

Santé en entreprise : les nouveaux enjeux



WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.



Qui sommes-nous ?

Le groupe International SOS est le leader mondial de la maîtrise des risques de santé et de sécurité. Il accompagne et conseille les organisations dans la protection de tous leurs salariés, conçoit et déploie des solutions sur mesure ainsi que des programmes de bien-être au travail.

Ses fondateurs et dirigeants sont deux Français, Arnaud Vaissié et le Dr Pascal Rey-Herme. L'entreprise a été créée il y a plus de 35 ans.

Aujourd'hui, International SOS compte plus de 13 000 employés, dont 5 400 professionnels de santé, exerçant dans près de 90 pays. Le groupe sert 9 000 clients, dont les deux tiers des entreprises inscrites au Fortune Global 500 et une grande partie des entreprises du CAC 40.

La pandémie de COVID-19 a fait de la santé, physique comme psychologique, une préoccupation majeure des entreprises, nécessitant des solutions allant au-delà de ce que peuvent proposer les assurances ou la médecine du travail. Il s'agit d'un changement de paradigme durable, et d'un enjeu clé de la résilience des organisations.



Éditos

P 4-5

Notre mission : vous aider à protéger votre capital humain

par Caroline Hondré,
Directrice générale d'International SOS France

La santé, enjeu clé d'attraction et de rétention des talents

par le Dr Philippe Guibert,
Directeur médical d'International SOS

Enquête

P 6

Mettre la santé des salariés au cœur des priorités

Interview

P 10

Audrey Richard, présidente de l'ANDRH

« **La santé au travail appelle
un profond changement culturel** »

Retours d'expérience

P 12-17

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : « Pouvoir être soi-même
dans l'entreprise sans se dissimuler »

ENGIE : « Faire reculer les risques psychosociaux »

SAFRAN : « Nous revendiquons l'éthique du *care* »

KLÉPIERRE : « Notre objectif : des salariés bien dans leur peau »

BNP PARIBAS : « Agir pour le bien-être et la santé, au plus près du terrain »

En pratique

P 18-23

Faire dialoguer les acteurs de la santé au travail

L'appli International SOS au service du bien-être des salariés

Mettre en place un programme santé et bien-être fédérateur

Maximiser l'efficacité d'un plan santé



“

Nous assurons le diagnostic, le conseil et la planification de vos actions de prévention.

”

CAROLINE HONDRÉ
Directrice générale
d'International SOS France

Notre mission : vous aider à protéger votre capital humain

À l'heure de la permacrise, les entreprises sont invitées à repenser leurs modèles pour mieux tenir compte de la santé de leurs salariés.

C'est une obligation légale : le devoir de protection figure dans le Code du travail. C'est aussi une obligation morale : parmi les 17 objectifs de développement durable édictés par l'ONU, le numéro 3 porte sur la santé et le bien-être tandis que le numéro 8 insiste sur la qualité des conditions de travail. C'est enfin leur intérêt bien compris, tant ce sujet est devenu une attente incontournable des candidats au recrutement, comme des équipes. Il devient donc indispensable de mettre en place une politique santé qui aille au-delà du concept assurantiel et qui tienne compte des attentes de tous les salariés, sur les plans physiques mais aussi psychologiques. Selon l'OMS, les cas d'anxiété et de dépression sont en hausse de 25 % dans le monde depuis la pandémie...

Pour relever ce défi, les DRH se retrouvent en première ligne. Enrichir leur réflexion et conseiller les entreprises dans le développement de leurs plans stratégiques en matière de santé, telle est la mission d'International SOS. Notre but : vous aider à inscrire ce sujet au cœur du volet social de votre RSE, garantir la continuité de votre activité, doper l'engagement de vos collaborateurs et renforcer votre image employeur. Nous avons l'expérience du terrain. Ce livre blanc est l'occasion de la partager avec tous les hommes et les femmes confrontés à ces enjeux.



Dr PHILIPPE GUIBERT

Directeur médical
d'International SOS

La santé, enjeu clé d'attraction et de rétention

La pandémie nous a fait comprendre que nous étions tous vulnérables. Cet épisode traumatique majeur a permis aux entreprises d'évaluer leurs besoins et leurs lacunes. Le constat est sans appel : la prise en compte de la santé a encore des années de retard sur celle de la sécurité. Pourtant, lorsqu'elles prennent ce sujet à bras-le-corps, leurs salariés mesurent les bénéfices que cela apporte. Il s'agit là d'un enjeu clé d'attraction et de rétention des talents.

C'est pourquoi il importe à présent de généraliser la culture de la santé, en invitant toutes les entreprises à placer le sujet au cœur de chacune de leurs décisions.

Deux priorités : promotion et prévention.

La promotion, c'est celle que doivent assurer les dirigeants en prenant la parole sur ce sujet. Ils ont un rôle à jouer pour déstigmatiser des sujets autrefois tabous, comme le cancer ou la santé mentale. On a vu combien cette dernière a pu être fragilisée par la pandémie et les bouleversements du travail qu'elle a engendrés. Or, rares sont les managers à même de demander « comment vas-tu ? » à un collaborateur et d'accueillir une réponse révélant une détresse. La prévention, elle, passe à la fois par des actions de formation et des incitations douces à bouger plus, manger mieux, prendre soin de soi. Quelles mesures concrètes adopter ? Comment fédérer toutes les parties prenantes concernées ? C'est précisément l'objet des pages suivantes, que nous vous invitons à découvrir.

“

On a vu combien la santé mentale des collaborateurs a été affectée par la pandémie et les conséquences sur l'organisation du travail.

”

Mettre la santé des salariés **au cœur** des priorités

Secouées par une succession de crises sans précédent, confrontées à de multiples difficultés pour attirer et fidéliser les talents, les entreprises sont appelées à mettre le bien-être et la santé des collaborateurs au cœur de leurs préoccupations. Un changement culturel indispensable qui nécessite, pour les directions des Ressources Humaines, d'être bien accompagnées.

Disruption. Le mot est utilisé à l'envi par les entreprises. Venu du monde anglo-saxon, il signifie rupture, fracture. Mais son emploi dans le secteur des affaires s'avère récent et date des années 90.

Auparavant ? Il servait à caractériser les traumatismes liés à une catastrophe naturelle... Une disruption : c'est bien cela qu'a engendré la succession de crises sanitaires, géopolitiques, climatiques, énergétiques et sociales que nous traversons depuis la fin des années 2010, incitant les individus à redéfinir la place du travail dans leur vie. Et l'on n'en finit pas de recenser les bouleversements auxquels les directions des ressources humaines doivent à présent faire face.

Ces crises ont remis au centre des préoccupations des salariés les questions du sens, du bien-être et de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle - mais aussi fragilisé la santé mentale d'une partie d'entre eux. Les entreprises, confrontées à des difficultés de plus en plus grandes pour attirer et fidéliser leurs collaborateurs, n'ont pas d'autres choix que de renforcer encore l'attention qu'elles leur

portent et d'instaurer, en interne, une véritable culture de la santé. « *Les responsables des Ressources Humaines et les personnes en charge de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement (HSE) ont un rôle clé à jouer, estime Caroline Hondré, directrice générale d'International SOS en France. Ce livre blanc a été conçu à leur intention.* »

Le nouveau paysage du travail se voit d'abord marqué par un paradoxe. Malgré un taux de chômage qui reste élevé (7,2 %), plus de la moitié des entreprises tricolores déclaraient rencontrer des difficultés de recrutement au premier semestre (Enquête mensuelle de conjoncture de la Banque de France, mars 2023). Faut-il y voir la conséquence d'une « grande démission », comme aux États-Unis ? Selon CNN, 47,4 millions d'Américains ont quitté leur emploi sur la seule année 2021. Mais de ce côté de l'Atlantique, si les candidats au départ ont été nombreux, les volumes concernés n'ont rien de comparable. La Dares est formelle : un tel phénomène n'a pas eu cours chez nous.

Cloisonner temps professionnel et temps privé

En revanche, un autre néologisme a fait son apparition. « Quiet-quitting » est utilisé pour évoquer la diminution volontaire de l'implication. Cette tendance dénoterait le besoin éprouvé par les salariés de cloisonner temps de travail et temps personnel. Selon un rapport mené par la Fondation Jean-Jaurès, 60 % des Français assignaient au travail une place « très importante » dans leur vie en 1990, contre seulement 24 % aujourd'hui. S'il conserve toujours une place « importante », c'est au même

➤ 4 salariés sur 10 ressentent une dissonance entre leurs convictions personnelles en matière d'environnement et leur quotidien au travail.

titre que la famille, les relations amicales ou les loisirs. On pourrait résumer cette tendance en paraphrasant l'Harpagon de Molière : on souhaite désormais « travailler pour vivre et non vivre pour travailler ».

Pourquoi une telle prise de recul ? Une étude publiée par l'Institut Montaigne en février 2023 fournit une piste, celle de l'augmentation de la charge de travail. Ressentie comme excessive par un quart des salariés environ, elle se serait accrue au cours des cinq dernières années pour 60 % d'entre eux. Ce qui est ici pointé, ce n'est pas tant l'allongement du temps passé à la tâche que des critères d'ordre subjectif : une relation dégradée avec le management, le manque de reconnaissance, une faible autonomie ou une forte charge psychologique. Les résultats montrent que les conditions de travail contemporaines pèsent sur le bien-être physique et encore plus mental des travailleurs. Ils corroborent d'autres analyses, notamment celle menée en 2022 par l'IFOP pour le courtier en assurances Diot-Siaci. Selon elle, 50 % des salariés considéraient que leur job avait des conséquences négatives sur leur santé physique, et 60 % qu'il avait des conséquences négatives sur leur santé mentale.

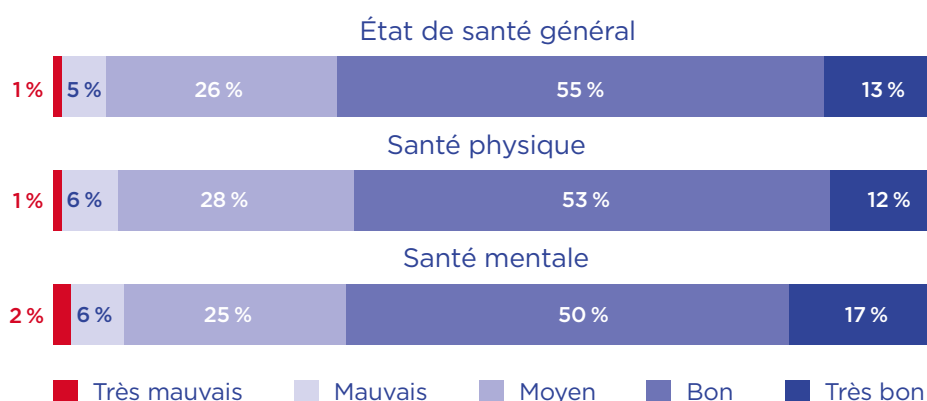
Les chiffres de l'absentéisme explosent

En 2022, près d'un tiers des collaborateurs jugeaient leur état de santé moyen ou mauvais, contre seulement un quart avant 2020 (Baromètre Malakoff Humanis 2022).

Les problèmes les plus fréquemment rapportés sont une fatigue générale, des maux de têtes, des troubles musculaires et des douleurs ainsi qu'une fatigue visuelle, le tout étant causé ou aggravé par le travail. Mais les indices les plus préoccupants concernent leur santé mentale. L'accroissement perçu de la charge de travail survient en effet dans un contexte d'anxiété générale, alimenté par la baisse du pouvoir d'achat, la guerre en Ukraine et les conséquences de plus en plus palpables du dérèglement climatique. À cet égard, quatre salariés sur dix ressentent une dissonance entre leurs convictions personnelles en matière d'environnement et leur quotidien au travail. De quoi accroître la détresse psychologique, le stress et le syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out) qui prend de plus en plus d'ampleur sur notre territoire.



L'état de santé des Français au travail



Source : Baromètre absentéisme Malakoff Humanis 2022



Les chiffres clés de l'absentéisme au travail

4,5 % : taux d'absentéisme en France en 2022
+ 41 % de jours non travaillés entre 2019 et 2022
44 % des salariés se sont absents au moins un jour en 2022

(Source : Datascope AXA)



Les conséquences d'un tel mal-être pour les entreprises ? La plus visible est un taux d'absentéisme record. L'an dernier, près d'un employé sur deux s'est absenté au moins une journée. Depuis 2011, le nombre moyen de jours d'absence par an et par salarié est passé de 14 à 24,5 jours (Baromètre AG2R La Mondiale). Si l'on rapporte ces chiffres à l'ensemble de la population active française, qui compte environ 22 millions de travailleurs en CDI, cela représente plus de 1,5 million de collaborateurs absents toute l'année...

Une obligation légale et morale de prévention

Et pourtant, la santé apparaît encore au second plan lorsqu'il s'agit de piloter la performance de l'entreprise. Elle demeure trop souvent considérée comme un sujet de conformité à la loi, l'affaire des délégués du personnel et de la médecine du travail. En France, l'employeur a, en effet, l'obligation légale (et morale) d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs placés sous son autorité. Par souci d'efficacité, la Cour de Cassation considère depuis 2015 cette obligation de sécurité comme une obligation de prévention. Mais une prévention véritablement efficace suppose d'aller plus loin qu'une recension, même scrupuleuse, des risques à éviter et des responsabilités individuelles. Elle passe par un profond changement de la culture d'entreprise. « *La culture de la sécurité a été partout instaurée il y a une vingtaine d'années environ*, explique le docteur Philippe Guibert, directeur médical

d'International SOS. *En matière de santé, en revanche, les entreprises sont en retard.* »

Comment faire de la santé au travail une valeur partagée par tous ? « *Elle doit devenir un critère clé de décision, à tous les niveaux*, poursuit le docteur Philippe Guibert. *Le sujet doit être porté aussi bien par les dirigeants que par les ressources humaines, la direction juridique, la communication interne ou les représentants du personnel.* » Parce que ce changement suppose une approche multidimensionnelle et des équipes pluridisciplinaires, les entreprises ont besoin d'une méthodologie et d'un cadre conceptuel.

Oser parler de santé mentale

Cela passe par l'élaboration d'un plan abordant les questions de santé physique mais également mentale. Or, cette dernière demeure un tabou. D'après une enquête de l'Agence européenne pour la santé au travail, les deux tiers des salariés français craignent que la divulgation d'un problème de santé mentale ait une incidence négative sur leur carrière. C'est pourquoi il est primordial de sensibiliser l'ensemble des effectifs : employés, cadres intermédiaires et dirigeants. Ces deux dernières catégories doivent être formées à identifier les signes de stress et les problèmes psychologiques au sein des équipes, afin d'engager, le cas échéant, une conversation constructive et bienveillante et de les guider vers l'aide nécessaire. Managers et dirigeants doivent incarner ces valeurs, montrer l'exemple en osant communiquer à titre personnel sur ces sujets.



Le poids des questions de santé mentale au travail dans le monde

12 milliards de jours de travail perdus par an
58 % des demandes d'invalidité
40 % des absences au travail

(Source : International SOS)





Retour sur investissement (ROI) d'un plan santé et bien-être au travail

Jusqu'à 5 euros

de ROI pour un euro investi

(Source : Deloitte)

Jusqu'à 10 euros

de ROI pour un euro investi sur un programme de formation des managers aux questions de santé mentale

(Source : Lancet)



Instaurer une culture du bien-être et de la santé en entreprise peut s'avérer long et difficile. C'est néanmoins toujours un calcul gagnant. Plusieurs études ont ainsi montré qu'un euro investi dans un programme de promotion de la santé au travail engendrait entre 2,5 à 4,8 euros de retour, notamment grâce à la réduction des coûts liés à l'absentéisme. L'épanouissement professionnel des salariés, l'instauration d'un climat de respect et d'écoute sont de puissants leviers de motivation et d'engagement, gages d'une performance durable. C'est également un facteur clé d'attractivité, alors que de nombreux métiers sont actuellement en tension. Selon l'IFOP, 61 % des salariés considèrent le bien-être au travail comme un enjeu prioritaire au sein de leur entreprise à la fin 2021, chiffre en hausse constante.

Pour être efficaces, les mesures prises doivent être véritablement structurantes. Gare aux programmes « bien-être » gadgets, élaborés sans définition précise des besoins, et qui seront perçus par les salariés au mieux avec indifférence, au pire avec hostilité. Face à ces sujets, directions des ressources humaines et responsables de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement sont en première ligne. Il leur appartient de convaincre les instances dirigeantes qu'il s'agit d'un enjeu stratégique, mais aussi de trouver les bons partenaires pour les accompagner. Dans leur mission, ils peuvent compter sur International SOS qui se tient à leurs côtés, depuis plus de 35 ans, pour les aider à innover au service de la santé de tous les collaborateurs. ■



La santé, accélérateur d'engagement, de performance et de fidélisation

65 % des salariés français pensent qu'un programme d'accompagnement santé est un facteur d'attractivité et de fidélisation

55 % des salariés français font confiance à leur entreprise pour apporter un accompagnement santé aux collaborateurs

(Source : IFOP pour International SOS 2021)



L'équation du bien-être au travail

Bien-être = A + B + C - D

A

Autonomie

(flexibilité et marge de manœuvre laissée aux salariés)

+

B

Bienveillance

(attitude positive au travail favorisant les contacts et les échanges)

+

C

Compétence

(perspectives de formation et de développement)

-

D

Demandes démesurées

(charge de travail trop élevée, horaires à rallonge, harcèlement...)



AUDREY RICHARD
Présidente de l'ANDRH

“ La santé au travail appelle un profond changement culturel ”

Acteurs clés de la résilience de leurs organisations, les DRH sont sur tous les fronts. Mais en matière de santé, tous ne disposent pas des mêmes moyens. C'est pourquoi les entreprises ne doivent pas rester seules à faire passer les messages, estime la présidente de l'ANDRH.

Prévention des accidents, prise en compte de la santé mentale des salariés, droit à la déconnexion... Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), mesure les progrès accomplis par les entreprises depuis 3 ans en matière de santé et le chemin qui reste à parcourir.

Trois ans de Covid, un contexte international tendu, des pénuries de recrutements... Comment les DRH vivent-ils la permacrise ?

Audrey Richard : Durant la pandémie, ils ont été en première ligne et ils ont assuré. On n'a pas constaté de défaillances. Ils ont ensuite continué à relever les défis qui se présentaient, mais en étant moins directement exposés. À présent, les demandes qu'ils reçoivent des salariés sont différentes d'il y a trois ans et portent davantage sur des questions de santé. Si la pression demeure forte, la période se révèle aussi enthousiasmante. Le travail se transforme en profondeur et cela donne aux DRH l'envie d'aller de l'avant. Je dirais donc que la profession se porte plutôt bien. Mais rares sont, dans les entreprises, les personnes qui demandent aux DRH comment ils vont...

Les entreprises françaises vous semblent-elles avoir acquis une meilleure culture de la santé au cours des dernières années ?

Il existe bel et bien une culture de prévention, mais pas au niveau qui nous permettrait

de réduire le nombre d'accidents graves et mortels. Malgré les efforts engagés, force est de constater que le nombre d'accidents du travail ne baisse plus depuis les années 2000.

Les sinistres sont concentrés, en fréquence et en gravité, sur certains secteurs (le médico-social, la construction, l'agriculture, les industries extractives, le travail du bois, le transport et l'entreposage) et sur certaines catégories de travailleurs (les travailleurs intérimaires, indépendants et détachés, les travailleurs des TPE-PME et des entreprises sous-traitantes, les nouveaux embauchés et les jeunes).

À catégorie socioprofessionnelle identique, ils sont plus répandus chez les hommes que chez les femmes.

Et concernant les questions de santé au sens large ?

Le tableau n'est pas beaucoup plus rose. Les changements technologiques et environnementaux accroissent des risques bien identifiés, qu'il s'agisse de risques anciens (troubles musculosquelettiques, chutes), récents (risques psychosociaux, désinsertion professionnelle) ou nouveaux (risques identifiés en lien avec le télétravail et la digitalisation). Par ailleurs, le changement climatique accroît la pénibilité de certaines tâches. Les Assises du Travail, auxquelles j'ai participé début 2023, ont appelé de leurs vœux à un changement culturel plus profond afin d'améliorer la santé physique et mentale des travailleurs.

Quelles sont les pistes à creuser selon vous ?

Plusieurs points ont été mis en exergue lors de ces Assises du travail. Tous les participants aux ateliers « Santé et qualité de vie au travail » ont insisté sur le rôle indépassable de la prévention primaire pour réduire drastiquement le nombre d'accidents du travail et leur gravité. Nous avons proposé de simplifier les points d'entrée de l'entreprise autour de cette prévention, ce qui pourrait passer par une simplification des dispositifs et des organismes existants. Surtout, je pense que l'entreprise ne doit pas être la seule à faire passer les messages. Tout l'écosystème est concerné. C'est pourquoi j'estime que la formation sur la santé au travail et la prévention doit être généralisée, y compris au cours des formations professionnelles via des épreuves éliminatoires. Dans les écoles de management, les futurs managers devraient être formés aux risques psychosociaux.

Les DRH sont-ils suffisamment préparés à aborder les questions de santé mentale ?

Si l'on en croit les chiffres du dernier baromètre Malakoff Humanis, la maladie ordinaire demeure le premier motif des arrêts maladie. Le Covid arrive en deuxième position et les troubles psychologiques en troisième, avec 15 % des arrêts. C'est déjà élevé, mais si l'on se penche sur les arrêts de longue durée, alors les troubles psychologiques arrivent en tête, atteignant 32 % contre seulement 14 % il y a trois ans. Pour notre profession, cela n'a rien eu d'évident et il a fallu apprendre à gérer cette hausse. Cela pose la question de la montée en compétences des équipes RH. La formation continue est clé dans notre profession dont les enjeux sont en perpétuelle évolution. C'est pourquoi l'ANDRH travaille énormément sur le sujet de la santé mentale, avec des partenaires comme International SOS, par exemple.

Et les managers ? Sont-ils à même de détecter les signaux faibles chez les collaborateurs ?

Ce sujet nécessite des efforts importants de formation et de sensibilisation. Il faut disposer du budget adéquat, se doter d'outils. C'est pourquoi j'observe une disparité entre les grands groupes, qui ont des moyens à consacrer à ce sujet, et les autres entreprises. Au sein de l'ANDRH, nous sommes attentifs à fréquemment nous adresser aux DRH de PME, parfois isolés.

Grande démission, bore-out, quiet quitting... Ces termes à la mode dans les médias vous semblent-ils correspondre à de vraies tendances ?

À l'ANDRH, nous ne les avons jamais vraiment utilisés. La question que doivent se poser les entreprises est, selon moi, la suivante : « Qu'est-ce qui donne à un candidat l'envie de venir, et à un salarié celle de rester ? ». J'ai regardé ce que les travailleurs répondent dans différents pays d'Europe. Tous citent en premier le montant du salaire et la nature des avantages. Lorsqu'on mène une politique RH et managériale, si l'on n'est pas bon sur ces deux sujets, cela ne sert à rien de se pencher sur les autres. Mais ce qui vient juste après, c'est l'attention portée aux salariés.

Quel avenir voyez-vous au travail hybride ?

En France, le télétravail s'est stabilisé ces derniers temps à deux journées par semaine. Partout, les équipes RH se démènent pour rendre les sites plus agréables et faire en sorte que les collaborateurs trouvent de l'intérêt à revenir au bureau. Cette réflexion sur la qualité de vie a des conséquences positives sur le bien-être et la santé mentale. Reste le sujet majeur du droit à la déconnexion. De nombreux salariés continuent à travailler soirs et week-ends, en vacances... Aujourd'hui, si un problème de santé survient dans ce contexte, l'entreprise est responsable. Pour notre collectif RH, cette responsabilité doit être partagée. Lorsque l'entreprise a mis des moyens afin que les gens ne travaillent plus après 19h00, que les salariés ont signé une charte, mais qu'ils continuent à consulter leurs mails, pourquoi l'employeur devrait-il en payer les conséquences ?

Vers qui peuvent se tourner les DRH quand eux-mêmes ont besoin de soutien ?

C'est le rôle de l'ANDRH de les aider dans leur travail quotidien, de façon opérationnelle, mais aussi pour penser les évolutions de leur métier. Disposer de 70 groupes locaux permet à chacun de se retrouver dans un collectif de pairs où se créent des relations de proximité, de solidarité. Poser une question sur l'un de nos groupes WhatsApp, c'est l'assurance de recevoir en quelques secondes une réponse de quelqu'un de sa région, aux problématiques similaires. Nous sommes là pour demander aux DRH : « Et vous, comment allez-vous ? » ■

Des organisations au chevet des collaborateurs

Les salariés attendent de leur employeur qu'il se préoccupe de leur santé, une tendance qui s'accélère depuis la pandémie. C'est même devenu un critère de choix crucial, puisqu'ils sont désormais quatre sur cinq à juger déterminantes les actions mises en place dans leur décision d'intégrer une société¹. Tour d'horizon des initiatives prises par cinq grandes entreprises, appartenant toutes à l'écosystème d'International SOS, pour veiller à la santé physique, mentale et à la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs.



“ Pouvoir être soi-même dans l'entreprise sans se dissimuler ”

La diversité est une réalité au sein de la Société Générale, qui compte plus de 117 000 salariés de 154 nationalités différentes dans 66 pays. Le groupe bancaire veille à ce que l'inclusion de chacun, facteur clé de bien-être au travail, soit assurée.



Quel lien faites-vous entre lutte contre les discriminations au travail et santé des collaborateurs ?

C'est une question d'équité, d'égalité et de respect, mais aussi de bien-être au travail et donc de santé psychologique. Nous avons la volonté d'être une entreprise où chacun puisse se sentir soi-même, sans se dissimuler. C'est bien évidemment un sujet sur lequel la nouvelle gouvernance se montre très vigilante et il s'agit, pour les managers, d'une priorité partagée et mesurée à tous les niveaux de l'organisation, dans tous les pays où nous sommes présents. Le groupe donne à chaque collaborateur la possibilité de s'exprimer et d'agir sur le sujet.

Quels sont les outils que vous utilisez dans ce but ?

Le baromètre Collaborateurs est l'un des plus importants à l'échelle du groupe. Chaque année, nous mesurons leur engagement à travers un sondage s'adressant à l'ensemble d'entre eux, en recueillant leur perception de manière anonyme

> Société Générale



Marie Chambon
Responsable Culture,
Diversité et Inclusion
du groupe Société Générale

sur différentes thématiques liées à la vie en entreprise. Ce baromètre sert, notamment, à mesurer leur moral et à assurer un suivi régulier de leur bien-être. Il permet à la direction du groupe et aux managers de mieux prendre en compte les attentes des collaborateurs, de comprendre le climat social et de disposer d'indicateurs managériaux et RH clés.

Quelles données mesurez-vous avec ce baromètre ?

Nous cherchons par exemple à évaluer la charge de travail ressentie, à voir si les collaborateurs sont satisfaits de leur équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Nous leur demandons également de noter leur perception du bien-être au travail sur une échelle de 1 à 10.

Utilisez-vous d'autres formes d'enquêtes, de sondages ?

Nous avons récemment participé à une étude menée auprès d'une dizaine d'entreprises par le cabinet Alternego sur le ressenti et les attentes des salariés en deuxième partie de carrière. Elle a révélé des points de vigilance : la population des seniors apparaît globalement très motivée, plutôt plus disponible, et a besoin d'être reconnue à la hauteur de son engagement. À la Société Générale, ils bénéficient d'un accompagnement en matière de formation, de santé et de prévention, mais aussi d'aménagements du temps de travail en fin de carrière et de la possibilité de transmettre leurs compétences.

Comment aller encore plus loin sur les questions de diversité ?

Nous sommes en train de mettre en place un congé maternité minimum global pour toutes les entités dans le monde, ainsi qu'un congé au moment de l'arrivée de l'enfant en France pour tenir compte de la diversité des situations parentales. Cette mesure est l'une des illustrations de notre engagement en faveur de l'équité de traitement de tous nos collaborateurs. ■

“ Faire reculer les risques psychosociaux ”

Le fournisseur d'énergie Engie a fait de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs une priorité. L'un des axes de travail du groupe est consacré à l'amélioration de qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux.

Comment une entreprise telle qu'Engie veille-t-elle à la santé mentale de ses salariés ?

La prévention des risques psychosociaux (RPS) est l'un des trois axes de prévention de notre politique de santé et de sécurité au sein du groupe. Cette démarche, appelée *No Mind at Risk*, favorise l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). C'est un engagement fort de notre direction. Le choix a été fait de bâtir un socle de référence où les valeurs d'Engie sont mises en avant. Mais nous avons opté pour un mode de gouvernance décentralisé, afin de tenir compte au maximum des différences de culture locales. Concrètement, nous travaillons au sein d'un réseau d'environ 90 référents. Ils définissent et appliquent les plans d'actions de prévention des RPS et d'amélioration de la QVCT au sein de leur entité. Ces référents viennent aussi bien de la filière ressources humaines que de la filière santé-sécurité, qui travaillent ensemble sur ces sujets.

Quelle est la culture d'Engie en matière de QVT ?

L'ambition d'Engie est « de faire de chaque salarié, manager, dirigeant, un acteur engagé de sa santé, de sa sécurité et de celle des autres ». Chaque salarié est invité, en respectant 9 engagements pour une meilleure QVT, à adopter les meilleurs comportements pour réduire les risques de RPS. Être attentif à soi comme aux autres, adopter une attitude bienveillante et respectueuse ; partager l'information et participer à un dialogue constructif ; contribuer au travail en équipe dans toute sa diversité, préserver son équilibre vie privée/vie professionnelle et celui des autres, ou encore faire

> Engie



Emmanuel Bridoux

Responsable santé et bien-être au travail chez ENGIE



preuve de reconnaissance sont quelques-uns d'entre eux. Il appartient bien sûr aux managers de prêter la plus grande attention à leur équipe et de détecter les signaux faibles.

Comment sont-ils formés à le faire ?

Ils bénéficient, entre autres, d'un programme d'*e-learning* portant sur la détection de ces signaux faibles et la prise en charge des situations de RPS, le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou encore la communication et la mise en œuvre des « 9 engagements pour le bien-être au travail ».

Comment mesurez-vous l'impact du respect des neuf engagements ?

Chaque année, une enquête *Engie&Me*, menée sur l'ensemble des salariés du groupe, nous fournit de précieux indicateurs. Certaines questions posées sont directement liées à ces engagements. Si un indicateur n'est pas satisfaisant au sein d'une équipe, son manager lui propose de se réunir pour comprendre les causes et chercher collectivement des solutions devant déboucher sur un plan d'action QVT. Pour en améliorer encore l'efficacité, nous sommes en train de travailler avec International SOS à un programme d'auto évaluation des entités sur ces sujets. Au global, la dernière édition de l'enquête a montré que 86 % des collaborateurs recommandaient Engie en tant qu'entreprise où il fait bon travailler. ■

> Safran



Dr Agnès Martineau-Arbes
Coordinatrice Santé de Safran



Véronique Zerrouki
Directrice Santé Sécurité
et Environnement de Safran

“ Nous revendiquons l'éthique du *care* ”

Le motoriste aéronautique et spatial Safran (83 000 collaborateurs dans 27 pays) a lancé fin 2022 le programme « *One Health !* ». Au-delà des risques professionnels techniques, il aborde la prévention des risques psychosociaux et les liens entre santé à la ville et santé au travail.

Comment se portent les salariés de Safran depuis la fin de la crise pandémique ?

V.Z. : Il y a eu un avant et un après Covid. En octobre 2020, le Groupe a mené une enquête interne sur la santé des salariés et leur vécu au travail. Elle nous a alertés sur plusieurs points, nous incitant à faire évoluer nos standards. Cela a débouché en 2022 sur une feuille de route intitulée « *One Health !* ».

En quoi consiste cette feuille de route ?

Dr A.M-A : Le Groupe était auparavant focalisé sur le taux de fréquence des accidents du travail. « *One Health !* » signifie que notre santé est unique, mais qu'elle intègre plusieurs composantes. Le plan comporte donc trois volets : le premier est consacré à la santé au travail, le deuxième volet porte sur la santé mentale et le troisième sur la santé globale. Il insiste sur la notion de prévention.

De quelle façon s'organise la prévention en matière de santé mentale ?

Dr A.M-A : En trois temps. La prévention primaire, d'abord, c'est-à-dire l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Elle s'appuie sur des comités de pilotage « Qualité de vie et conditions de travail », tenus sur chaque site. La prévention secondaire consiste à sensibiliser les salariés et à les former à la détection des signaux faibles et aux comportements à risque. Enfin, la prévention tertiaire recouvre le suivi des situations de mal-être au travail par les services internes de santé et les cellules de veille sur les RPS.

Comment ont été constitués ces comités de pilotage ?

V.Z. : Il existe un comité dans chacun des établissements du Groupe, rassemblant sur la base du volontariat des personnes issues des RH, des services de santé mais aussi des opérationnels. Cela permet de « casser les barrières » et de rendre les décisions moins verticales. Tous partagent l'éthique du *care* (qui signifie « attention » en français) que nous revendiquons : faire preuve de vigilance, d'attention permanente les uns envers les autres.

Quelles sont les autres défis en matière de prévention et santé au travail ?

V.Z. : Ils sont nombreux, tant les sujets de santé sont prégnants socialement. Par exemple, nous allons travailler à un protocole santé lié aux risques climatiques. Nous l'avons remarqué avec les incendies géants au Canada, certains de nos salariés sont soumis à des phénomènes extrêmes et ont besoin d'une protection particulière. De même, la cartographie des maladies infectieuses est en train d'évoluer et nous devons en tenir compte. Enfin, parmi les nombreux facteurs d'anxiété existants, on voit monter le sujet de l'éco-anxiété. Peut-être appelle-t-il une réponse particulière. ■



“ Notre objectif : des salariés bien dans leur peau ”

Klépierre, leader européen des centres commerciaux présent dans 12 pays, fait de la santé mentale au travail une priorité. Le groupe s'est fait aider par International SOS pour dresser sa nouvelle feuille de route.

Quelles raisons ont amené le groupe Klépierre à s'emparer du sujet de la santé mentale des salariés ?

Nous avons constaté que, depuis la pandémie notamment, la porosité entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle était devenue encore plus grande. Dans le même temps, les salariés se sont mis à évoquer plus librement qu'avant leurs problématiques de santé et d'équilibre de vie(s). Est-ce à l'entreprise de se pencher sur ces affections, dont les causes sont souvent multifactorielles ? N'est-ce pas à une façon d'empiéter sur la vie privée ? Nous nous sommes posé ces questions. Notre intérêt est d'aider nos salariés dans toutes les phases de leur vie et si Klépierre a une responsabilité dans ce qu'ils traversent, il est de notre devoir d'agir.

Pourquoi avoir fait appel à International SOS ?

Nous menions jusqu'à présent des actions ciblées par pays. Le groupe a, cette fois, souhaité bâtir une stratégie de santé à l'échelle globale. International SOS disposait de l'expertise et des équipes adéquates.

Quel diagnostic a été dressé, et comment ?

Les consultants d'International SOS se sont appuyés sur la grande enquête d'engagement des collaborateurs menée en 2022 chez Klépierre, afin d'en tirer des conclusions sur leur niveau de bien-être et de santé mentale. Ils ont interrogé l'ensemble des Ressources Humaines et certains managers. Ils ont également examiné les données portant sur les arrêts de travail, regardé ce que l'on proposait en matière de prévention,

➤ Klépierre



Cécile Presta

Directrice des Ressources Humaines du groupe Klépierre

de formation des managers, de soutien psychologique... Il apparaît que nous sommes une entreprise où les gens ont plaisir à travailler et mener des projets ensemble, mais où leur engagement pèse beaucoup sur leur équilibre vie pro/vie perso.

Nous avons donc des progrès à accomplir en termes d'organisation du travail, de répartition des missions ou de description des postes.



Quelle est votre feuille de route à présent ?

Nous voulons des salariés bien dans leur peau. Nous allons donc mener des actions concrètes : travailler sur notre culture d'entreprise et notre organisation, former les managers, les aider. Chacun se verra attribuer un objectif de performance sur une question de santé mentale. Ils devront mieux prioriser les tâches des équipes et tenir compte des contraintes personnelles. Nous allons également multiplier les évaluations à 360 degrés.

Bien sûr, il faudra communiquer en interne, faire la preuve que le sujet est pris au sérieux. Une charte va ainsi être déclinée dans chaque pays, ainsi qu'un plan d'action sur trois ans. ■

> BNP Paribas



Dr Bérengère Petit Le Toumelin
Médecin coordonnateur
du service de prévention
et de santé au travail
chez BNP Paribas



Sofia Merlo
Directrice des Ressources
Humaines du groupe BNP Paribas

“ Agir pour le bien-être et la santé, au plus près du terrain ”

Disposer en interne d'un service de prévention et de santé au travail a aidé le groupe BNP Paribas à mieux surmonter la crise sanitaire. Il vise à présent à mutualiser les initiatives visant à faire reculer les risques psychosociaux et la sédentarité.

En quoi les attentes de vos collaborateurs ont-elles changé depuis la fin de la pandémie ?

S.M. : Je constate un nouvel équilibre, mais qui n'est pas toujours facile à atteindre, tant pour les salariés que les managers. Les salariés cherchent à renouer avec le collectif, mais ont goûté à plus d'autonomie. En conséquence, ils ont besoin d'une plus grande souplesse et tolèrent moins les petits inconvénients de la vie de bureau. Pour les managers, ce n'est pas non plus toujours simple d'encadrer des équipes hybrides et de trouver le bon niveau d'accompagnement et de suivi. Partout, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la recherche de sens au travail, sont des demandes très fortes.

En termes de santé, qu'observez-vous ?

Dr B. PLT : La crise sanitaire a fragilisé davantage les personnes qui connaissaient déjà des difficultés sociales ou psychiques. Certaines, en rupture de soins, ont alors connu une dégradation de leur santé mentale. Un autre sujet qui mobilise toute notre attention est celui de la sédentarité, que le travail hybride a accentué. L'une de nos priorités est d'encourager à l'exercice physique comme action de prévention. Enfin, nous constatons à travers notre activité médicale que l'écoanxiété augmente, notamment chez les plus jeunes du fait d'un environnement sociétal instable.

Quelles mesures avez-vous prises ?

S.M. : Le fait d'avoir internalisé il y a longtemps notre service de prévention et de santé au travail s'est révélé précieux durant la crise pour prendre



les bonnes décisions. Nous avons à disposition des experts pour nous conseiller, nous guider dans les messages à faire passer et mettre en place en place des dispositifs très rapidement. Les collaborateurs ont ainsi vu à quel point on se préoccupait de leur santé. Après la crise, nous sommes restés sur ce tempo. Fin 2022, j'ai lancé l'initiative *We Care* pour rendre nos initiatives santé plus visibles par les 180 000 collaborateurs présents dans 64 pays. Nous verrons, notamment, ce qu'il est possible de mutualiser pour gagner en efficacité, en particulier dans la lutte contre les risques psychosociaux et la sédentarité.

Comment évaluez-vous la santé mentale des salariés ?

S.M. : Nous menons dans chaque pays des sondages « *Pulse* » où la question du bien-être au travail est systématiquement posée. En France, nous effectuons chaque année, en complément, une enquête plus poussée avec le cabinet *Greenworking* afin d'évaluer finement, au niveau de chaque équipe, le niveau de stress et de bien-être. Cela nous donne un index synthétique du moral des troupes. Les plans d'action qui s'en suivent sont mis en œuvre et suivis par les managers concernés, au plus près du terrain. ■

► Pratique 1

Faire dialoguer les acteurs de la santé dans l'entreprise

La santé au travail a plusieurs visages. Elle est incarnée par différentes instances, des membres de la direction, des salariés... qui doivent dialoguer régulièrement pour coordonner leurs actions afin d'établir une véritable culture de la santé au sein de l'organisation. Chacun dispose d'une marge de manœuvre et rencontre des freins distincts. Voici un panorama non exhaustif du rôle et des atouts de ces différentes parties prenantes, toutes indispensables.



HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)

Rôle	Objectifs	Apports	Freins potentiels
<p>Le chargé HSE identifie, analyse et évalue les risques professionnels en observant les conditions de travail des salariés, afin de les réduire et de les contrôler.</p> <p>Il contribue à définir et mettre en œuvre la politique de prévention, de qualité et de sécurité au travail.</p> <p>En France, ce poste, parfois rattaché à la direction des ressources humaines, n'existe pas dans toutes les entreprises.</p>	<p>Convaincre employeurs et employés de l'intérêt de la démarche qualité, hygiène et environnement, et promouvoir une culture de la sécurité.</p> <p>Actuellement le versant sécurité l'emporte, mais de nombreux services HSE accordent une place de plus en plus importante au versant santé. Interface entre le management exécutif et les salariés, le service HSE est parfois pris en étau entre certains impératifs du management et la réalité du terrain.</p>	<p>Capacité à faire converger les questions de santé et de sécurité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispose d'arguments chiffrés pour démontrer l'intérêt d'une culture de la santé (coût des indemnités, de l'absentéisme, etc.) à un management orienté résultats. ● Respect des obligations réglementaires. 	<p>Dispose d'une vision parfois restreinte des questions liées à la santé, cantonnée à la prévention des accidents et au respect des questions d'hygiène.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Peut avoir du mal à faire entendre sa voix lorsque la santé n'est pas un sujet prioritaire du management exécutif.



Service de Santé au Travail

Rôle	Objectifs	Apports	Freins potentiels
<p>Interne ou externe à l'entreprise, cette équipe pluridisciplinaire (médecins du travail, infirmiers, intervenants en prévention des risques professionnels, etc.) assure le suivi de l'ensemble des salariés, met en place des actions de prévention, évalue et prévient les risques professionnels, participe à la traçabilité des expositions professionnelles et à la veille sanitaire.</p>	<p>Garantir et renforcer la promotion de la santé et les actions de prévention.</p> <p>Les visites médicales individuelles constituent la majeure partie de l'activité des services.</p> <p>Le rôle des services de santé au travail en matière de prévention vient d'être renforcé par la loi du 2 août 2021, dont les décrets d'application sont en cours de publication.</p>	<p>Vision globale de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantie du respect du secret médical et neutralité vis-à-vis de l'employeur permettent de recueillir une parole libre de la part des salariés. ● Expertise et légitimité dans les actions de promotion de la santé. 	<p>Importante charge de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La dimension internationale manque. ● Les services de santé sont souvent externalisés, avec le risque qu'ils soient moins audibles. ● Approche de la santé des employés plus souvent individuelle que collective ● Cadre des attributions parfois restreint



Direction des Ressources Humaines

Rôle

La DRH anime la politique de prévention santé et qualité de vie au travail. La santé peut s'intégrer dans la stratégie Diversité, égalité et inclusion. Les missions de la DRH en lien avec la santé des salariés incluent la gestion des carrières, l'évolution des postes, le relais du service de santé au travail, l'accompagnement du retour à l'emploi, la production d'indicateurs en lien avec la santé et le bien-être au travail.

Objectifs

Il est indispensable de faire monter la DRH en compétences en matière de santé et de bien-être au travail. À cette condition, elle peut devenir le moteur et le promoteur de la politique santé de l'entreprise. Interface entre le management exécutif et les salariés, elle est en mesure d'évaluer la portée des initiatives et de guider les décideurs.

Apports

Réduction de l'absentéisme
 ●
 Amélioration de l'attractivité de l'entreprise
 ●
 Rétention des employés
 ●
 Réduction des frais de santé
 ●
 Respect des obligations réglementaires
 ●
 Reporting RSE plus exhaustif.

Freins potentiels

Dispose d'une vision parfois restreinte des questions liées à la santé, cantonnée à la prévention des accidents et au respect des questions d'hygiène.
 ●
 Peut avoir du mal à faire entendre sa voix lorsque la santé n'est pas un sujet prioritaire du management exécutif.



Comité Social et Économique

Rôle

Les délégués du personnel membres du CSE représentent les salariés en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail et contribuent à la protection de leur santé, de leur sécurité et à l'amélioration de leur qualité de vie au travail.

Objectifs

Les membres du CSE sont des acteurs privilégiés du dialogue social. Pour mener leur mission à bien, ils disposent de plusieurs droits prévus par le Code du travail, tels que le droit à l'information et à la consultation, le droit de recourir à une expertise, le droit d'alerte ou de réaliser une enquête.

Apports

Le CSE agit dans un souci permanent de cohésion sociale.
 ●
 Proche du terrain, il est bien placé pour entendre les salariés et contribuer à l'amélioration de leurs conditions de travail.

Freins potentiels

Les compétences et connaissances des membres du CSE sur les sujets de santé peuvent être limitées. C'est pourquoi ils ont droit à une formation sur la sécurité et la santé au travail afin d'exercer leurs missions dans les meilleures conditions.



L'appli International SOS au service du bien-être des salariés

Un coach toujours à disposition dans votre poche

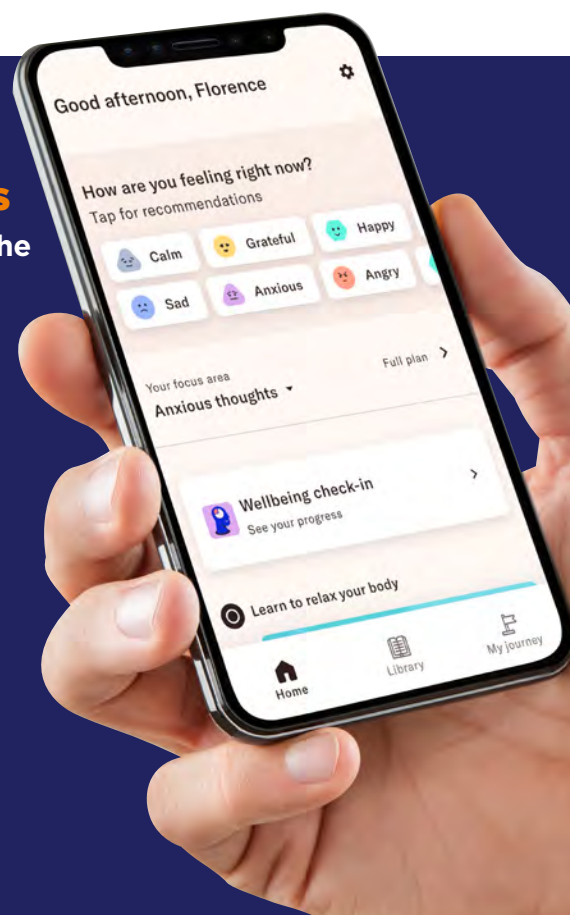
International SOS a mis au point avec Koa Foundations, spécialiste des solutions digitales dédiées à la santé mentale, une application destinée à tous les salariés.

Intuitive, personnalisable, fondée sur des données scientifiques, elle propose une évaluation du bien-être personnel ainsi qu'une vaste bibliothèque de contenus conçus par des experts. Ils sont destinés à mieux gérer le stress, le manque de sommeil, les pensées anxieuses, le manque d'estime de soi et bien plus encore.

Les bénéfices de l'appli ont été démontrés scientifiquement. Ainsi,

après quatre semaines d'utilisation, **l'anxiété diminue de 23 % en moyenne chez ses utilisateurs**, le stress de 19 %, les problèmes de sommeil reculent de 34 % et le bien-être mental augmente de 21 %.

International SOS met à disposition du management des rapports anonymisés afin qu'il puisse mesurer le nombre d'inscrits, suivre les accompagnements les plus demandés, comprendre les attentes. Après analyse des besoins, les consultants d'International SOS peuvent ensuite **conseiller une organisation sur son plan de santé mentale** et l'aider à piloter de façon proactive les formations pertinentes.



► Pratique 2

Mettre en place un programme santé et bien-être fédérateur

Se contenter du minimum légal en matière de santé ne suffit pas. Le sujet conditionne l'engagement et la motivation des collaborateurs, dans une période où tous leurs repères se trouvent changés et où les attentes envers l'employeur sont plus élevées que jamais.

Créer un environnement où chacun puisse donner le meilleur de soi-même est une question de compétitivité et donc de survie pour une entreprise. Alors que 81 % des salariés considèrent le bien-être au travail comme un enjeu prioritaire (IFOP), 60 % d'entre eux se disent enclins à un style de vie plus sain lorsque leur entreprise a mis en place un programme de prévention santé (Quantum Workplace). Par où commencer ? Voici, en cinq étapes, comment procéder.

1 Convaincre le comité de direction

En 2022, près d'un salarié sur deux a été absent au moins une fois au cours de l'année. Un chiffre aux répercussions considérables. Un rapport du cabinet Deloitte établi en 2020 montrait ainsi qu'investir dans la santé et le bien-être au travail procure, pour un euro investi, un retour potentiel de 5 euros. Ce ratio est encore plus élevé lorsqu'on parle de santé mentale. Former les managers à ces questions, via des programmes spécifiques, a un retour de 10 euros pour chaque euro dépensé (source : Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees, The Lancet Psychiatry, 2017). Une entreprise qui bâtit une solide culture santé dope sa productivité, améliore sa marque employeur dans un contexte de guerre des talents et se révèle plus rentable pour ses investisseurs.

2 Dresser un état des lieux et définir des objectifs

Il s'agit ici de rassembler un maximum de données afin de déterminer le type d'actions

à mener en priorité. Quelles sont les contraintes propres à votre activité, ses enjeux économiques ? Toutes sont évidemment concernées par l'épidémie et ses conséquences. Le secteur industriel présente des risques propres, liés à l'utilisation de machines, par exemple. Au sein d'une entreprise de services, les risques seront d'ordre psychologique, liés à l'isolement causé par le télétravail, l'anxiété ou des relations conflictuelles. Il faudra également se pencher sur les maladies non transmissibles (obésité, diabète...), la consommation de tabac et d'alcool ou les accidents de la route. Le travail d'évaluation du risque brut effectué lors de la réalisation du DUERP est une bonne base de départ. À partir de là, votre organisation va devoir réfléchir à sa propre définition du bien-être au travail ainsi qu'aux objectifs à atteindre. Mieux vaut éviter de se disperser et en choisir entre trois et cinq, bien identifiés, répondant à une vraie logique.

3 Déterminer les bons indicateurs

Ces objectifs doivent être SMART (simples, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans temps). Pour les remplir, vous aurez donc besoin d'indicateurs fiables. Il peut s'agir de données de santé anonymisées fournies par la médecine du travail ou toute autre enquête : des mesures du poids et de la pression sanguine des salariés, du nombre de fumeurs réguliers ou d'accidents de trajets. Moins direct, mais révélateur : le suivi des articles vendus par les distributeurs automatiques dans l'entreprise. Concernant la santé mentale, il est assez simple d'établir des *pulse checks*, courts sondages réguliers visant à

évaluer par exemple le degré de satisfaction au travail, la qualité du sommeil, le niveau de stress ou le moral des troupes. Le nombre d'inscrits aux formations et coachings proposés est également révélateur. Le taux d'absentéisme et le taux de turnover des employés demeurent, enfin, des balises précieuses sur le moyen terme.

4 Organiser des actions efficaces

L'idée est ici de créer des réflexes, d'ancrer les bons comportements. Proposer un bilan de santé peut constituer un excellent point de départ en rassurant les salariés tout en les aidant à prendre conscience des enjeux. Ensuite, plusieurs techniques ont fait leur preuve. Distribuer un compteur de pas connecté, par exemple, responsabilise chacun en aidant à mesurer les progrès accomplis. Une méta-étude américaine a montré que les utilisateurs de ce type d'appareils augmentaient leur activité physique de 27 %, réduisant ainsi significativement leur pression artérielle. Concernant la santé psychologique, les séances de méditation de pleine conscience présentent des bénéfices reconnus. En aidant leurs participants à reconnecter physique et mental, elles contribuent

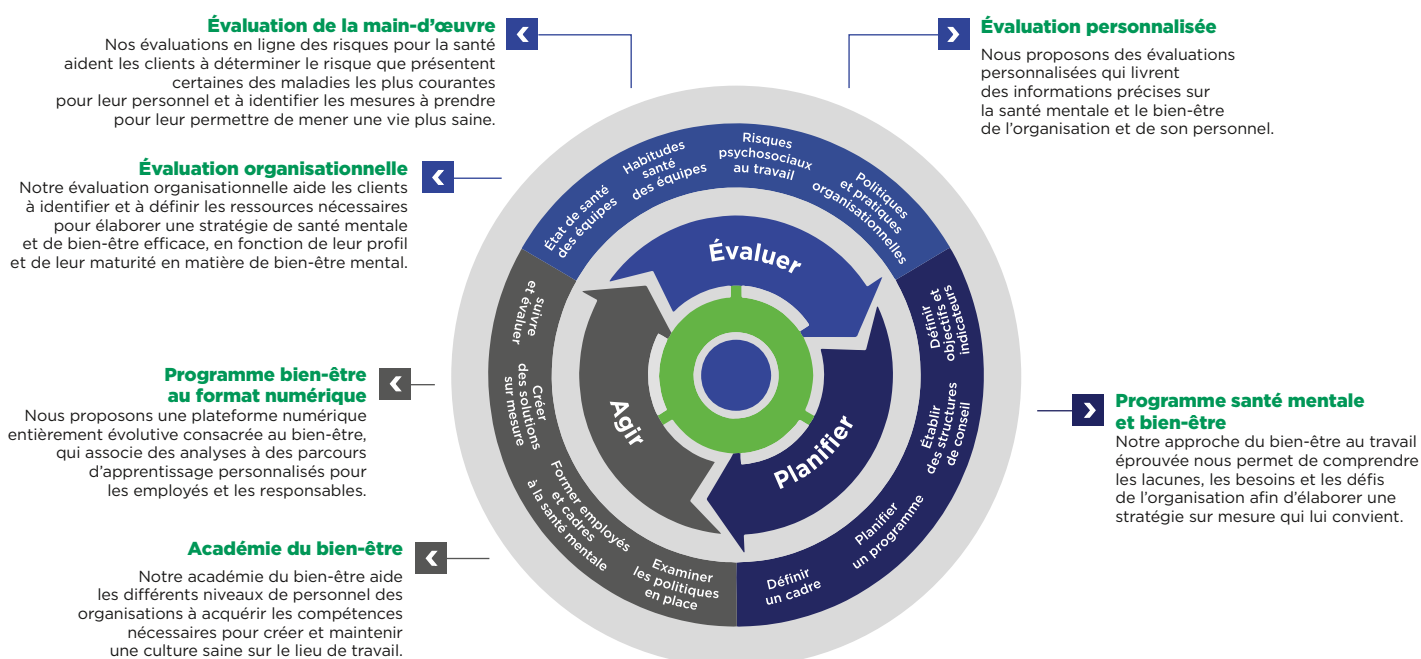
à réduire le stress ainsi qu'à améliorer la mémoire et la concentration. Enfin, le bénévolat, parrainé par l'entreprise, aide à renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté et les liens qui existent au-delà du lieu de travail. L'enjeu est de tirer parti de la technologie, des mesures d'incitation et d'émulation (gamification) pour maintenir éveillé l'intérêt des employés.

5 Mesurer les progrès

Un programme de prévention santé doit être analysé sur une base régulière. Grâce aux indicateurs choisis, il est possible de concevoir un tableau de bord agrégeant toutes les données, de façon à disposer d'un suivi synthétique en quasi-temps réel. C'est l'ultime clé du succès de l'opération. L'efficacité de ces actions s'inscrivant sur la durée, il est donc critique de suivre l'évolution des résultats, quitte à adapter le programme en cours de route s'ils ne sont pas probants. Tenir les parties prenantes informées sur une base régulière, en fournissant des gages d'efficacité, vise à s'assurer de leur intérêt pour l'opération et donc, à moyen et long terme, des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour durer.

Établir un bon diagnostic

Le diagnostic représente la première étape de notre accompagnement à la mise en place d'un programme de santé et bien-être efficace.



► Pratique 3

Maximiser l'efficacité d'un plan santé

Prendre soin de sa santé physique ou mentale peut parfois être perçu comme une contrainte par certains salariés.

Entre role-models, nudge ou gamification, voici un tour d'horizon des techniques d'influence douces à même de convaincre le plus grand nombre.

Votre programme est prêt ? Reste à faire en sorte que les salariés l'adoptent. Mais peut-être ont-ils eu, au cours de leur carrière, de mauvaises expériences avec des initiatives comparables. De telles mesures, lorsqu'elles sont mal présentées, peuvent en effet être jugées invasives, discriminantes ou coercitives. « De quoi se mêle l'entreprise ? » ; « Je fume si je veux » ; « Laissez-moi manger ce dont j'ai envie » sont quelques-unes des réactions susceptibles d'être entendues sans une mise en œuvre réfléchie. Il importe de démedicaliser la communication santé pour qu'elle touche sa cible. Les techniques suivantes, bien connues des marketeurs, sauront inciter même les plus réticents à se prendre en main.

1 Faire de chaque manager un ambassadeur

L'exemple doit venir d'en haut ! Si les salariés ont l'impression que l'encadrement ne croit pas au programme, aucune chance qu'ils l'adoptent à leur tour. La priorité : adresser aux managers une communication spécifique en amont. Pour devenir les « champions » du plan santé et influencer positivement leurs équipes, ils doivent en comprendre les tenants et les aboutissants et se montrer les premiers à changer leurs habitudes. Si l'un des objectifs fixés est un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ils devront se fixer une heure limite de départ en fin de journée. Et bien entendu s'abstenir d'envoyer des courriers électroniques durant le week-end ou les congés des collaborateurs. Ils auront également à cœur d'aborder le sujet simplement, en le démystifiant. Quelqu'un craque nerveusement ? La bonne réponse est alors de dire à cette personne que c'est normal de flancher de temps en temps, plutôt que de la stigmatiser.

2 Avec le nudge, donner un « coup de coude » dans la bonne direction

Nos décisions inconscientes, rarement rationnelles, peuvent être influencées. C'est là tout le concept du nudge (coup de coude, en anglais), popularisé en 2008 par l'économiste Richard Thaler, devenu prix Nobel en 2017. Il le définit comme « la mise en scène de choix susceptibles de modifier de façon prévisible le comportement des gens, sans interdire aucune option ni toucher de façon significative aux incitations financières ». En voici quelques exemples, appliqués à la mise en place d'un plan santé. Le rappel des normes sociales est l'un des plus utilisés depuis l'épidémie de Covid-19. Il s'agit par exemple de dessiner sur le sol des flèches ou des traces de pas indiquant les directions à suivre dans les locaux de l'entreprise pour que personne ne se croise.

Afin ses salariés à bouger davantage, une grande entreprise asiatique a repeint les escaliers de son quartier général dans des couleurs vives, tout en indiquant, sur chaque marche, le nombre de calories perdues en les franchissant depuis le rez-de-chaussée. Mais elle n'a pas fermé les ascenseurs pour autant.



La simplification du choix est une autre technique qui fonctionne également très bien. Au restaurant d'entreprise, il s'agit par exemple de reléguer au second plan les plats les plus caloriques, ou de diminuer la taille des assiettes à dessert. Dans les distributeurs automatiques, de placer à hauteur de vue les produits les plus sains : pommes, eau minérale... Attention, ces stratégies nudge doivent être transparentes pour ne pas que l'entreprise puisse être accusée de manipulation. Mieux vaut donc qu'elles fassent, en amont, l'objet d'un débat éclairé avec les différentes parties prenantes du projet.

3 Rendre chaque activité ludique

Le jeu, c'est très sérieux. L'être humain est un homo sapiens (homme qui sait), un homo faber (homme qui fabrique) et un homo ludens (homme qui joue). Un néologisme est ainsi apparu vers la fin des années 2000 : la *gamification*. Il s'agit d'appliquer des mécaniques propres aux jeux, et notamment aux jeux vidéo, à d'autres disciplines comme l'éducation ou la formation

par exemple, afin d'inciter de façon ludique les utilisateurs à adopter un comportement souhaité. Comment « gamifier » la santé en entreprise ? International SOS a mis en place pour la société d'ingénierie Mott MacDonald un grand programme visant à améliorer le bien-être de ses salariés. Nommé *MyWellbeing*, il a été lancé en 2019 et déployé au sein de trois sites pilotes au Royaume-Uni, à Singapour et aux Émirats Arabes Unis. Il consiste en un portail numérique, où les employés peuvent remplir des évaluations de leur mode de vie, participer à des défis de remise en forme en connectant leurs appareils de fitness, échanger avec leurs collègues et accéder à une bibliothèque de formations. Ils sont incités à participer en remportant des points pour chaque action menée. Ils sont ensuite récompensés par des prix et reconnus publiquement par l'entreprise. Les premiers résultats ont été visibles au bout de seulement trois mois. Le programme a été progressivement étendu aux 10 000 salariés de l'entreprise dans le monde.



Cellule de soutien psychologique : lever les interrogations des utilisateurs

En cas de crise exceptionnelle, la mise en place d'une cellule de soutien psychologique fait partie des solutions à déployer afin de veiller à la bonne santé mentale des salariés. Mais en France, ceux-ci ont parfois des réticences à y recourir. L'explication est double. Certains peuvent estimer que c'est « bon pour les autres » mais que solliciter une aide extérieure est une défaite personnelle. D'autres peuvent craindre pour la confidentialité des échanges.

C'est pourquoi le succès d'une telle cellule passe par la diffusion de deux messages clés :

1

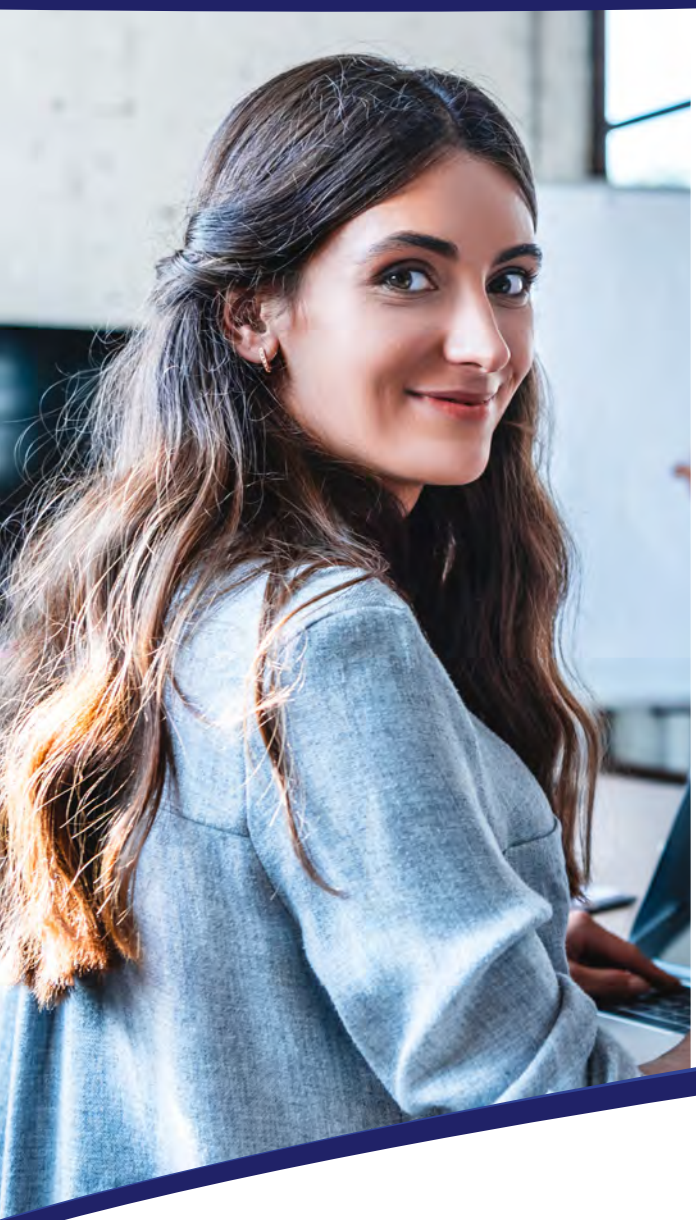
Il n'existe aucune porosité entre le conseiller au téléphone et l'entreprise.

2

Faire appel à un spécialiste est une démarche normale, a fortiori dans des temps difficiles.



WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.



Notre site : www.internationalsos.fr
Nous écrire : france@internationalsos.com