
ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

Formation Accréditée



La santé au travail : un levier stratégique RH

10 mars 2009

Véronique CHABERNAUD

Consultante en promotion de la santé et de la vitalité

Créer
la vitalité

The logo features the text 'Créer la vitalité' in a purple font. To the right of the text is a stylized purple figure with arms raised, symbolizing vitality.

Pourquoi promouvoir la santé?

- qu'est-ce que la santé? -

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (constitution de 1948)

« C'est un état de complet bien-être physique, mental et social et qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »

L'OMS s'est fixée pour mission

« d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible »

Pourquoi promouvoir la santé?

- dans les faits, un constat très préoccupant -

- Amélioration de l'espérance de vie, diminution du taux de décès de certaines pathologies,
- **MAIS** augmentation drastique de pathologies majeures*.
 - ❖ Cancers: 170.000 cas en 1980, 320.000 en 2008,
 - ❖ Maladies métaboliques (diabète, maladies cardiovasculaires...): 530.000 cas, 170.000 décès,
 - ❖ 6 millions d'obèses, dont 15% des enfants,
 - ❖ Augmentation des maladies respiratoires, allergies, maladies neurodégénératives, fléaux infectieux
- >60% de ces fléaux explicable et prévisible car liés à nos modes de vie
- Des coûts financiers de santé publique notoire*
 - ❖ Cancers: 15 Md €,
 - ❖ Maladies cardiovasculaires: 11 Md €,
 - ❖ Diabète 9 Md €
- De nouveaux fléaux dont le stress au travail et ses conséquences font irruption en force
- Coût majeur en souffrances humaines et en ressources

Votre population de salariés est représentative de la population française?

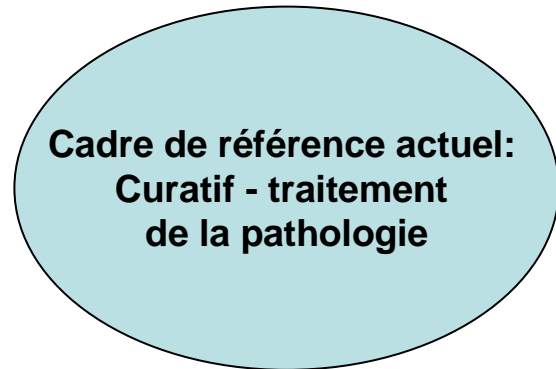


Elle n'est pas en bonne santé!

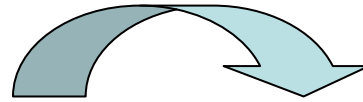
*Chiffres annuels France

Pourquoi promouvoir la santé?

- changer de paradigme, passer du curatif au préventif -



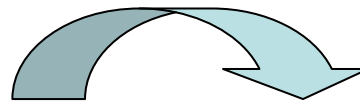
Ressources de « santé » majoritairement
dévolues à la pathologie



Pour plus de santé et
pour améliorer la
situation financière
des systèmes de santé



- Promotion et éducation à la santé,
à large échelle, rapidement
- Au-delà de la santé retrouver la
notion de Vitalité



Conception de la santé



Quelle responsabilité et quelles opportunités pour les entreprises ?

- les entreprises aux prises avec les enjeux de santé -

Tous les entreprises ont une « **EMPREINTE SANTE** »
par leur activité propre et par les conditions de travail qu'elles procurent



- Contribution de certains secteurs d'activité, par leur cœur de métier, à l'état de santé de la population
- Toutes les entreprises impactent la santé, via les conditions de travail
 - ❖ aspects ergonomiques, questions de sécurité physique et chimique,
 - ❖ nutrition, sédentarité, addictions, habitudes de vie
 - ❖ facteurs psychosociaux, forte émergence du stress et de ses conséquences, parfois très graves
- La non santé des salariés se traduit toujours par
 - ❖ une moindre implication,
 - ❖ des absences répétées ou prolongées,
 - ❖ des pathologies ou du présentisme
 - ❖ et par un coût significatif en termes de productivité, souvent non évalué
 - ✓ le stress professionnel coûterait ≥ 20 milliards d'€ par an et à l'origine de 50 à 60% des journées de travail perdues (Etude Européenne 1999)
 - ✓ coût social du stress entre 830 et 1650 millions d'€, 10 à 20% des dépenses de la branche Accidents du travail/Maladies professionnelles de la Sécurité sociale (2005)
 - ❖ Et donc des coûts directs pour l'entreprise

Quelle responsabilité et quelles opportunités pour les entreprises ? - l'empreinte santé des entreprises -

Tous les entreprises ont une « **EMPREINTE SANTE** »
par leur activité propre et par les conditions de travail qu'elles procurent



Les entreprises cherchent de **nouveaux leviers de développement et de productivité**



La promotion de la santé est un sujet et un levier stratégique
en interne et au niveau du cœur de métier

Au-delà de la « réparation » et de la réponse à des contraintes réglementaires
l'opportunité de créer proactivement un **sillon pionnier et leader**,
en **réconciliant** la notion de **santé publique** fondatrice de notre système de santé,
notre **créativité entrepreneuriale** et notre **recherche de compétitivité**

Quelle responsabilité et quelles opportunités pour les entreprises ? - Impulser un nouveau leadership, un Leadership Ethique -

Besoin d'impulser un nouveau type de Leadership, un Leadership Ethique

Le Leadership Ethique permet de conjuguer croissance, éthique et humanisme, prospérité économique et responsabilité sociale et sociétale

ET de déployer des stratégies innovantes, notamment au service de la santé



Quelle responsabilité et quelles opportunités pour les entreprises ? - les repositionnements-

- **Au niveau des cœurs de métier, il y a matière pour les entreprises à se positionner en pionniers sans attendre d'y être contraintes par la pression publique, juridique ou politique**
 - ❖ certains secteurs commencent à bouger, les assurances complémentaires santé vers la prévention ou l'agroalimentaire vers des optimisations (réduction des graisses hydrogénées, du sel,...)
 - ❖ besoin d'aller vers de véritables repositionnements stratégiques

- **Des programmes élaborés et stratégiques de santé au travail existent, mais**
 - ❖ encore peu répandus en France
 - ❖ souvent en réponse à une pression sociale, un constat santé préoccupant ou à une réglementation
 - ❖ ne répondent pas forcément aux besoins des salariés



Un décalage entre les attentes des salariés et les actions mises en place



Des **SALARIÉS** intéressés par des actions de prévention santé contre :

Des actions de prévention santé mises en place par les **ENTREPRISES** contre :

Les troubles liés à une mauvaise position au travail (56%)



2

Le stress (62%)



1

Le tabac (44%)



3

Les troubles liés à une mauvaise position au travail (49%)



2

Le tabac (88%)



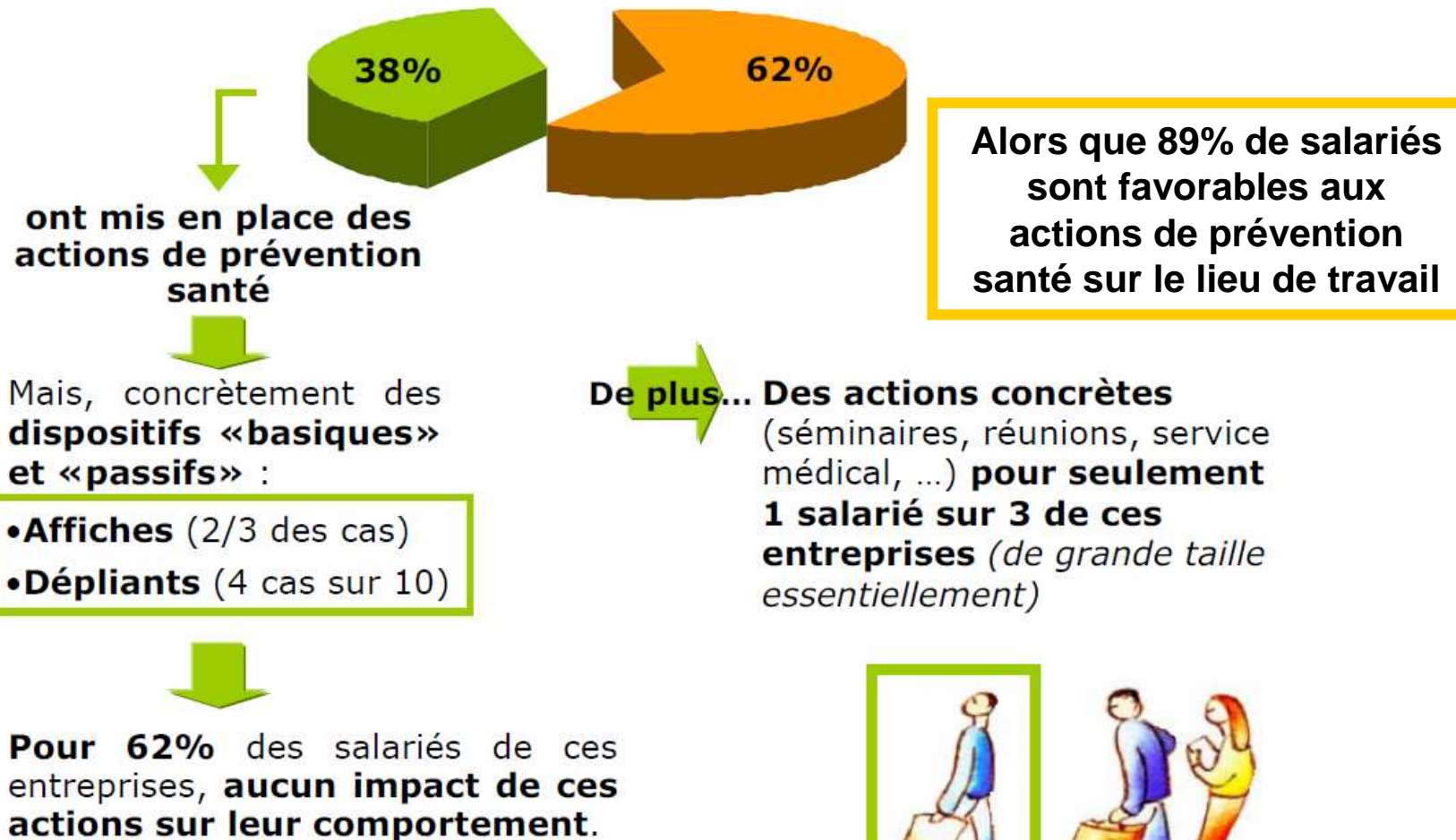
1

L'alcool (37%)



3

D'après les salariés, ...



Promotion de la santé

- La rentabilité au rendez-vous-

- Les stratégies pérennes de promotion de la santé en entreprise sont à la fois humainement **efficaces en termes de santé ET économiquement rentables** pour les entreprises
 - ❖ il existe des pratiques pionnières, notamment au Québec (GP2S)
 - ❖ la rentabilité a été démontrée
 - ❖ la promotion de la santé au travail fait l'objet d'une norme

- Le GP²S* québécois a mis en place des programmes de prévention en santé (bilan santé, nutrition, tabac, activité physique, modes managériaux...) et ont mesuré les résultats, manifestes:
 - ❖ **bénéfices médicaux**
 - ❖ **productivité accrue via une plus grande motivation,**
 - ❖ **réduction de l'absentéisme, moins de maladie, etc...**
 - ❖ **retour sur investissement de 2 à 3,5 \$Can pour 1 \$Can investi**

*GP²S: Groupement pour la promotion de la prévention en santé

Promotion de la santé

- La rentabilité au rendez-vous-

- **Desjardins**, la plus grosse entreprise québécoise, a été pionnière de cette initiative et a définitivement adopté les programmes santé, résultats :

Bénéfices santé

- ❖ 75% des employés participent aux programmes santé et mieux-être
- ❖ 81 % des participants se sentent davantage capables de prendre leur santé en main
- ❖ 80 % des participants estiment que le programme les a encouragés à modifier leurs habitudes de vie
- ❖ Baisse du tabagisme de 25%
- ❖ La proportion des participants obtenant un score de santé globale de 75 % et plus a doublé, passant de 18 % en 2001 à 36 % en 2004 Le taux d'absentéisme a baissé de 28 %

Bénéfices entreprise

- ❖ Le turn over a baissé de 54 %
- ❖ Le taux d'absentéisme a baissé de 28 %
- ❖ Stabilisation des coûts en assurance salaire
- ❖ 23% de baisse des prestations de santé payées
- ❖ Rentabilité pour 1\$ Can, entre 1,5 et 3 \$

- **Entreprise BC Hydro**

- ❖ Réduction annuelle de 1,2 M\$ en congés maladie
- ❖ Réduction annuelle de 97.000 \$ en coûts imputables aux accidents de travail
- ❖ Hausse de productivité de 919.000\$
- ❖ Chaque \$ investi dans le programme a rapporté 2,74\$

BNQ 9700-800 - Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail

➤ Deux niveaux d'exigences

- ❖ Entreprise en santé (Es)
- ❖ Entreprise en santé Élite (EsE)

➤ Quatre sphères d'activités

- ❖ Habitudes de vie du personnel
- ❖ Équilibre travail-vie personnelle
- ❖ Environnement de travail
- ❖ Pratiques de management

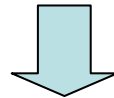
➤ Cinq champs d'action

- ❖ Engagement de la direction
- ❖ Comité de santé et mieux-être
- ❖ Collecte de données
- ❖ Plan de mise en œuvre
- ❖ Évaluation

Un véritable processus pour un réel axe stratégique

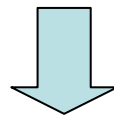
1ère Phase

Bilan de l'état de santé global dans l'entreprise



2ème Phase

Elaboration d'une vision, d'une stratégie et d'un programme adaptés aux besoins de l'entreprise



3ème Phase

Mise en œuvre et suivi

Un véritable processus pour un réel axe stratégique

1ère Phase

Bilan de l'état de santé global dans l'entreprise

- **Entretiens** avec **tous les acteurs** concernés (DG, DRH, Médecine du travail, représentants du personnel, intervenants santé et sécurité, échantillon du personnel)
- Recueil des **données disponibles** sur l'état de santé des collaborateurs (enquêtes employés, baromètre social, bilan médecine du travail, taux d'absentéisme...)
 - **Habitudes de vie** du personnel
 - **Environnement** de travail
 - **Équilibre travail -vie** personnelle
 - **Pratiques** et **qualité managériale**
- Eventuellement, réalisation une **enquête** auprès du personnel
- **Restitution du bilan** à la direction



2ème Phase

Elaboration d'une vision, d'une stratégie et d'un programme adaptés aux besoins de l'entreprise



3ème Phase

Mise en œuvre et suivi

Un véritable processus pour un réel axe stratégique

1ère Phase

Bilan de l'état de santé global dans l'entreprise



2ème Phase

Elaboration d'une vision, d'une stratégie et d'un programme adaptés aux besoins de l'entreprise

- **Groupe de pilotage pluridisciplinaire**
- **Elaboration d'une stratégie de santé adaptée** aux besoins de l'entreprise avec le groupe de pilotage
- Détermination des **axes prioritaires**, du **calendrier**, des **actions** et des **intervenants**
- Détermination d'éventuels **partenariats** : par exemple avec la mutuelle couvrant tout le personnel
- Détermination des **critères de mesure et du suivi** dans le temps
- Proposition du projet et **validation/adaptation par la direction**



3ème Phase

Mise en œuvre et suivi

Un véritable processus pour un réel axe stratégique



- **Mise en œuvre des programmes**
 - Habitudes de vie du personnel
 - Environnement de travail
 - Équilibre travail -vie personnelle

➤ **Formation de la direction et des managers** à une haute qualité managériale. Travail sur les sources de non qualité générant du stress et de la déperdition d'énergie, problèmes organisationnels, problèmes de communication, charge de travail, ...

➤ **Pilotage** du programme. Assurer la mise en place selon les plans, coordonner les intervenants, gérer le groupe de pilotage, **suivi et mesure** des résultats, adaptations si nécessaires

Promotion de la santé au travail, un levier stratégique RH

- **Promotion de la santé au travail, l'impulsion revient naturellement au DRH**
- **Une vision globale de la santé pour un impact global sur les collaborateurs, l'entreprise et la société**
- **Un travail d'équipe**
 - ❖ **Soutien et implication de la direction impératif**
 - ❖ **Implication du personnel ou de ses représentants**
 - ❖ **Travail en collaboration étroite avec la médecine du travail, partenaire, pas prestataire**
 - ❖ **Collaboration avec les autres intervenants spécialisés**
- **Mesurer par des outils validés et les équipes qui savent le faire**
 - ❖ **Les effets humains**
 - ❖ **Les effets économiques et sociaux**
- **Capitaliser sur les expériences des uns et des autres....**
 - ❖ **L'objectif de cette conférence!**
- **Construire en France de véritables plans stratégiques**