



Gestion de la santé dans l'entreprise

## **Gestion de la santé dans l'entreprise** /

Point fort: Promotion de la santé dans l'entreprise

**réinventons** / la prévention



# Table des matières /

<b>Avant-propos</b> . . . . .	Page 3
<b>1. Un investissement dans l'avenir</b> . . . . .	Page 5
1.1 Concept prometteur . . . . .	Page 5
1.2 Evolution positive des coûts . . . . .	Page 5
1.3 Etat des lieux . . . . .	Page 8
<b>2. Les différentes mesures</b> . . . . .	Page 11
2.1 Mesures individuelles sans influence sur les coûts. . . . .	Page 11
2.2 Mesures individuelles avec recours à une aide externe. . . . .	Page 20
<b>3. Facteurs de succès de la gestion de la santé</b> . . . . .	Page 27
3.1 Concept global . . . . .	Page 27
3.2 Mise en œuvre et ancrage dans l'entreprise . . . . .	Page 28
<b>4. La gestion de la santé en tant que processus</b> . . . . .	Page 29
4.1 Engagement . . . . .	Page 30
4.2 Analyse . . . . .	Page 34
4.3 Planification . . . . .	Page 35
4.4 Mise en œuvre . . . . .	Page 35
4.5 Evaluation . . . . .	Page 36
4.6 Intégration . . . . .	Page 36
<b>5. Gestion des absences</b> . . . . .	Page 37
5.1 Etapes d'introduction . . . . .	Page 37
5.2 Formation en matière de direction . . . . .	Page 38
5.3 Comptabilisation des absences . . . . .	Page 40
<b>6. Care Management</b> . . . . .	Page 41
<b>7. Case Management</b> . . . . .	Page 43
<b>8. Index</b> . . . . .	Page 45

## Avant-propos

De nos jours, les entreprises sont confrontées à une multitude de défis. Ils ont pour nom mondialisation, mutation des valeurs, nouvelles technologies de l'information ou gestion de la qualité, mais également réductions des effectifs, nouvelles formes du travail, incertitude de l'emploi ou renforcement de l'orientation sur la prestation de services. Autant de phénomènes qui façonnent le quotidien d'une entreprise. Non seulement les performances de l'entreprise dans son ensemble sont mises à l'épreuve, mais ses collaborateurs sont également soumis à des pressions considérables.

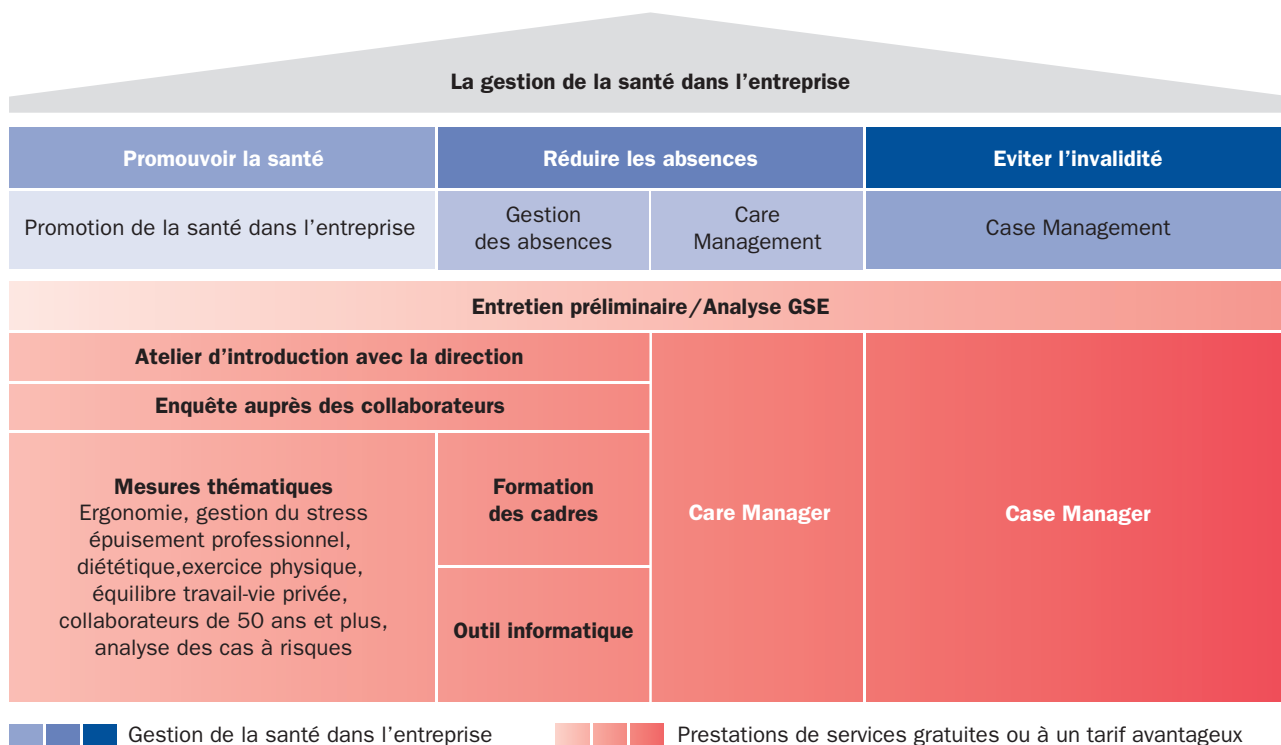
Ces pressions, qui pèsent chaque jour davantage sur la santé au travail, s'accompagnent d'une diminution générale du bien-être en entreprise. Certes, les progrès techniques et l'automatisation ont facilité le travail au quotidien, mais les tensions psychiques et sociales ont de leur côté augmenté, entraînant une multiplication des troubles psychiques et psychosomatiques. Après les pathologies cardiovasculaires et les affections de l'appareil locomoteur, les phénomènes de stress, de harcèlement et de «burn-out» (syndrome d'épuisement émotionnel) sont les nouveaux fléaux du monde moderne.

Pour garantir le bien-être et les performances dans les entreprises de demain, il faut prendre en compte sérieusement les mutations actuelles du monde du travail.

Une stratégie globale bien pensée doit être mise en place pour relever ces nouveaux défis. Elle doit permettre de réduire les coûts liés au travail tout en recrutant et en fidélisant des collaborateurs qualifiés.

Dans ce contexte, la gestion de la santé apparaît comme une stratégie d'avenir pour l'entreprise. Issu d'une collaboration entre l'Institut de médecine du travail et AXA, le présent document est destiné à vous fournir un tour d'horizon de la gestion de la santé dans l'entreprise, en particulier de la promotion de la santé.

Pour en apprendre davantage sur ce thème, vous pouvez consulter le site [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch). Vous y trouverez une large sélection d'informations complémentaires et de modules pour la mise en œuvre d'une stratégie de la gestion de la santé dans votre entreprise.



Le service de la Gestion de la santé dans l'entreprise d'AXA se compose des domaines de la Promotion de la santé dans l'entreprise, de la Gestion des absences et des prestations ainsi que du Case management. Cette brochure est essentiellement consacrée à la Promotion de la santé dans l'entreprise. Vous trouverez de plus amples renseignements en cliquant [www.axa-winterthur.ch/gse](http://www.axa-winterthur.ch/gse)

# 1. Un investissement dans l'avenir /

## 1.1 Concept prometteur

La promotion de la santé en entreprise (PSE) est une stratégie moderne qui propose des solutions pour aider les entreprises à relever les défis du monde du travail au 21<sup>e</sup> siècle.

### La promotion de la santé en entreprise

- vise la prévention des maladies de plus en plus fréquentes dans le monde du travail, notamment les maladies liées aux conditions de travail, les accidents du travail, les maladies professionnelles et le stress;
- renforce les compétences personnelles des collaborateurs ainsi que leur responsabilité individuelle à l'égard de leur santé, par des mesures de formation continue ciblées;
- encourage à la participation active des collaborateurs;
- améliore en continu l'organisation du travail et les conditions de travail.

Ainsi, la PSE est une démarche destinée à améliorer simultanément la santé, la capacité de travail et la motivation de tous les collaborateurs et du personnel d'encadrement.

*«La promotion de la santé est un concept fascinant qui développe les synergies et relie entre eux les efforts individuels et collectifs à tous les échelons de l'entreprise.»*  
François Loeb, entrepreneur, Berne

## 1.2 Evolution positive des coûts

L'amélioration de la santé en entreprise allège les charges qui pèsent à la fois sur les assurances d'indemnités journalières en cas de maladie, les caisses de pensions et les entreprises. Pour ces dernières, elle signifie concrètement une baisse des cotisations d'assurance qui se traduit par des frais de personnel et des coûts salariaux réduits.

Cependant, les bénéfices vont bien au-delà de la réduction des coûts, car la perte de motivation, la «démission intérieure», l'angoisse, le harcèlement ou le burn-out coûtent à l'entreprise bien plus que de l'argent.

## Que coûte la maladie à l'entreprise?

En cas de maladie, les collaborateurs sont absents de l'entreprise et ne contribuent plus à ses performances. Toutefois, l'entreprise continue à leur verser leur salaire complet jusqu'à ce que l'assurance d'indemnités journalières prenne le relais. Jetons un œil sur la facture d'une entreprise suisse de commerce de détail: pour 500 collaborateurs, une somme des salaires d'environ 50 millions de francs et un taux d'absentéisme de 3%, les allocations pour perte de gain ont coûté, en 2002, 1,5 million de francs. A cette somme s'ajoutent des coûts indirects qui, sans apparaître clairement dans le bilan, se répercutent sur le résultat de l'exercice.

Les coûts indirects se composent des éléments suivants:

- dépenses organisationnelles
- recrutement de personnel de remplacement
- manque à gagner sur les réductions de primes/augmentation des primes
- charge de travail accrue pour les équipes en effectifs réduits
- pertes de chiffre d'affaires
- atteinte à l'image de marque

Pour calculer les coûts indirects, on multiplie les coûts directs par un facteur de 2 à 4. Dans notre exemple, en appliquant le facteur 2, on obtient une charge supplémentaire de 3 millions de francs. Ainsi, cette entreprise a perdu au total 4,5 millions de francs en 2002.

Les bienfaits de la PSE sont multiples. Du côté des employés, la promotion de la santé apporte une amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie. Du côté des entreprises, elle produit une très longue liste d'effets positifs à moyen et long terme, qui sont résumés dans l'encadré de la page suivante.

*«Ne pas prendre le temps de s'occuper de la santé aujourd'hui, c'est s'exposer demain à des pertes de temps et d'argent en raison des congés maladie des collaborateurs.»*  
[www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

### **Bienfaits de la promotion de la santé en entreprise**

- Amélioration de la santé/du bien-être des collaborateurs
- Maintien à long terme de la capacité de travail et des performances
- Réduction des charges de travail
- Augmentation de la satisfaction au travail et de la motivation
- Baisse du taux d'absentéisme
- Fidélisation et loyauté accrue des collaborateurs
- Amélioration de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle
- Hausse de la rentabilité et de la productivité
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise
- Hausse de la compétitivité

## Rentabilité

D'après une étude récente, à laquelle participait l'organisation fédérale des caisses-maladie professionnelles allemandes, les programmes de prévention et de promotion en matière de santé contribuent à faire baisser l'absentéisme de 12 à 36% et, en termes de productivité, à quadrupler, voire sextupler, la valeur en Euros investie dans les campagnes de prévention.

L'étude montre également que les charges liées aux absences ont pu être réduites de 34% en l'espace de trois à quatre ans, constatation confirmée par ailleurs par des analyses de rentabilité menées dans ce domaine aux Etats-Unis.

## Exemple d'analyse coûts-bénéfices

Reprenons notre exemple précédent. Par l'adoption d'une gestion systématique des absences (formation de tous les cadres en matière de conduite, analyse des données, case management), l'entreprise concernée peut espérer une baisse potentielle de coûts de 675 000 francs par an. Comment ce montant est-il calculé? Le potentiel de réduction des absences est d'environ 15%. Le taux d'absentéisme passerait donc de 3% à 2,55%.

Exprimée en francs, cette baisse représente 0,45% des 50 millions de francs de la somme des salaires, soit 225 000 francs d'économies directes. Si l'on ajoute les frais indirects, multipliés par un facteur 2 (450 000 francs), le potentiel d'économie atteint 675 000 francs par an. Dans notre exemple, l'introduction de la gestion des absences (définition des processus, adaptation des systèmes informatiques, formation des cadres) n'a coûté que 45 000 francs environ en frais directs.

### Sept objections à l'introduction de la PSE

Votre entreprise est déjà performante?

Votre entreprise est trop petite pour des mesures de PSE?

Vous craignez que cela n'entraîne une surcharge de travail?

La promotion de la santé vous semble trop complexe?

Vos collaborateurs n'éprouvent aucun besoin à ce sujet?

Vous ne voyez pas où cela va vous mener?

Vous craignez que cela ne coûte trop cher?

### Sept contre-arguments

Qui n'avance pas recule. Grâce à la promotion de la santé en entreprise, vous posez aujourd'hui les jalons de votre succès futur.

Les effets positifs de la PSE sont encore plus sensibles et immédiats dans les petites entreprises. Une introduction progressive vous permet de garder le contrôle sur les coûts.

C'est vous qui déterminez le rythme de mise en place. Même de petits changements peuvent avoir de grands effets. Les charges restent à tout moment sous contrôle.

Les mesures de PSE sont adaptées aux besoins concrets de chaque entreprise. Par ailleurs, vous pouvez faire appel à l'assistance de spécialistes.

La promotion de la santé constitue une marque de reconnaissance pour le personnel. Introduite avec soin, elle permet de motiver les collaborateurs.

La première étape consiste nécessairement en une analyse rigoureuse des besoins. Vous y verrez alors plus clair sur les avantages qu'offre la PSE.

Les coûts sont moins élevés que vous ne le pensez. Les premiers modules peuvent être mis en place à peu de frais.

## 7. Index

Terme	Page	Terme	Page
Absentéisme	39	<b>Cercle de santé</b>	20ff, 35, 35, 36
<b>Gestion des absences</b>	37ff	Communication	28
<b>Aménagement du travail</b>	24ff	Rapport coûts-bénéfices	7
Médecin	41	<b>Mesures sans influence sur les coûts</b>	11
<b>Mouvement/exercice physique</b>	14ff	<b>Sondage auprès des cadres</b>	8ff, 34, 36
Travail à l'écran/poste de travail informatisé	16	<b>Sondage auprès des employés</b>	11ff, 34, 35, 36
Case Management	41	<b>Modules</b>	9, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 33, 39
Care Management	43	Motivation	37, 39
Responsabilisation	20	<b>Participation</b>	20, 27ff, 34, 35
<b>Atelier de sensibilisation</b>	32	<b>Exemples pratiques</b>	7, 8, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 32, 38
Objections	7	Travail par équipes	24
<b>Relaxation/détente</b>	14ff	Personnes-clés	32
<b>Ergonomie</b>	16ff	Potentiel d'économie	5ff
<b>Alimentation</b>	14ff	<b>Stress</b>	22ff
Attentes	30	<b>Equipe, travail en équipe</b>	18ff, 24
Soutien externe	20	Réorganisation, restructuration	24
<b>Absences</b>	5, 38ff	Culture d'entreprise	28
Comptabilisation des absences	40	Mesures axées sur le comportement	28, 35
Symptômes précoces	37ff	Mesures axées sur le contexte	28
<b>Encadrement</b>	37ff	<b>Bien-être</b>	14ff
<b>Formation des cadres</b>	38ff	Réintégration	41, 43
<b>Direction de l'entreprise</b>	28, 32ff, 34, 35, 38		

Les termes en caractères gras font l'objet d'une étude approfondie dans cette brochure.

AXA  
General-Guisan-Strasse 40  
Case postale 357  
8401 Winterthur  
24 heures sur 24:  
0800 809 809  
[www.AXA.ch](http://www.AXA.ch)  
AXA Assurances SA

**réinventons** / la prévention

