



Club Santé

Les Co-Présidents

Valérie TROUILLET, Directrice Marketing et Développement des Offres–
IMS Health France

Eric PHELIPPEAU, Président de BY AGENCY Group

Karim ZINAÏ, Président de ALMEDYS LIFE

Matinale du 21 Février 2017

La Santé en entreprise: quelle communication mettre en œuvre ?

animée par Eric PHELIPPEAU

Synthèse rédigée par Brigitte CAPOULADE, Club Santé

Nos intervenants

Anca JOMAIN, Directrice du Département
Corporate & Management Opinion Way

Séverine DANIEL, Chief Happiness Officer,

Responsable Communication Interne, Conseil en
Happiness at Work
et

Pierre-Henri FREYSSINGEAS, Co-
fondateur Zest en charge du Succès Client

Maître Sandra NADJAR, DSC Avocats

Michèle POIGNET-MOREL, Dirigeante
By Sévia Conseil et Formation Santé Mieux-
vivre en entreprise

Emmanuelle LIEVREMONT, Directrice
Santé et Qualité de Vie au Travail de L'Oréal

***Présentation en avant-première des résultats de l'enquête menée,
en ligne, auprès d'un échantillon national représentatif de
salariés français (Février 2017)***

Anca JOMAIN

- Le rôle en matière de santé au sein de l'entreprise n'est pas uniquement du ressort d'un individu, l'employeur. La santé au travail est un écosystème où de nombreux acteurs ont un rôle à jouer : manager, salarié, médecine du travail ...
- Les trois quarts des salariés ont une vision négative sur l'intérêt que porte l'employeur à la santé de ses salariés. Cependant leur perception est plus favorable lorsqu'il s'agit de leur propre entreprise ; un intérêt plus prégnant pour les ouvriers, les salariés du privé et moins prépondérant pour les professions intermédiaires et le secteur des services.
- L'aide psychologique en cas de difficultés professionnelles ou

personnelles est la 1^{ère} offre apportée aux collaborateurs par les employeurs. Elle est très présente dans le secteur public. Les cadres d'entreprises de plus de 5000 salariés sont particulièrement en attente de ces services.

- Les principaux besoins des salariés, particulièrement chez les cadres, sont : la gestion du stress, l'équilibre entre vie privée / vie professionnelle, l'aide psychologique en cas de difficultés. Les souhaits sont supérieurs aux offres néanmoins au global l'alignement est constaté entre attentes des salariés et services proposés par les employeurs.
- L'adaptation des services selon les secteurs et le ciblage des salariés sont des enjeux majeurs. Savoir communiquer l'offre permet de s'assurer de la bonne perception des collaborateurs de l'entreprise.

Chez L'Oréal, de nombreuses actions sont déployées. Le décalage entre l'investissement réalisé et la perception des salariés pointe un vrai sujet de communication.

Les résultats de l'enquête rassurent sur le fait que l'ensemble de la population se sente concerné par le sujet.

Le clivage entre cadres et non cadres concernant la notion de « stress » est à pondérer ; les ouvriers aussi, en situation de changement ou de transition sont soumis au stress. La perception change au travers du positionnement et du filtre émotionnel de chacun. Le niveau de curseur est individuel. On assiste à une évolution d'une prise en charge en collectif vers un versant collaboratif, une démarche néanmoins peu franco-française.

«Happiness at Work, qu'en pensent les dirigeant(e)s de PME françaises ? »

**Séverine DANIEL, et
Pierre-Henri FREYSSINGEAS**

L'enquête a été réalisée auprès de 650 dirigeants de PME, avec de nombreux franciliens.

Alors qu'elles ne sont que 14,4% à diriger des PME en France, 31% de femmes ont participé à l'enquête.

Les principaux défis énoncés par les dirigeants:

1. Le produit
2. La **motivation, dénominateur commun pour soutenir la performance de l'entreprise**
3. L'innovation

Les leviers:

1. Un bon management, avec comme fil rouge le management intermédiaire
2. Un bon climat de travail ; la mauvaise ambiance est pour 80% des interviewés attribuée au management. Mais il n'y a pas vraiment de mauvais managers, ils sont surtout effrayés de décevoir, de mal faire, de se faire licencier.
3. Une bonne communication interne

Un management performant avec

1. Les objectifs clairs
2. La confiance et transparence
3. La responsabilisation
4. Le travail collaboratif
5. Le feed back
6. Les moments conviviaux
7. Les bons outils de travail

Les actions à renforcer au sein de sa propre entreprise

1. Le collaboratif
2. Le feed back

La prise de conscience des différents acteurs est véritable mais quel programme mettre en place et quelle porte d'entrée choisir?

Le bien être au quotidien est une réponse à la volonté d'avancer dans l'entreprise. 86% des dirigeants pensent que le manque d'implication et d'engagement influent sur l'entreprise.

La fonction de **Chief Happiness Officer (CHO)** présente un fort intérêt pour ces dirigeants:

1. Accompagner les managers sur les nouvelles méthodes de travail
2. Améliorer la communication interne
3. Être à l'écoute de tous les collaborateurs sans enjeu RH (afin de ne pas être juge et parti)

Elle contribuerait à améliorer la performance de l'entreprise, le climat social, repérer de nouveaux talents et fidéliser les salariés.

Le rattachement du CHO est très variable selon les secteurs : Dir Com, innovation RH, CEO... Un poste collaboratif, transversal (au sens de la bienveillance) rattaché à la Direction Générale muni de moyens pour afficher une réelle volonté de l'entreprise.

Le manager responsable des problèmes de santé ?

En droit français l'employeur est juridiquement responsable de la santé physique et mentale des ses salariés.

Le manager, lui, doit s'assurer que le cadre est bien en place, il repère les problèmes, alerte et oriente les collaborateurs en souffrance vers les personnes responsables du système dans l'entreprise. Mais quel est le cadre et pour qui ?

Le manager a également un rôle de modèle, il impose le rythme et le pas.

Aperçu de la réglementation

Maître Sandra NADJAR

Quelle communication légale en terme de santé dans l'entreprise ?

En Droit, la communication est obligatoire est imposée par la loi et se fait au travers de documents qui doivent être affichés ou élaborés et diffusés par l'entreprise.

La solution au problème de communication en à propos de la santé ne viendra pas de ce qui existe déjà et de ce qui est imposé. La santé question de l'hygiène, de la santé et des conditions de travail en France représente plus de 2000 obligations réglementaires, les employeurs devant appliquer celles qui les concerne (ex : le travail en hauteur ne concerne pas toutes les entreprises mais les nouvelles technologies concernent quasiment toutes les entreprises). Selon les entreprises, l'employeur peut avoir du mal à s'y retrouver et ne pas savoir par où commencer.

Le principe de l'affichage est obligatoire. Une fois l'obligation légale remplie, l'enjeu est de savoir transformer l'usage de ces documents rendus « sobres » imposés par le législateur pour qu'ils soient lus par les collaborateurs. Un petit test dans la salle a montré que personne ou presque n'a lu le dernier procès verbal du CHSCT et que moins de 5 personnes avaient pris connaissance du document unique d'évaluation des risques de leur entreprise. Ex : travailler « la forme » du bilan social de l'entreprise pour le rendre plus lisible, plus agréable et en faire un véritable outil de communication, exploiter les données qui y sont obligatoirement contenues pour les intégrer aux échanges internes et participer à l'élaboration d'une véritable politique.

La loi pose un cadre général défini de manière contraignante et est complétée par des ajouts ; une définition négative portée à l'autre bout de la chaîne, par au travers de la jurisprudence où lorsque les juges sanctionnent des comportements déviants.

Il manque incontestablement de l'accompagnement. Il serait temps de réfléchir sur ce qu'il *faudrait faire* et non sur ce qu'*il ne faut pas faire*.

Le Burn out pour le législateur ?

La notion de santé, sécurité, conditions de travail est fonction de l'évolution sociétale.

La compréhension de la santé au travail diffère selon les employeurs ; les dirigeants de petites et moyennes entreprises sont bien plus concentrés sur le business.

La réglementation européenne date de 1991, ce qui n'est plus particulièrement récent. Mais cela n'a pas particulièrement pénétré les consciences en France.

On constate que les changements textuels viennent de l'évolution de la société et du traitement média de certaines thématiques ex : harcèlement sexuel dans le code du travail, c'est 2016 la loi travail en pleine affaire Baupin...Et pourtant c'est un sujet bien plus ancien, qui pouvait déjà être sanctionné au travers de définitions plus générales préexistantes. Mais à un moment donné, la problématique portée par l'information continue, amplifiée par les nouveaux outils de communication, choque l'opinion publique et influe sur le politique dans le sens de la contrainte à agir pour répondre à cette

tempête médiatique.

Le droit à la déconnexion ?

Depuis Janvier 2017, la loi impose ce droit : le cadre général législatif existe et au sein du processus, un dialogue social doit être engagé mais il peut cependant faire défaut dans certaines entreprises.

Il n'y a pas de mode d'emploi précis. Aux entreprises de trouver des solutions sur-mesure et de mettre à disposition des outils qui permettent ce droit à la déconnexion. Il faut aussi le combiner avec les éventuels assouplissements pouvant exister au sein de l'entreprise aux moyens d'accords relatifs à la durée du travail ex : 13h d'amplitude journalière de travail et 11h de repos quotidien obligatoire, peu compatibles pour certains secteurs d'activités comme celui de la restauration.

La loi n'exige pas d'éteindre son ordinateur en rentrant chez soi ni pour l'entreprise de couper les serveurs ce qui peut sembler peu adapté aux entreprises qui travaillent à l'international. Mais elle impose de mettre en place des moyens pour garantir ce droit à la déconnexion.

Un manager doit veiller à la «déconnexion» de son équipe. Cela passe aussi par son attitude exemplaire dans l'utilisation des outils numériques.

Le problème de fond est un problème de comportement, d'individu «Y aura-t-il sanction si je ne réponds pas immédiatement au mail envoyé à 23h par mon manager ??

Dans certains cas les textes peuvent donner un peu plus de contraintes mais ne feront pas évoluer les mentalités.

Comment se préparer à l'évolution de la médecine du travail, on passera de 4500 médecins à 2200 en 2020 ? Quels risques pour les entreprises d'un point de vue législatif ?

L'appréciation du risque est exponentielle. La visite d'aptitude est abandonnée au profit d'une visite d'information, de suivi général tous les 5 ans (sauf cas particuliers & postes à risque) mais au bout de la chaîne il y a bien la « responsabilité civile et pénale absolue ».

Rappel :

- L'obligation de moyens : vous êtes tenus de mettre en place tous les moyens possibles existants pour assurer la sécurité ou la santé de vos employés. Si l'employeur l'a fait, sa responsabilité n'est pas retenue.
- L'obligation de résultat : il suffit de constater l'échec pour retenir la responsabilité de l'employeur.

Depuis 2002, l'employeur est tenu envers ses salariés à propos de leur santé physique et mentale à une obligation de sécurité qui est une obligation de résultats. Depuis 2015, quelques décisions laissent à penser que lorsque l'employeur a fait tout ce qu'il était « humainement » possible de faire en matière de préservation de la santé des employés, les juges abandonnent la notion d'obligation de résultat au profit d'une obligation de moyens qui peut permettre de ne pas engager la responsabilité de l'employeur. Cependant les quelques cas ayant donné lieu à ces arrêts en 2015 sont atypiques et ne semblent pas dans l'immédiat nécessairement applicables au plus grand nombre. Seule l'analyse des prochaines décisions d'importance pourra valider ou invalider certaines opinions.

La transition entre la fin de la visite médicale biennale et le maintien de la surveillance de la santé des salariés va être longue à mener et difficile surtout pour les petites et moyennes entreprises qui ne sont pas dans l'anticipation. Elle va nécessiter une éducation, un accompagnement et la mise en place d'une organisation assurant la sécurité des salariés.

La situation est souvent différente pour les grands groupes. L'Oréal a investi dans un service médical interne : médecins, infirmiers, assistantes sociales. « Nous n'irons pas vers une visite d'information car en 5 ans la santé d'un salarié évolue considérablement ».

Politique de santé à l'international

Le Programme SHARE & CARE

L'Oréal

Emmanuelle LIEVREMONT

L'enjeu

« Comment aborder la politique de santé et de qualité de vie au travail pour un Groupe multiculturel, composé de publics hétérogènes dont les attentes sont différentes? »

En France la culture « Santé » a été poussée par un législateur mobilisé sur le sujet, tout d'abord sous un angle « sécurité » puis vers une dimension « santé » et enfin autour de la qualité de vie au travail.

Share & Care est un programme international déployé dans 67 pays. Un projet d'entreprise, social, humaniste soutenu par le CEO convaincu que la performance économique est portée par des collaborateurs fidèles et engagés. L'entreprise doit avoir la capacité de recruter de futurs talents en proposant une véritable offre, autre qu'un salaire et qu'une perspective de carrière.

Le principe d'un socle commun universel a été défini pour l'ensemble des collaborateurs au niveau monde. Ce socle à minima est enrichi de propositions en terme de protection sociale par les filiales du Groupe. Les pays peuvent également développer des initiatives spécifiques selon le législateur correspondant aux attentes de leurs collaborateurs.

4 Thèmes :

- **Protect** : la prévoyance, pour soutenir les familles financièrement en cas d'accident de la vie ; mise en place d'une assurance vie, capital décès de 24 mois à minima
- **Care** : la santé, favoriser un accès aux soins avec une couverture alignée sur les meilleures pratiques du pays. Prise en charge de 75 % pour les traitements majeurs et les hospitalisations.
- **Balance** : la parentalité, dont une mesure phare : 14 semaines minimum de congés maternité
- **Enjoy** : la qualité de vie au travail: environnement /organisation/ambiance

Le programme a été réalisé en 2012 et lancé en 2013. Les pays ont eu 2 ans pour se mettre au niveau du socle commun. Fin 2015, ce programme a été déployé dans toutes les filiales mondiales du Groupe.

Cette 1^{ère} étape franchie, une étape 2 s'annonce pour couvrir d'autres risques et aller plus loin en terme de qualité de vie au travail.

Share & Care a retenu l'attention de l'OIT (Organisation internationale du travail). En octobre 2015 un réseau des entreprises privées a été créé. Ces sociétés développent des programmes de santé et réfléchissent à proposer des standards internationaux de protection sociale.

Quelle prise en charge de la santé visuelle?

On ne peut demander à une entreprise présente dans 67 pays et aussi diversifiée que L'Oréal de prendre en charge l'ensemble des risques. Il a fallu faire des arbitrages et opté pour la notion de besoin primaire. Mais le programme Share &Care permet au pays de se mettre au niveau des tops concurrents sur le sujet s'ils performement localement.

Bien être et management de bienveillance

L'évaluation managériale intègre la notion de bienveillance, traduite chez L'Oréal par « sensitivity ». Un programme « simplicity » est également déployé.

La révision de la culture managériale est engagée dans ce sens et intègre ces objectifs dans les bonus. Mais il est difficile et complexe de sanctionner ceux qui ne sont pas exemplaires dans leurs comportements, heureusement ils sont de moins en moins présents car de plus en plus visibles.

Santé et Performance

Michèle POIGNET-MOREL

La Santé, selon l'OMS, est une notion globale : état de complet bien être physique, mental et social. C'est aussi sur une notion de santé globale que l'employeur est responsabilisé : devant assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

Cet impact du travail sur la Santé globale se vérifie si l'on regarde par exemple les conséquences d'un stress prolongé, risque psychosocial majeur, sur une personne. En effet, des troubles physiques peuvent apparaître (fatigue, tensions musculaires,...), mais aussi mentaux (anxiété,...) et relationnels (irritabilité,...).

La prévention des risques professionnels, le développement de la santé au travail influent positivement sur la santé globale individuelle et collective des salariés et donc sur leur qualité de vie, satisfaction, motivation ... et performance au travail.

Une politique de qualité de vie au travail (QVT) impacte l'économie, la productivité de l'entreprise. Sur le versant social, elle recrée du lien, rétablit la confiance. Elle engage le management et la Direction développant une image d'entreprise responsable.

Comment engager cette démarche ?

Certaines entreprises entrent dans le sujet à partir d'un besoin d'intervention sur la prévention des risques professionnels, des risques psychosociaux. A partir de l'analyse d'une situation de crise, à la lumière d'un diagnostic santé au travail, l'entreprise va œuvrer pour abaisser les facteurs de risques et améliorer les facteurs de protection au service du « travailler mieux » : c'est une passerelle pour développer sa démarche qualité de vie au travail (QVT).

Il est également possible de donner une impulsion à la démarche en réalisant un diagnostic qui questionne les pratiques de l'entreprise en matière de santé au travail (réalisé et analysé selon 6 dimensions parmi lesquelles le niveau de communication interne et externe). Ainsi, la RH, les dirigeants, peuvent prendre conscience des points forts et des points de progression dans leur manière d'intégrer la santé au travail aux différents niveaux de l'entreprise et des perturbations qui existent dans l'entreprise en lien avec la santé au travail. Ce constat est une clé pour motiver la prise en compte de la QVT en tant que dimension de la stratégie d'entreprise.

La démarche concrète, elle, se fait pas à pas et se nourrit de l'opérationnel.

Par l'expérience d'équipes impliquées dans des projets qui touchent leur vie au travail (introduction du télétravail par exemple). Le travail y est collaboratif, avec définition d'objectifs, mise en place d'indicateurs de succès, analyse des résultats obtenus avant de pouvoir déployer les expériences réussies : « ce qui fonctionne dans la réalité ».

A charge des Responsables de la QVT dans l'entreprise de piloter,

d'encourager, de valoriser les succès, de communiquer à propos des expériences réussies auprès de l'ensemble des collaborateurs, favorisant ainsi la participation et créant l'envie partagée de s'engager dans la démarche.

Santé et Qualité de vie au travail est un véritable enjeu stratégique, porté par la Direction de chaque entreprise. Les besoins de communication et d'accompagnement sont réels et nécessitent l'arrivée de nouvelles fonctions.

Conclusion

La santé en entreprise :

- Dégager de l'énergie, motiver et éviter toute démotivation des collaborateurs
- Engager à 100% le salarié
- Apprendre à construire sa propre norme
- Faire preuve de transversalité, bienveillance
- Favoriser les ressources internes et impulser les initiatives

La santé au travail est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Elle est un véritable enjeu de performance économique et sociale. De la petite entreprise locale à la grande multinationale, le capital humain est essentiel à la bonne marche de toute société.