQUIPE DURABLE

Cette charte est le fruit d'une réflexion collective sur les valeurs qui fondent notre esprit d'équipe. Elle représente nos engagements communs pour faire vivre, chaque jour, ces valeurs.

- 1 Cultiver le respect et la bienveillance**
Avancer ensemble dans le respect mutuel.

- 2 Renforcer la solidarité et l'entraide**
Nous dépendons les uns des autres.

- 3 Communiquer avec transparence et confiance**
Un lieu de confiance et d'écoute.

- 4 Reconnaître et valoriser chacune et chacun**
Chaque personne apporte sa nuance à l'équipe.

- 5 Collaborer autour d'un objectif commun**
Avancer ensemble vers le même cap.

- 6 Garantir l'équité, la clarté et la qualité de l'organisation**
Chaque maillon est essentiel au bon fonctionnement collectif.


HUG Hôpitaux
Universitaires
Genève

Création
de la charte

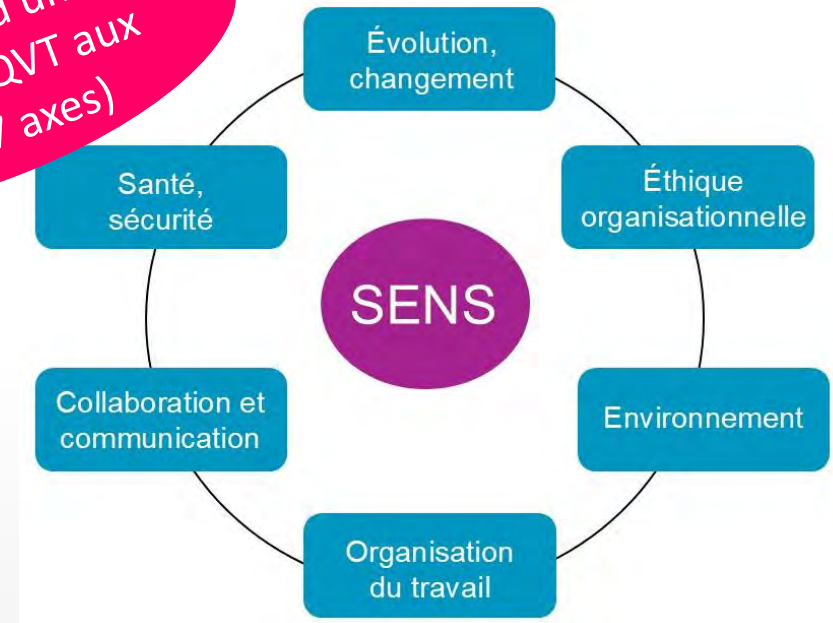
Implication au niveau institutionnel

Inscription de la QVT dans la stratégie institutionnelle

<p>Axe 1 – Patientes et patients</p> 	<p>Axe 2 – Capital humain</p> 	<p>Axe 3 – Recherche et innovation</p> 
<p>Renforcer la satisfaction des patientes et patients par l'excellence clinique dans un parcours de soins intégré</p>	<p>Attirer, former, motiver, fidéliser, développer la relève</p>	<p>Dynamiser la recherche, l'innovation et la transformation numérique</p>
<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorisation du portefeuille de prestations • Déploiement des parcours patients et patientes • Pilotage de l'excellence clinique par les données 	<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation de la relève interne et cantonale • Mise en place d'une académie de leadership et management • Amélioration de la qualité de vie au travail 	<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de soutien à la recherche translationnelle • Déploiement de l'IA Factory • Lancement des grands défis d'innovation



Création d'une politique QVT aux HUG (7 axes)



Monitorage de la Qualité de vie

- Entretiens
- Obeyas
- Incitation à faire des feedbacks réguliers (culture)
- Enquête de satisfaction
- Indicateurs RH (pas d'indicateur idéal) : taux d'absences, taux de turnover...
- CHO + autres personnes dédiées

Discussion et perspectives

- La QVT s'inscrit dans la stratégie institutionnelle : bonne nouvelle !
- Bons retours des collaborateurs.trices sur le rôle de CHO (2,5 ans) :
 - ✓ Rôle du CHO bien compris à la pharmacie HUG
 - ✓ Personne bien identifiée
- Projets 2026 :
 - ✓ Construire une fiche de poste du CHO en pharmacie hospitalière / service de soin
 - ✓ Créer des mini-CHO (= «antennes-relais»)
 - ✓ Formation au feedback pour développer la culture du feedback
 - ✓ Former le plus possible à la vision orientée solution

Des questions ?

Dre Audrey FLORNOY-GUÉDON
audrey.flornoy@hug.ch