

Gestion de la performance : Pile et face !



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève



Swiss Power Group.

Sommaire

- ▶ Santé en entreprise: État des lieux
- ▶ Côté pile : Gestion des risques humains et de la performance
- ▶ Côté face : Culture d'entreprise



Santé en entreprise

État des lieux

Tout le monde :

- ▶ partage le sentiment que la **santé** des collaborateurs a une influence sur le **dynamisme** de l'entreprise
- ▶ a suivi une fois ou l'autre une **conférence**, un forum, un événement ayant trait à la **santé** en entreprise
- ▶ s'est imprégné une fois ou l'autre, d'un **témoignage**, d'un article sur la santé, d'un projet santé de telle ou telle entreprise



Swiss Power Group.

Santé en entreprise

État des lieux

Les questions qui reviennent inlassablement :

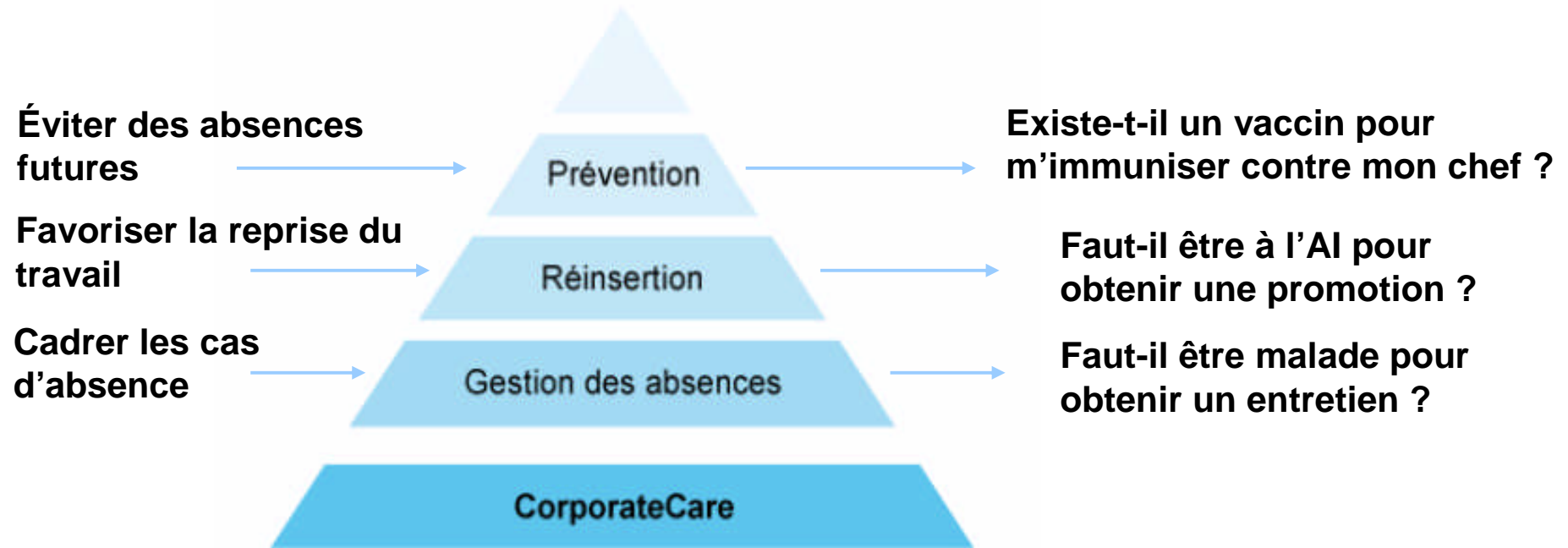
- ▶ A quoi ça sert ?
- ▶ Est-ce que ça marche ?
- ▶ Est-ce que c'est rentable ?



Swiss Power Group.

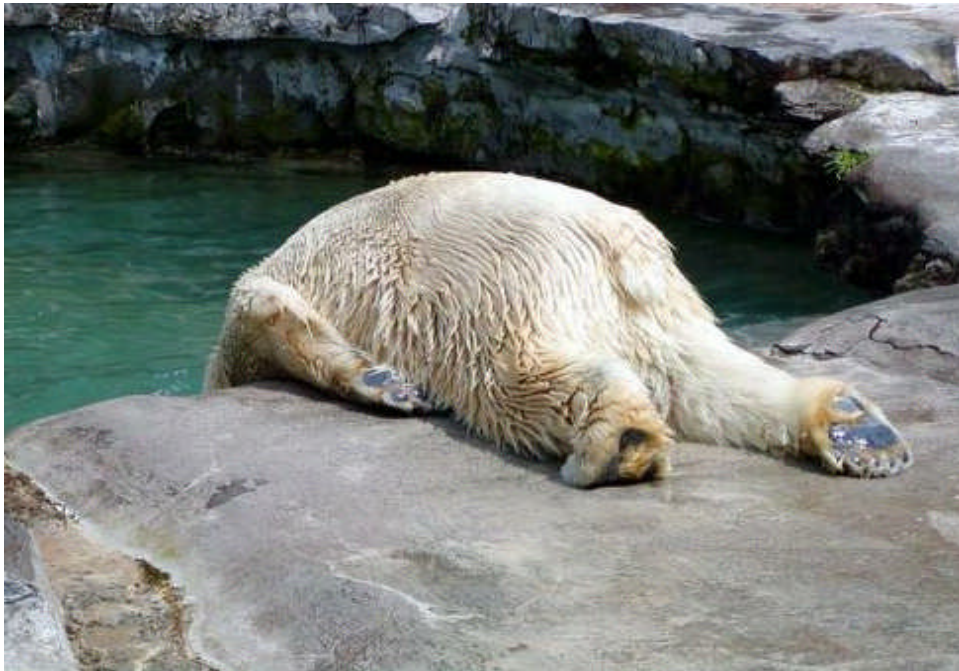
Santé en entreprise

La chronologie économique



Santé en entreprise

Agir en amont



mais comment ?

Santé en entreprise

Le cadre de départ

- ▶ La santé : un coût, un investissement, du luxe ?
 - Le travail c'est la santé, de surcroît on vous paie.....
- ▶ Comment se gère le processus économique de la santé ?
 - input ---> produit transformé ---> valeur ajoutée ---> produit fini ---> marge dégagée
- ▶ Quels sont les indicateurs de pilotage de la santé en entreprise ?
 - Si c'est trop complexe, on ne va pas se rendre malade
- ▶ Quel est le ROI (*return on investment*) de la santé en entreprise ?
 - Ce qui ne se mesure pas n'a pas de valeur et donc ne sert à rien

« J'adore la théorie parce qu'elle m'évite de passer à la pratique »

Denis Grozdanovitch



Swiss Power Group.

Santé en entreprise

Notion

Qu'est-ce la santé en entreprise ?

- ▶ Une **vision** d'entreprise portée par le management
- ▶ Une **action** orientée vers l'organisation et les conditions de travail



Gestion des risques humains

Notion

- ▶ Approche sécuritaire moderne du fonctionnement d'une entreprise
- ▶ Associer à la notion de risque, les éléments de
 - ▶ Probabilité
 - ▶ Dommage / conséquences
 - ▶ Gravité

- ▶ **Objectifs :**
 - ▶ Dépasser la culture de la faute pour développer une culture sécuritaire
 - ▶ Cibler les actions préventives



Swiss Power Group.

Gestion des risques humains

Côté pile

Dans le domaine de l'absence, il existe :

- ▶ des facteurs de risques
 - ▶ Physiques professionnels (accident, maladie)
 - ▶ Psychosociaux professionnels (conflit, stress, agressivité, surcharge)
 - ▶ Individuels (accident non prof, dépendance, divorce, enfants, maternité, maladie)

- ▶ des facteurs de protection
 - ▶ des actions préventives



Swiss Power Group.

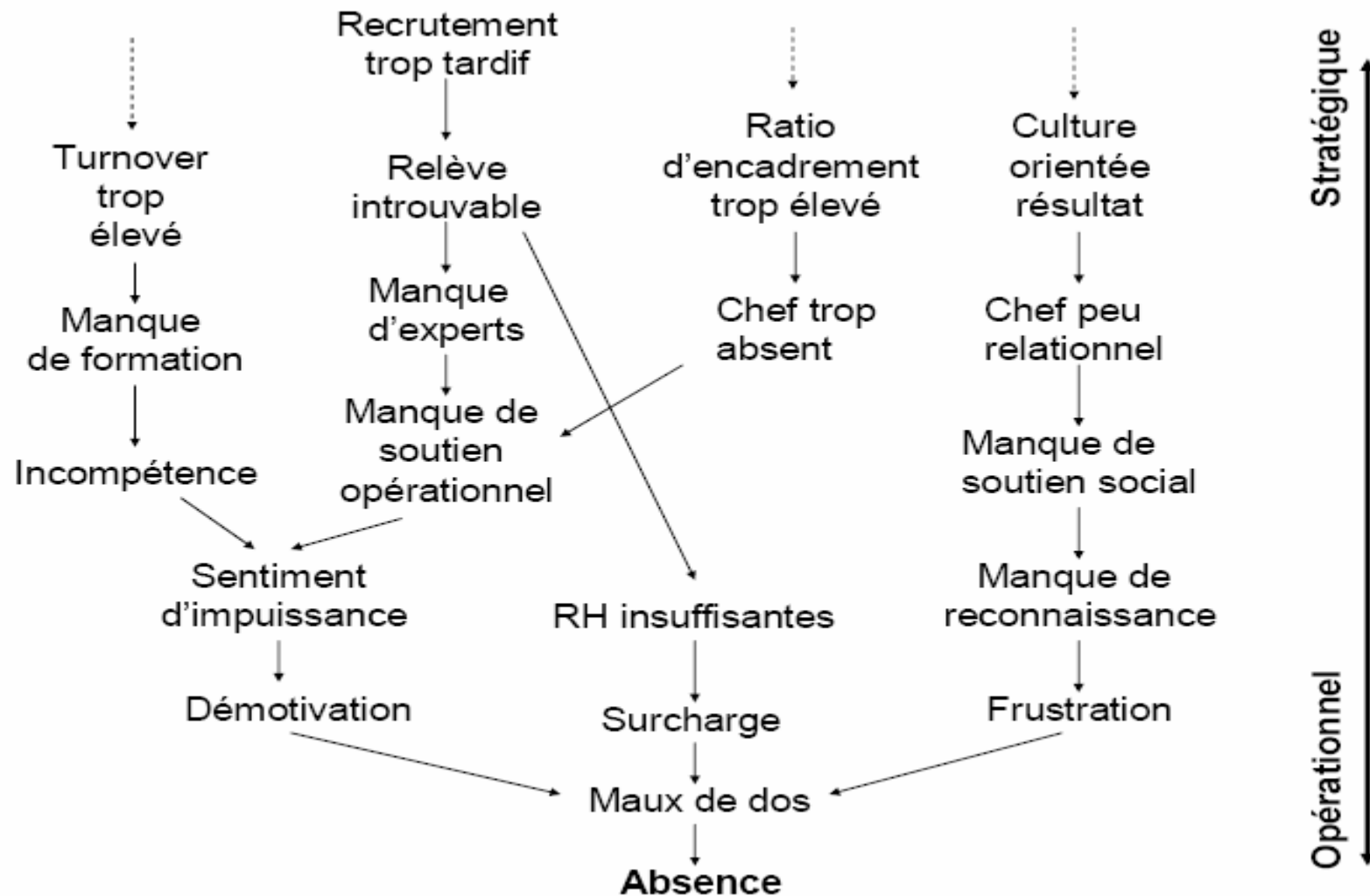
Gestion des risques humains

Les étapes clés

1. **Identifier les risques : événements redoutés, survenus**
2. **Analyser les risques**
 - ▶ Quantifier la gravité et la fréquence
 - ▶ Déterminer les causes et conséquences du risque
 - ▶ Retracer la chaîne des événements ayant conduit à l'incident (arbre des causes)

Gestion des risques humains

Arbre des causes



Gestion des risques humains

Les étapes clés

3. Hiérarchiser les risques pour mettre en place un plan d'actions préventives

Pour hiérarchiser il faut tenir compte de :

- ▶ La fréquence & la gravité
- ▶ L'acceptabilité du risque
- ▶ L'évitabilité du risque
- ▶ Le coût du risque

4. Mettre en place le plan d'action et les indicateurs



Swiss Power Group.

Gestion des risques humains

Exemples de grille

			Partie 1
Description de l'indicateur	Risque (0 à 3)	Définition opérationnelle du niveau de risque	Orientations à privilégier
<p>A. Contexte de travail et d'emploi</p> <p><i>Importance de l'insécurité d'emploi et des changements organisationnels en cours ou prévus qui menacent l'emploi</i></p>			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Garantie de ne pas être congédié par manque de travail <input type="checkbox"/> Droit ou placement prioritaire sur postes vacants <input type="checkbox"/> Maintien des acquis en cas de suppression de postes <input type="checkbox"/> Création d'emplois permanents
<p>B. Absentéisme maladie</p> <p><i>Évolution du nombre de cas et de la durée d'absence pour maladie au cours des 3 dernières années de même que les symptômes et comportements liés une maladie</i></p>			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mesurer de façon systématique l'absentéisme <input type="checkbox"/> Évaluer la proportion des absences attribuables au travail et les facteurs associés <input type="checkbox"/> Mettre en place un plan d'action <input type="checkbox"/> Intensifier l'implantation d'un plan d'action
<p>C. Politique de santé au travail</p> <p><i>Prévention des problématiques de santé en général et pour la santé psychologique</i></p>			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Activités visant l'amélioration des composantes clés de l'organisation du travail (voir partie 2).

http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf



Swiss Power Group.

Gestion des risques humains

Exemples d'évaluation

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Absentéisme maladie et présentéisme élevés et à la hausse depuis 3 ans et aucun plan d'action	<ul style="list-style-type: none">• Plus de 50 % des causes d'absence (court et long terme) sont liées à des problèmes de santé psychologique• Présence de symptômes de fatigue intense, d'irritabilité, de pertes de concentration, de ralentissement du rythme de travail
2	Absentéisme maladie et présentéisme à la hausse et aucun plan d'action	<ul style="list-style-type: none">• Plus de 50 % des causes d'absences sont liées à des problèmes de santé psychologique et musculo-squelettique• Proportion des absences attribuables au travail n'est pas connue
1	Absentéisme maladie et présentéisme fluctuant et plan d'action implanté ou en cours d'implantation	<ul style="list-style-type: none">• Absences attribuables au travail connues• Mise en œuvre d'actions sur les facteurs associés à ces absences• Actions favorisant le retour au travail
0	Absentéisme maladie et présentéisme en baisse depuis 3 ans et plan d'action implanté ou en cours d'implantation	<ul style="list-style-type: none">• Moins de 25 % des causes d'absence sont liées à des problèmes de santé psychologique

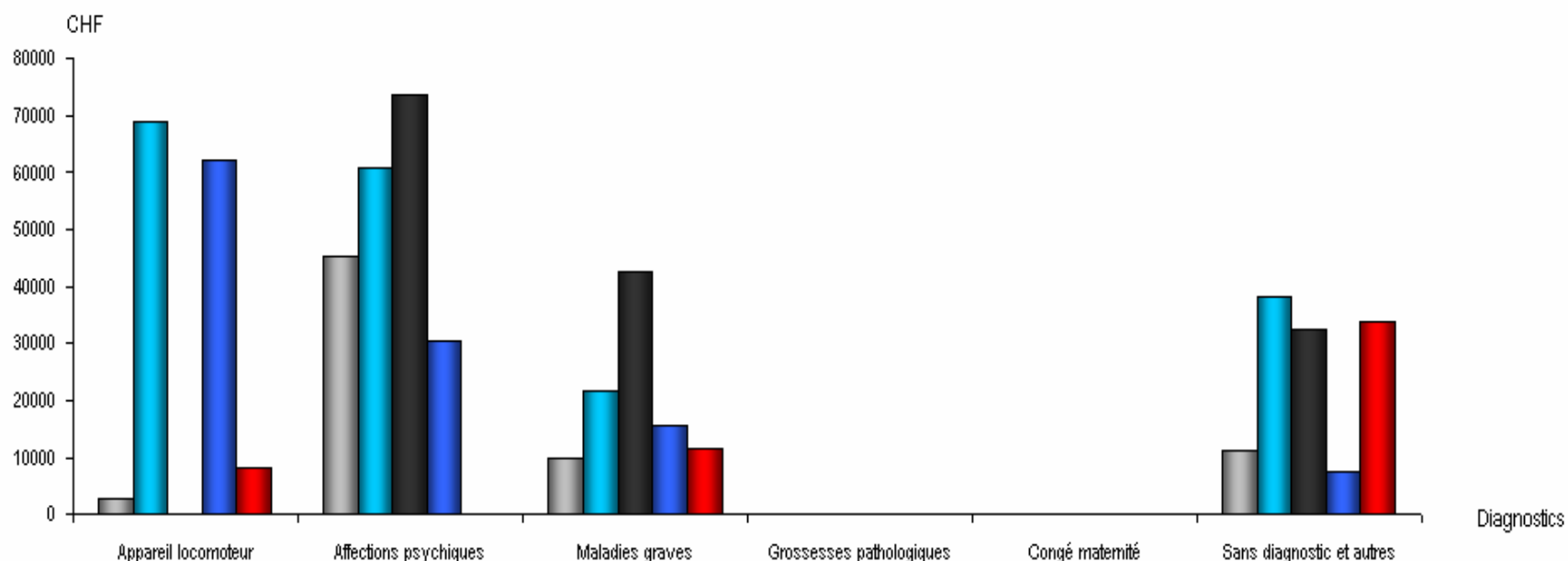
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf



Swiss Power Group.

Gestion des risques humains

Nombre de cas et prestations par groupe de diagnostics



Période	Appareil locomoteur		Affections psychiques		Maladies graves		Grossesses pathologiques		Congé maternité		Sans diagnostic et autres		Total	
	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.	Nbre	Prest.
01.01.2007 - 31.12.2007	2	2'532	3	45'278	1	9'998	0	0	0	0	5	11'422	11	69'232
01.01.2008 - 31.12.2008	6	69'061	3	60'676	2	21'839	0	0	0	0	12	38'219	23	189'794
01.01.2009 - 31.12.2009	0	0	3	73'562	2	42'352	0	0	0	0	5	32'348	10	148'262
01.01.2010 - 31.12.2010	4	62'121	1	30'353	2	15'772	0	0	0	0	7	7'422	14	115'668
01.01.2011 - 31.07.2011	2	8'206	0	0	2	11'739	0	0	0	0	6	33'805	10	53'751

Gestion des risques humains

Les risques d'image

Note Ton Entreprise
Les entreprises vues de l'intérieur

BETA

Accueil Noter ! Entreprises Recherche

Les entreprises vues par leurs employés

- Consultez les commentaires des employés
- Demandez des informations détaillées en privé
- [Donnez votre propre avis](#)

Note Ton Entreprise c'est :

- 7 140 entreprises notées
- 22 790 notations d'employés

J'Adore mon entreprise

Entreprise	Note	Evals
Kronos	5.3	1
Sogitec	5.4	1
Groupama Banque	7.2	1
Webcan	6.4	4
Firac Groupe Snef	7.4	1
Diademys	8.6	1

>> [Suite des entreprises](#) [Ajoutez votre entreprise ici!](#)

Je Deteste mon entreprise

Entreprise	Note	Evals
Le Géant Des Beaux Arts	3.2	1
Enovresearch	4.1	1
Inspection Academique	2.8	1
Attitude	3.8	5
Ibm	4	15
Studec	3.8	8

>> [Suite des entreprises](#) [Ajoutez votre entreprise ici!](#)

Autre exemple pour : <http://www.kununu.com/>

Gestion des risques humains

Les risques d'image



Source et image : Patrick Chappate 15 sept. 2007 <http://www.globecartoon.com/dessin/>

« Les salariés mécontents allaient déblatérer sur « Note Ton Entreprise » car il ne trouvaient sûrement pas à l'intérieur de l'entreprise, l'oreille qu'il eût fallu pour empêcher la fuite. »

Gestion des risques humains

A provisionner au bilan ?



« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent **pas** au **bilan** de l'entreprise: sa **réputation** et ses **hommes** »

Henry Ford



Swiss Power Group.

Concept assez flou vers une dynamique productive

Santé en entreprise

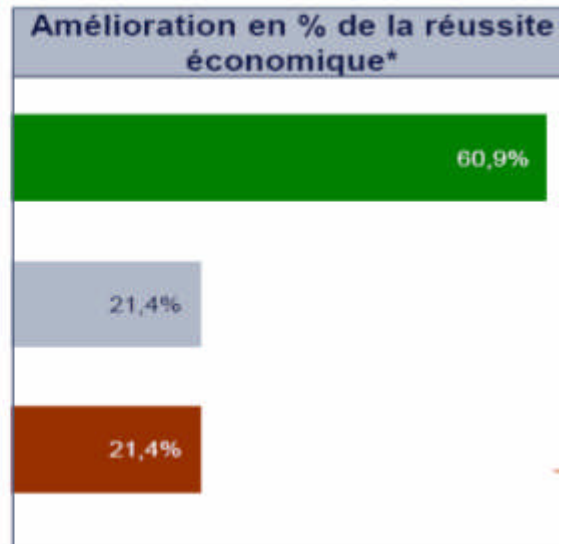


Entre 2002 et 2006*, l'indice de culture d'entreprise

a augmenté

est resté le même

a baissé



Gestion de la performance

Côté pile

Etude sur la productivité 2008 de Proaction*

- ▶ 150 entreprises
- ▶ 3 ans d'étude
- ▶ 18000 heures d'observation des travailleurs
- ▶ 500 analyses de comportement des managers



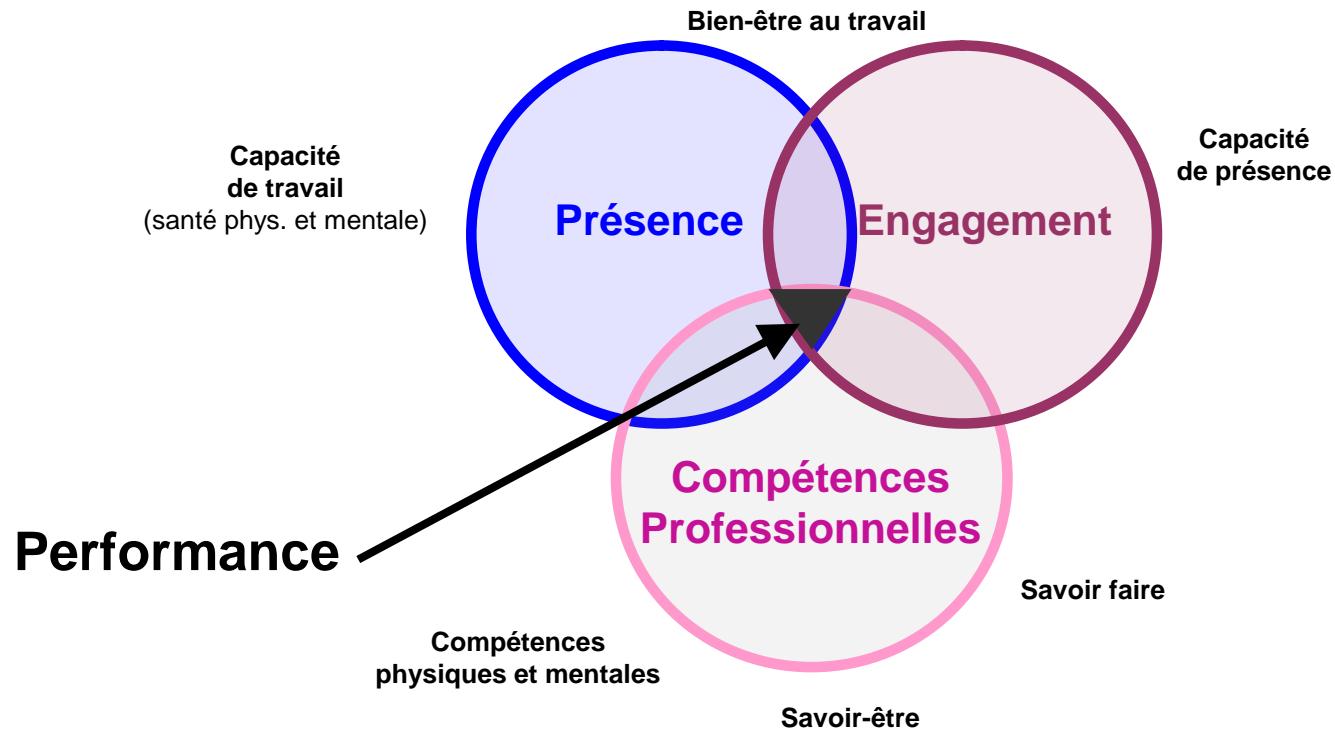
- ▶ Conclusion
En moyenne, au Québec, la productivité des travailleurs n'est que de 51%

*Source : http://www.groupeproaction.com/fr/approche/etude_sur_la_productivite

Gestion de la performance

Définition

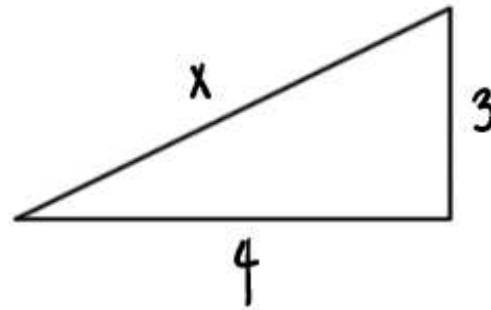
- ▶ La performance dépend de 3 facteurs :
 - ▶ La présence (capacité à être présent)
 - ▶ L'engagement (motivation)
 - ▶ Le niveau de compétence des collaborateurs (capacité de travail)



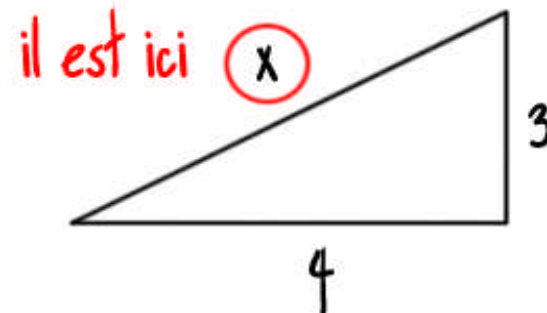
Gestion de la performance

Les indicateurs financiers

trouvez x :



solution :



Gestion de la performance

Les indicateurs financiers

- ▶ Taux d'absence
 - ▶ Rapport entre les salaires des personnes accidentées/malades et les salaires du service
 - ▶ Rapport entre les jours d'absence / les jours travaillés
 - ▶ Nombre de jours globaux d'absence par service
 - ▶ Nombre de jours d'absence moyens par collaborateur/par service
 - ▶ Nombre de cas/jours par EPT
 - ▶ Pourcentage de collaborateurs avec 0, 1, 2 absences en 12 mois
- ▶ Taux de réinsertion
 - ▶ personnes malades après 6 mois / personnes qui reprennent le travail après 6 mois
- ▶ Taux d'invalidité
 - ▶ nombre de rentiers par rapport au total de l'effectif)
- ▶ Taux de rotation du personnel
- ▶ Statistique sur les retours de maladie/accident (jour de la semaine, mois durant l'année)
- ▶ Nombre de cas par service - Durée moyenne des cas maladie/accident par service;
- ▶ Nombre d'entretiens des personnes malades/accidentées
- ▶ Économie réalisée en Fr. / en jour par rapport à l'an passé;
- ▶ Analyse des absences de courte durée (fréquence, nombre de jours, nombre d'heures).

Gestion de la performance

Les indicateurs financiers

Comment mesurer la santé (dégradation, augmentation de qualité) ?

Comment déterminer les origines des dysfonctionnements ?

- ▶ Indicateurs du bien-être dans l'entreprise / Taux de satisfaction du travail
- ▶ Indicateur de fidélité (le fait de rester dans l'entreprise dans les 6, 12, 24 prochains mois)
- ▶ Indice d'identification à la culture d'entreprise
- ▶ Indice de loyauté (recommandation de son entreprise comme employeur)
- ▶ Indice des aspects « vedettes » de satisfaction
- ▶ Ratio investissement / productivité
- ▶ ...



Swiss Power Group.

Gestion de la performance

Les styles de management

- ▶ Le management directif
- ▶ Le management orienté tâches
- ▶ Le management participatif
- ▶ Le management d'assistantat
- ▶ Le management technologique
- ▶ Le management en réseau
- ▶ Le management laxiste
- ▶ Le management humaniste

Gestion de la performance

Les styles de management

▶ Style de direction directif

- ▶ Présence imposante d'un ou plusieurs membres influents
- ▶ Mode formel, clair et précis
- ▶ Respect de la hiérarchique
- ▶ Réunions d'équipe limitées
- ▶ Risque de routine
- ▶ Peu de participation des collaborateurs à la décision, peu de créativité
- ▶ Perte de l'efficacité sur le long terme

▶ Style de direction orienté « tâches »

- ▶ Préoccupation haute pour la production
- ▶ Peu d'intérêt pour le personnel et ses besoins
- ▶ Peu d'encouragement à la collaboration et à la coopération
- ▶ Peu de tolérance pour tout ce qui sort de la norme, y compris la créativité

Gestion de la performance

Les styles de management

- ▶ **Style de direction participatif**
 - ▶ Grande implication des cadres
 - ▶ Créativité, motivation, flexibilité
 - ▶ Mise en valeur des collaborateurs
 - ▶ Responsabilisation
 - ▶ Secteur productif même sans pilote
 - ▶ Risque de s'égarer
 - ▶ Peu d'efficacité sur le court terme
 - ▶ Risque de conflits d'intérêts
 - ▶ Développement des clans

Gestion de la performance

Les styles de management

- ▶ **Style de direction assistanat**
 - ▶ Management rassurant
 - ▶ Sécurisant, confortable
 - ▶ Le manager sait tout, contrôle tout « sans moi vous n'êtes rien »
 - ▶ Risque de déresponsabilisation des collaborateurs
 - ▶ Peu de solidarité
 - ▶ Risque de burn out

Gestion de la performance

Les styles de management

▶ Style de direction technologique

- ▶ Présence de nombreux experts technocrates défensifs et compétitifs
- ▶ Echanges informatifs sous forme argumentaire
- ▶ Le travail est concentré sur le contrôle et suivi des processus
- ▶ Les relations sont régies par le besoin de diffuser l'information
- ▶ Réunions pléthoriques – show de powerpoint
- ▶ Equipe obsédée par la croissance et l'augmentation des parts de marché

▶ Style de direction en réseau

- ▶ Présence dynamique d' H/F de terrain, bouillonnants
- ▶ Recherche du résultat immédiat
- ▶ Électron libre constamment sous pression
- ▶ Travail dans l'urgence
- ▶ Personnel intéressé au résultat ou éjecté



Swiss Power Group.

Gestion de la performance

Les styles de management

- ▶ **Style de management laxiste**
 - ▶ Amène l'émergence de talents
 - ▶ Anarchie, risque d'erreur
 - ▶ Peu de vision
 - ▶ Conflits entre collègues
 - ▶ Émergence des clans

Gestion de la performance

Les styles de management

- ▶ **Style de direction humaniste – orienté collaborateur**
 - ▶ Considération, valorisation et attention pour le collaborateur
 - ▶ Disponibilité et ouverture d'esprit du responsable
 - ▶ Soutien adéquat en cas de besoin
 - ▶ Empathique, charismatique, chaleureux, séducteur, communicant
 - ▶ Travail collectif – communication transparente

Gestion de la performance

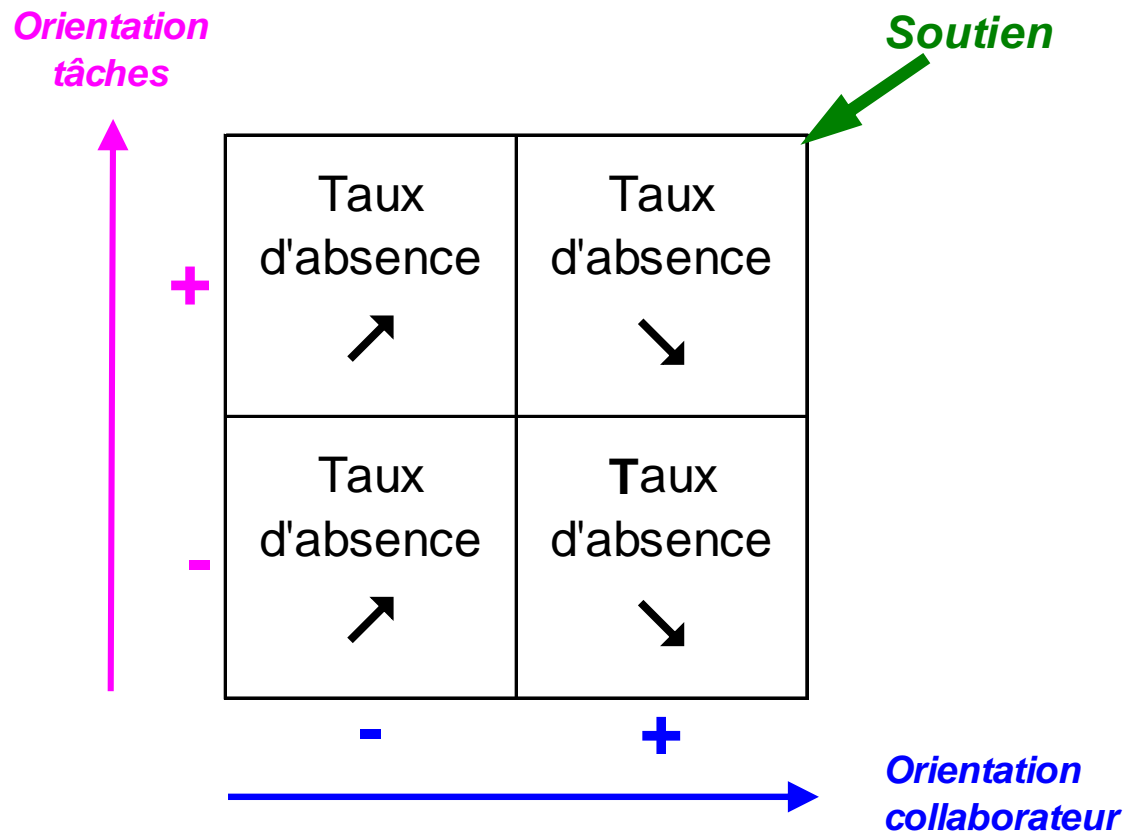
Les styles de management

- ▶ Il faut être capable d'adopter **tous les styles** à la fois
- ▶ Les compétences primordiales du manager de proximité :
 - ▶ Conscience de son rôle, de ses responsabilités et des attitudes à adopter
 - ▶ Connaissance des procédures internes (sécurité au travail, gestion des conflits, du harcèlement,...)
 - ▶ Écoute, empathie, soutien et disponibilité
 - ▶ Ligne claire et fermeté
 - ▶ Prise de décisions courageuse
 - ▶ Capacité à faire des feedback constructifs
 - ▶ Adaptation (notamment dans le rythme et la proximité du suivi)
 - ▶ Responsabilisation adéquate des collaborateurs
 - ▶ Développement de ses collaborateurs

Gestion de la performance

Les styles de management

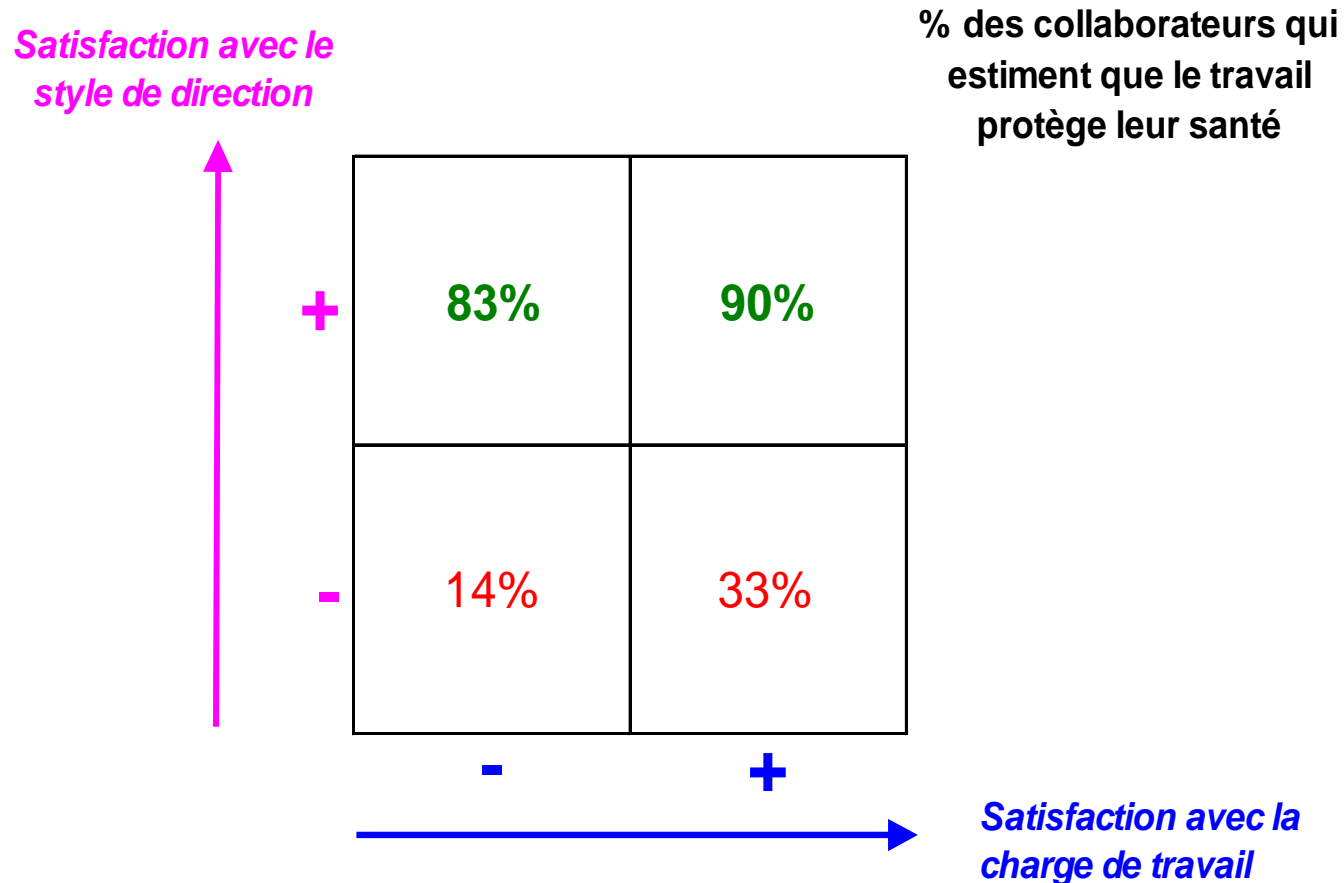
► Style de direction et impact sur les absences



Gestion de la performance

Les styles de management

- Impact du style de direction avec et sans stress sur la santé au travail



Swiss Power Group.

La culture d'entreprise

Côté face



La culture d'entreprise

Côté face

- ▶ La culture d'entreprise c'est l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique qui sont explicatives des façons de penser et d'agir de ses membres.
- ▶ La culture c'est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué.

D'un autre point de vue

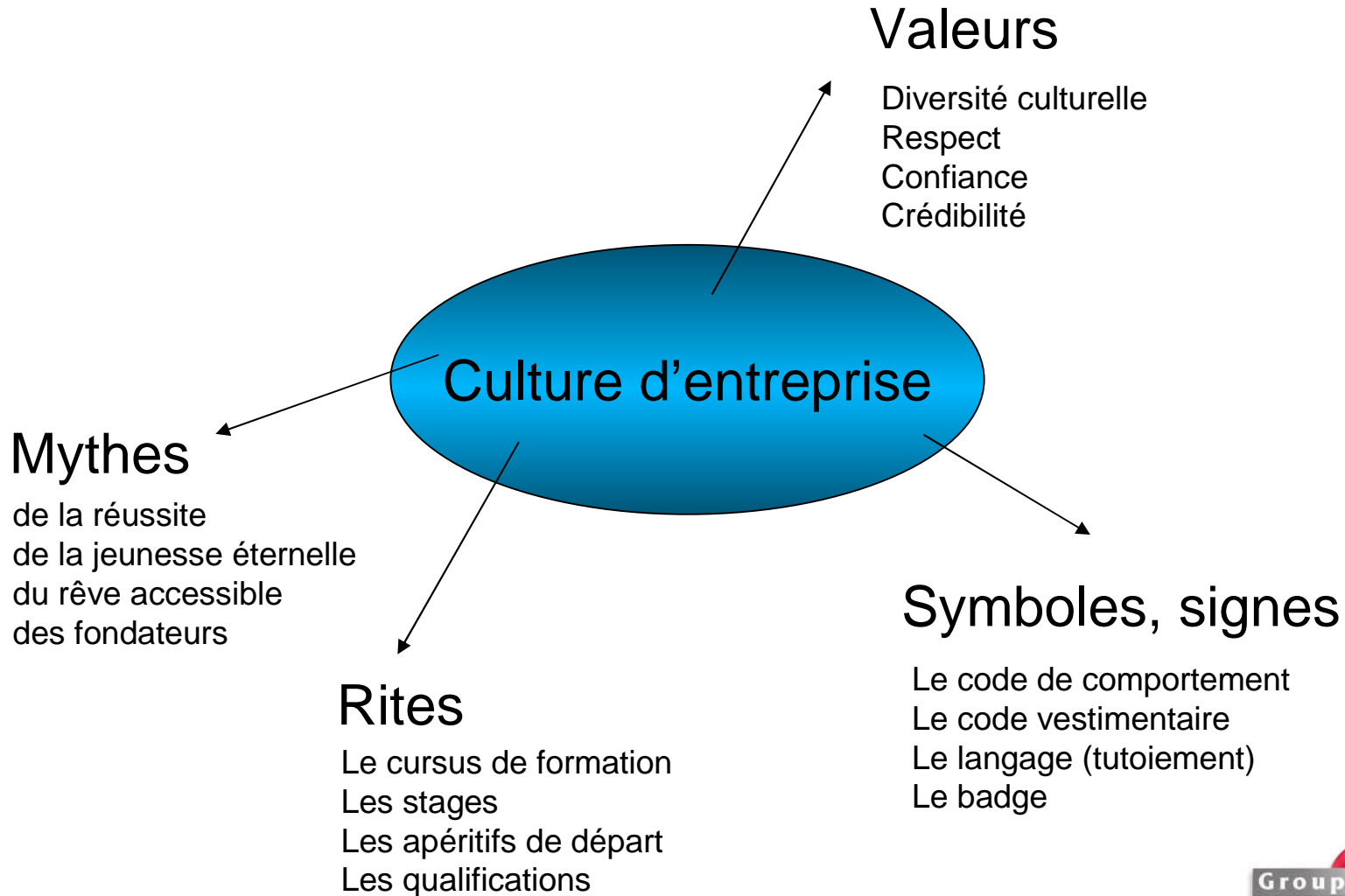
- ▶ La culture c'est ce qui reste quand on a tout essayé et que rien ne va plus!



Swiss Power Group.

La culture d'entreprise

Les composantes



La culture d'entreprise

Construction et entretien

- ▶ Comment déterminer les composantes ?
 1. définir une vision / une stratégie pour l'entreprise
 - Baser son développement sur son dynamisme, sa performance, son travail de pionnier et sa force d'innovation
 2. rechercher (au niveau des directions) les valeurs qui s'y rapportent
 - Confiance, respect partagés, qualité, efficience, envie d'entreprendre, sens de l'équipe
 3. rédiger les valeurs / la charte (DRH et communication)
 - www.groupemutuel.ch/content/gm/fr/accueil/groupe/l_entreprise/charte_d_entreprise.html
 - www.nendaz.ch/tourisme/charte-entreprise.html

- ▶ Comment véhiculer, entretenir la culture ?
 1. Adhésion des collaborateurs aux principes défendus par l'entreprise:
 - impliquer les nouveaux collaborateurs déjà lors du recrutement (identification)
 - impliquer les collaborateurs existants
 2. Par des actions au quotidien:
 - Rencontres trimestrielles de la direction et des collaborateurs
 - Journal d'entreprise
 - Organisation d'activités sportives, culturelles ou familiales



Swiss Power Group.

Conclusions

Pile et face

- ▶ Un programme de promotion de la santé ne peut avoir des effets sur la productivité (indicateurs) que s'il est accompagné d'une culture d'entreprise cohérente (valeurs) et un type de management adéquat (orienté collaborateur)
- ▶ La culture et la santé se conjuguent sur le long terme
- ▶ La santé en entreprise implique un dialogue pluridisciplinaire afin d'aboutir à un langage commun (échanger sur les indicateurs entre le médecin, le financier, le DRH et le chef d'entreprise)

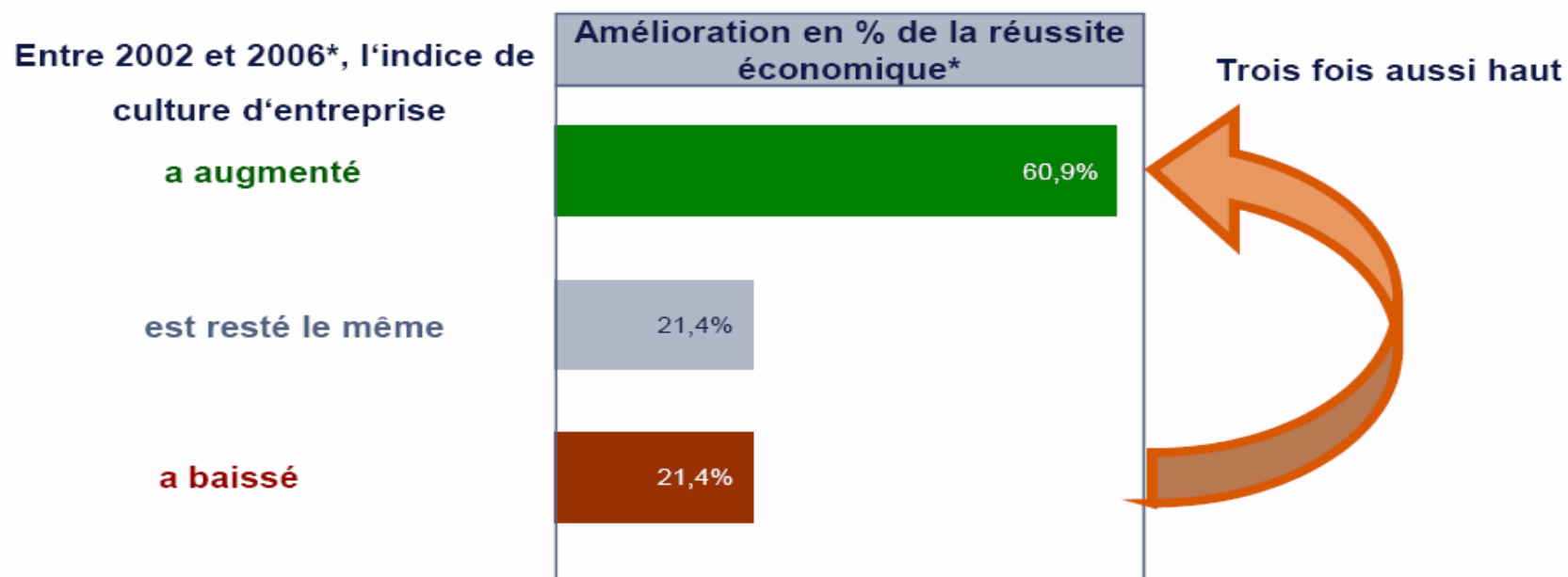


Swiss Power Group.

Conclusion

Exemple concret

Amélioration de la culture d'entreprise et réussite économique vont de pair



N=51

*Indice de culture d'entreprise = indice de gestion en partenariat et indice de l'identification sont pondérés de la même manière

Conclusions

- ▶ Avec un indice élevé de culture d'entreprise, la productivité a triplé
- ▶ L'absentéisme a diminué de 50%
- ▶ L'encadrement joue un rôle majeur dans la réalisation de cette productivité
- ▶ Le travail est source de santé et de productivité si nous trouvons les éléments suivants*:
 - ▶ Soutien et autonomie
 - ▶ Équilibre effort – récompense
 - ▶ Aménagement du travail et des postes
 - ▶ Environnement psychosocial

*Source : Prof hon Michel Guillemin Université de Lausanne



Swiss Power Group.

Nos prestations

à l'attention des entreprises

- ▶ Formation "**La présence performante**«
 - ▶ La productivité par la proximité
 - Durée de la formation : 2 jours

- ▶ Pour les clients GM, **inclus dans les prestations d'assurances** :
 - ▶ bilan CorporateCare
 - ▶ concept CorporateCare dans la gestion de sinistres
 - ▶ indicateurs et instruments de pilotage des coûts
 - ▶ soutien dans la gestion des projets « santé en entreprise »



Swiss Power Group.

www.corporatecare.ch/fr/events

Le site qui prend soin de votre entreprise

Home | Recherche | Contact | FR | DE

corporatecare.ch
proposé par **Groupe Mutuel**
Assurances
Versicherungen
Assicurazioni

Infothèque Outils Partenaires Events Formation Newsletter CorporateCare

corporatecare.ch

Le site qui prend soin de votre entreprise

Découvrez l'ensemble des services CorporateCare destinés à la gestion des absences et de la santé en entreprise!

Newsletter

Inscrivez-vous à notre newsletter, soyez informés des dernières nouveautés et bénéficiez d'avantages exclusifs.
[>> En savoir plus](#)

Formation

Le Groupe Mutuel propose, en partenariat avec de hautes écoles, une formation en "Système Intégré de Management de l'Absentéisme".
[>> En savoir plus](#)

Outils

Des outils novateurs et performants pour vous soutenir dans la gestion des absences et de la santé.
[>> En savoir plus](#)

Infothèque

Retrouvez sous cette rubrique toutes les informations utiles à la gestion des absences et de la santé en entreprise.
[>> En savoir plus](#)

Partenaires

Grâce à notre réseau de partenaires, entourez-vous des meilleurs spécialistes en gestion des absences et de la santé.
[>> En savoir plus](#)

Events

Séminaires, forums: découvrez nos événements CorporateCare et inscrivez-vous en ligne.
[>> En savoir plus](#)

>> Events

22 **mardi 22 mai 2007 - Martigny**
Gestion des absences: concept et outils
[>> En savoir plus](#)

13 **mercredi 13 juin 2007 - Fribourg**
Forum Retour au travail
[>> En savoir plus](#)

>> Partenaires

ISMAT
L'ISMAT a pour vocation de réduire les absences non planifiées, grâce à une méthode novatrice d'application du management de la santé au travail.
[>> En savoir plus](#)

ISPA
L'ISPA propose aux entreprises des stratégies et des outils pour gérer les problèmes d'alcool et/ou de drogues dans le monde professionnel.
[>> En savoir plus](#)

CorporateCare
La gestion de la santé en entreprise

Rechercher:

[>> Recommander cette page](#) [>> Imprimer cette page](#)

Groupe Mutuel © 2007, tous droits réservés | corporatecare@groupemutuel.ch | 0848 803 777

Merci de votre attention !



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève



Swiss Power Group.