

Tour d'horizon de la gestion de la santé en entreprise

Prendre en compte le facteur santé pour garantir et développer la performance de l'entreprise



Il ne s'agit pas de «cocooner» les collaborateurs.

La gestion de la santé en entreprise (GSE) couvre un grand nombre de problématiques. Différents termes en lien avec la GSE sont progressivement entrés dans le vocabulaire des ressources humaines (RH): gestion des absences, présentéisme, promotion de la santé, case management, 50+, work life balance, burn-out, bore-out, employee assistance program, ergonomie, gestion du stress, elder care, etc.

D'une façon générale, la GSE consiste à intégrer dans le système de management de l'entreprise les mesures permettant de «gérer» la santé et le bien-être des collaborateurs. La GSE joue un rôle prépondérant, car le facteur santé influence de façon déterminante la performance de l'entreprise. Il ne s'agit en effet pas de «cocooner» les collaborateurs, mais de prendre en compte le facteur santé, afin de garantir et de développer la performance de l'entreprise.

La GSE comprend deux aspects

- réduire les atteintes à la santé et le mal-être
- développer le «capital santé»

1^{ère} étape: Réduire les atteintes à la santé et le mal-être

Les atteintes à la santé ainsi que le «mal-être» des collaborateurs entraînent soit des absences, soit du présentéisme et génèrent des coûts importants pour l'entreprise. Le présentéisme représente la situation d'un collaborateur qui est présent sans fournir les prestations attendues.

Différents «facteurs de charge» professionnels peuvent avoir un impact négatif sur la santé ou contribuer à développer une situation de mal-être. Des facteurs extraprofessionnels (problèmes privés ou sociaux) peuvent également avoir des conséquences négatives sur le travail.

La gestion des absences, une approche pragmatique: la gestion des absences est très souvent la première mesure introduite par les entreprises. Elle permet en effet de faire face à un problème important en termes de coûts et perturbant pour le fonctionnement des équipes. L'introduction d'un processus permet de gérer les absences de façon systématique, d'améliorer le suivi des absents ainsi que de responsabiliser les collaborateurs et les responsables hiérarchiques.

La gestion des absences vise aussi à éviter une répétition des absences. En fonction des cas, des entretiens spécifiques sont organisés avec le collaborateur. Ces entretiens ont pour but de traiter les causes des absences et de déterminer si des mesures doivent être prises afin de réduire l'effet des différents «facteurs de charge» professionnels, comme par exemple des postures ou des horaires contraignants, des tensions relationnelles ou des clients difficiles.

Les coûts les plus importants sont générés par les absences de longue durée. Différentes mesures permettent de les raccourcir et d'éviter l'invalidité: un soutien apporté au collaborateur, une collaboration avec le milieu médical ou des

mesures permettant de faciliter la réinsertion professionnelle, comme par exemple des allègements du travail limités dans le temps ou un soutien à la mobilité.

La détection précoce pour être plus efficace: une intervention avant l'absence est plus facile et plus efficace. Il est donc important que les responsables hiérarchiques soient formés pour identifier les cas de présentéisme et les situations problématiques le plus vite possible, et qu'ils interviennent sans attendre. Cette démarche est indiquée par exemple dans le cas d'un collaborateur ayant un problème d'alcool.

La prévention pour éviter les absences: souvent, la confrontation à des situations particulières permet à l'entreprise d'identifier les causes des absences et du présentéisme, et l'incite à prendre des mesures pour réduire l'effet des «facteurs de charge» pour tous les collaborateurs:

- en supprimant les causes, par exemple avec des adaptations ergonomiques limitant les postures contraignantes
- en développant des mesures de protection, comme par exemple un cours sur le port de charges ou l'introduction d'une procédure de gestion des cas de harcèlement
- en soutenant les collaborateurs dans la gestion de problèmes extraprofessionnels, notamment en offrant le soutien d'un service social d'entreprise en cas de problèmes financiers liés à un divorce

L'objectif ultime: développer le «capital santé»

De nombreux éléments liés au travail ont une influence positive sur la santé. Le développement de ces «facteurs protecteurs» permet de renforcer la santé, d'augmenter le bien-être et de constituer un réel «capital santé». Grâce à ce «capital santé», les collaborateurs sont plus performants et résistent mieux aux différentes charges.

Formation des responsables hiérarchiques: les responsables hiérarchiques directs jouent un rôle clé dans le développement du «capital santé». Pour assumer ce rôle, ils doivent connaître et appliquer les principes d'une organisation du travail et d'un style de direction «sains» comprenant des éléments comme la marge d'autonomie, l'esprit d'équipe ou la valorisation des collaborateurs. Cette formation est souvent intégrée à celle dispensée dans le cadre de la gestion des absences, car le renforcement des «facteurs de protection» contribue dans certains cas à éviter une répétition des absences.

La valorisation des collaborateurs est un élément clé de la gestion des absences. Un collaborateur qui se sent utile et considéré, ce également durant son absence, et dont le

retour au travail est apprécié, est plus enclin à diminuer ses absences.

Promotion de la santé: l'encouragement par l'entreprise de comportements individuels sains, notamment en lien avec l'activité physique, la nourriture et la détente, permet de développer le «capital santé» des collaborateurs.

Développement organisationnel: une intervention globale au niveau de l'organisation du travail, des conditions de travail et de la culture d'entreprise permet d'accroître et de consolider durablement ce «capital santé» au niveau de l'entreprise.

La GSE: bien établie et appelée à se développer

Il ressort des sondages et des discussions que la majorité des responsables, y compris dans les PME, sont conscients du rôle du facteur santé dans la performance de leur entreprise. Actuellement, les avantages économiques des mesures GSE sont démontrés, les méthodes existent et des expériences positives ont été faites par plusieurs entreprises. Dans un contexte de vieillissement de la population active, de raréfaction du personnel qualifié et d'augmentation de la pression concurrentielle, la GSE est en passe de devenir un facteur critique de succès. La GSE est une fonction qui s'intègre de plus en plus dans la gestion d'entreprise et des RH. Elle constitue également la base sans laquelle les mesures visant à développer la motivation des collaborateurs, leur identification à l'entreprise, leur engagement et leur capacité d'innovation ne peuvent pas être développés sur le long terme.

Bruno Guscioni

spécialiste CorporateCare, Groupe Mutuel

DE NOMBREUX SOUTIENS POUR LES ENTREPRISES

En Suisse, les entreprises ont de nombreuses ressources à leur disposition, sur internet, dans des revues spécialisées ainsi que par le biais de formations dans les hautes écoles.

Plusieurs assureurs offrent à leurs entreprises clientes des prestations au niveau de la gestion des absences et de la réinsertion ainsi que des conseils et des formations.

Différentes associations à but non lucratif ont aussi été constituées et des prix distinguent chaque année des projets méritants.

Promotion Santé Suisse, en tant qu'organisation nationale, a contribué au développement de plusieurs outils, disponibles sur internet, et s'engage activement à la diffusion du label «friendly work space».

Davantage d'informations:

<http://www.corporatecare.ch/fr/gse>