

Entreprise en Santé.

Une norme québécoise qui pourrait nous inspirer.



Le 4 avril dernier, l'ANDRH Seine-Saint-Denis, présidée par Laurence Breton-Kueny, DRH de l'AFNOR, organisait, avec le soutien de l'ANDRH Ile de France, une conférence sur la norme québécoise, « Entreprise en Santé » avec Marie-Claude Pelletier, PDG de GP²S, organisme en charge de cette norme et le Docteur Danielle Laurier, Directrice Santé et Sécurité d'Hydro Québec.

Si la France a découvert récemment la problématique du stress au travail, l'Amérique du Nord s'est, elle, posé la question de la santé physique et mentale au travail il y a bien longtemps. Le Québec a franchi un pas supplémentaire en mettant en place une norme « Entreprise en Santé » qui traite de la « santé globale » des salariés. La santé, enjeu social et sociétal, qui dépasse le périmètre des entreprises, mais se rappelle très vite à elles quand il s'agit de gérer l'efficacité au travail et de trouver la main d'œuvre nécessaire aux activités.

Vous le verrez, le constat pourrait être le même en France et les actions présentées pourraient elles aussi y être mises en œuvre. Pour plein de raisons, nous n'en sommes pas là et nous devons d'abord avancer de manière concertée vers une nouvelle représentation de la place des personnes dans l'entreprise et de leurs conditions de performance. Gageons que les travaux du Groupe Stress au travail et de la Commission Santé en entreprise de l'ANDRH nous permettront d'avancer dans cette voie.

Je vous propose donc un compte-rendu de cette conférence et quelques pistes pour aller plus loin.

Brigitte Dubreucq

Communication - ANDRH Ile de France



UN ORGANISME CREE EN POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE LA NORME

Marie-Claude Pelletier, PDG de GP²S introduit la conférence en expliquant que pour emmener les entreprises, il fallait s'appuyer sur une organisation reconnue. Au Québec, nous sommes appuyés sur le bureau de la normalisation pour mettre en place la norme « entreprise en santé ». Ce travail qui a duré 18 mois, a été mené de façon consensuelle.

Notre objectif était de guider l'action et d'établir une démarche de certification, délivrée par le bureau de normalisation. Nous avons identifié les différentes parties prenantes qui ont un lien avec la santé au travail et parmi elles les assureurs et leurs courtiers, les médecins et les infirmières santé au travail, les syndicats. Notre objectif était d'avancer plus vite et mieux.

Une fois la norme établie la mission de GP²S a été ensuite de développer les outils qui n'avaient pas été développés auparavant : par exemple manuel d'accompagnement et de formation.

Il y a deux ans il fallait aller convaincre les entreprises de s'investir dans cette démarche. Les démarches autour de la santé étaient plutôt considérées comme du bien-être or, il faut être capable de parler le même langage que l'entreprise. **Les enjeux du capital humain ne sont pas en marge la stratégie, ils en font partie. Santé et productivité, cela va ensemble.**

Aujourd'hui l'action de GP²S s'organise autour de cinq axes :

1. faire prendre conscience
2. chiffrer l'absentéisme et son impact, mais aussi évaluer et prendre en compte la détresse humaine qui se cache derrière ces chiffres
3. se préparer et élaborer des plans d'actions
4. implanter l'accompagnement : outils, supports, réseautage et éviter les silos
5. garder la motivation car il y a toujours à faire.

Marie-Claude Pelletier explique que ces notions de santé globale ont été introduites aux USA, il y a longtemps car on a bien compris que cela influait la bottom line. Au Québec, cela fait 10 à 15 ans, mais pas plus. Si les américains estiment qu'un dollar investi dans ce domaine peut rapporter entre 2,70 et 4 dollars, au Québec nous avons estimé le rendement entre 1,5 et 3 dollars. Pour reprendre une expression québécoise « on a encore bien des croûtes à manger ».



ET LES 6,5 M² QUI COMPTENT POUR LES COLLABORATEURS

Après cette introduction, le Docteur Danielle Laurier, Directrice Santé et Sécurité d'Hydro Québec nous a présenté la démarche mise en œuvre par Hydro-Québec. Hydro Québec est une entreprise spécialisée dans l'énergie, qui emploie 23 000 personnes. Ses activités vont de la production à la distribution de l'électricité. Chez Hydro-Québec, le VP RH fait partie du Comité Stratégique de l'entreprise et la Direction Santé et Sécurité lui est directement rattachée, les autres fonctions au sein de la Vice-Présidence RH sont le développement organisationnel et le développement des compétences. Danielle Laurier ajoute qu'en tant que Directrice Santé et Sécurité, elle est aussi le manager d'une équipe de 200 personnes, elle précise enfin qu'elle est médecin.

La Direction Santé et Sécurité gère la santé du public, la santé en construction, son centre d'expertise en santé et sécurité, un service « présence au travail et gestion des invalidités, ainsi que 19 centres de santé près des opérations, auprès des conseillers RH.

Il faut savoir qu'au Québec quand un salarié est absent, à partir du quatrième jour, il doit envoyer un certificat médical avec le diagnostic et nous allons le prendre en charge avec une équipe de médecins pour assurer la réparation et le retour au travail. Dans les années 80 nous avons beaucoup étudié pourquoi les gens s'absentaient et les causes des absences avec notamment des recherches sur les maladies psychologiques. Aujourd'hui nous nous préoccupons aussi du présentéisme.

Le présentéisme représente un état dans lequel le salarié est au travail mais n'est pas complètement en état de travailler, son rendement est donc affaibli. Nous avons essayé de rechercher ce qui fait qu'un salarié vient travailler, en différenciant les facteurs qui sont toujours négatifs, ceux qui sont toujours positifs, et ceux qui peuvent être différents selon les services. Notre objectif est de focaliser nos actions car les grands programmes qui arrosent tout le monde ne servent à rien.

Nous utilisons le modèle de Michel Vezina, qui relève de la systémique dans l'organisation (NDR cf Pour aller plus loin). Nous avons tout mesuré de manière à voir où nous pouvions intervenir : l'âge, le taux d'absence, le taux de roulement (turn-over), les griefs, l'engagement...

Nous nous sommes rendus compte que ce qui compte pour un collaborateur, ce sont les 6,5 m² qui l'entourent : ses collègues, son patron, la nature de son travail et le sens de son travail.

QUAND LA SANTE S'INVITE DANS L'ENTREPRISE

Marie-Claude Pelletier explique qu'au-delà de la santé au travail, la norme Entreprise en santé s'intéresse plus globalement à l'état de santé général des salariés. Il y a des éléments de contexte au Canada qui nous y incitent : 60 % des personnes sont en surcharge pondérale, 50 % souffrent de stress, 50 % ne font pas assez d'exercice. Et nous avons repris la définition de la santé de l'individu selon l'OMS : l'objectif de la santé est de s'épanouir dans la vie. Au-delà de la santé physique nous savons que la santé psychologique est aujourd'hui la quatrième cause d'invalidité et sera probablement la deuxième cause d'invalidité dans 20 ans, c'est une conviction. Cette conviction nous amène à envisager quatre sphères d'intervention :

- les habitudes de vie
- la conciliation vie au travail, vie personnelle
- les pratiques de gestion, qui sont souvent le vrai problème (NDR : gestion = management)
- l'environnement de travail physique et social.

Il faut savoir où il est le plus pertinent d'intervenir. Nous recommandons cinq étapes pour avoir un effet pérenne et installer les processus.

- l'engagement de la haute direction, la démarche est un réel investissement il y a un ROI à montrer
- la mise en place d'un comité santé et mieux-être, qui dépasse les frontières de la fonction RH
- la collecte des données qui permettent de préciser là où nous devons intervenir avec des indicateurs comme le taux de roulement, le taux d'absentéisme, la consommation des médicaments, les indemnités journalières. Nous devons connecter nos interventions aux enjeux stratégiques et aux besoins des employés. Mais ce qui relève de l'alimentation et des habitudes de vie est souvent fait en externe pour des raisons de confidentialité.
- un plan d'intervention
- une évaluation pour s'améliorer et ne pas escamoter les sujets.

Le Docteur Laurier confirme qu'il faut aider les gens à augmenter leur santé. Elle cite l'exemple de conférences faites le midi, sur des thèmes variés : alimentation et sandwich, l'adolescence.... Ces conférences, prises sur les heures personnelles ont en plus des effets collatéraux positifs puisque certaines personnes qui n'avaient pas vraiment fait connaissance au travail se rendent compte qu'elles rencontrent les mêmes problématiques que leurs collègues à la maison.

A propos des habitudes de vie et de la liberté individuelle, Laurence Breton-Kueny donne l'exemple de l'AFNOR, dont elle est DRH, elle y a mis en place une semaine sur l'alimentation et sur l'indice de masse corporelle, mais certaines personnes se sont senties personnellement visées.

UNE DEMARCHE QUI IMPOSE LA CO-RESPONSABILITE

Le Docteur Danielle Laurier explique que dans les années 80-90, Hydro-Québec était précurseur au Québec en faisant des programmes « pomme-carotte-vélo » mais les salariés n'ont pas manqué de nous interpeller : «Et vous, vous faites quoi ? Il n'y a pas que moi qui suis responsable » Et effectivement, il y a aussi les

pratiques organisationnelles, reconnaît-elle. Il faut les deux démarches, celle du salarié, mais aussi celle de l'entreprise. Elle cite l'exemple de deux actions mises en place : l'une pour expliquer aux itinérants comment gérer leur « boîte à lunch » pour manger sainement, l'autre pour expliquer aux équipes du centre d'appel l'impact de la ménopause et éviter trop de tension entre les personnes des différentes générations à propos du chauffage ou de l'aération des bureaux.

La DRH à ce rôle d'accompagnement des organisations et des managers, mais elle ne doit pas faire à la place. Être manager c'est compliqué et il ne faut pas lui taper dessus, on lui demande plus de 32 compétences ! Et parfois il baisse les bras. Quand un salarié est malade, on peut expliquer au manager qu'il est encore sous sa responsabilité et qu'on va l'aider à gérer cette situation, notamment lors du retour au travail, car il y a une co-responsabilité entre le salarié et l'entreprise. Nous avons donc développé un programme d'aide à la gestion. L'une des actions est une ligne téléphonique qui permet un manager de poser de manière anonyme des questions sur « je ne sais pas quoi faire dans ce cas-là » et sur ce qui n'est pas facile à dire. Il y a souvent des problèmes d'adéquation entre la personne et le poste, ce n'est ni facile à dire, ni facile à gérer.

Nous avons aussi différentes interventions avec ce que nous appelons des cas complexes. Les cas complexes sont ceux qui relèvent de troubles de la personnalité, mais qui ne sont pas des maladies. Ce sont de véritables défis de gestion. Le médecin a tendance à dire « c'est pas médical », c'est RH. Mais personne n'a la solution et c'est ensemble que nous pourrions la trouver il y a un univers gris entre les deux.

Laurence Breton-Kueny insiste sur la nécessité de co-responsabilité sur ce sujet, comme pour celui de la GPEC.

Danielle Laurier explique que certes, les problèmes peuvent être d'ordre personnel, mais ils ont aussi un impact sur le travail. Elle prend l'exemple de l'état d'ébriété, cela peut être un vrai problème en entreprise, cela peut amener à exclure le salarié de l'entreprise, mais l'entreprise doit d'abord avoir démontré qu'elle a aidé le salarié. Elle précise qu'au Québec l'alcoolisme est considéré comme un handicap. Elle montre un dépliant « Le suicide ce n'est pas une option » qui propose aux salariés de faire appel à des ressources externes.

SANTÉ ET CAPITAL HUMAIN, DES ENJEUX POUR LA PERFORMANCE DE NOS ORGANISATIONS

En ce qui concerne les jeunes, Marie-Claude Pelletier pense qu'ils ont les mêmes enjeux que nous, ils ont aussi les mêmes problèmes de santé physique et ils sont surtout très vigilants à prendre soin de leur environnement. Nous devons être capables d'attirer et de retenir la meilleure main-d'oeuvre, nous avons une pénurie dans certains métiers, et les jeunes recherchent un environnement qui va leur permettre de s'épanouir. L'entreprise en santé peut devenir attractive pour les nouvelles générations.

Elle explique que 10 % des entreprises ont cherché leur certification. Elle cite l'exemple d'un site de production en milieu rural qui a réussi à attirer les employés parce qu'elle avait la norme entreprise en santé. Le Docteur Laurier ajoute qu'une fois que les personnes sont embauchées il faut aussi assurer la rétention, elle cite l'exemple d'une entreprise où après deux ou trois mois beaucoup de personnes partaient. Il n'y avait pas de lien avec le manager. Les pratiques RH, la réputation l'ambiance de travail dans les 6,5 m², c'est cela qui prime.

Marie-Claude Pelletier explique que nous avons des défis dans notre organisation : la planification stratégique, les plans d'affaires. Le capital humain est fondamental pour la performance et il faut oser avancer sur ce sujet de la santé.

Parler de santé et de mieux vivre au travail demande courage, détermination, et vision. Si d'autres le font nous pouvons le faire, osons, essayons le.

Le Docteur Laurier indique qu'Hydro-Québec a son propre système depuis longtemps et a servi de « Robin des bois » pour les plus petites unités, beaucoup d'expertises et d'expériences ont été mises ensemble, car il ne faut pas être seul avec les problèmes. Si vous ne faites pas partie de la solution, alors c'est que vous faites partie du problème. Il faut réseauter et partager pour avancer. Trouver la bonne approche qui permettra d'aller d'ici et maintenant à l'objectif que l'on s'est fixé.

Comme l'explique Marie-Claude Pelletier : quand l'éléphant est trop gros à manger, il faut le couper en petits morceaux. Elle milite donc pour la théorie des petits pas, des petits projets à droite à gauche, qui permettent progressivement d'avancer un petit peu partout et qui au global pour faire bouger les choses.

Comme l'a souligné l'un des participants à la conférence, on est en face d'un véritable projet d'entreprise, qui va bien au-delà de la santé, même globale.

Danielle Laurier précise qu'effectivement elle travaille sur la pyramide : absence – présence – engagement. C'est tout en haut que nous avons la performance. La santé est un outil pas une finalité.

Danielle et Marie-Claude ont conclu leur intervention en nous précisant que chaque entreprise a son ADN, et doit trouver sa propre finalité (climat de travail, engagement, diminution des coûts, marque employeur, RSE...) et sa propre démarche, l'important c'est de démarrer, même modestement.

POUR ALLER PLUS LOIN

[Le site Hydro-Québec](#)

[Le site du GP2S](#) : vous retrouverez ici l'ensemble de la démarche et des documentations complètes et fort intéressantes sur le sujet.

Je vous en propose une ci-dessous de Michel Vézina (Conseiller médical en santé au Travail - Institut National de Santé Publique du Québec), cité lors de la conférence du 4 avril.

[Conférence du Dct Michel Vezina](#)

[Université de Laval - Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail](#)

[AFNOR - Santé et Bien Vivre au Travail 100 questions - 100 réponses](#)

Co-auteur : Laurence Breton-Kueny (DRH de l'AFNOR et Pdte ANDRH Seine St Denis)

ANDRH – Commission Santé en Entreprise (Contact : [Charlotte Duda](#))

ANDRH – Groupe Stress (Contact : [Jean-Ange Allican](#))

La commission stress poursuit ses travaux actuellement par la rédaction d'un second livret qui se vaudra plus pragmatique, nous l'espérons. Nous finalisons l'écriture de clés d'action, notamment sur le management, la reconnaissance, la délégation.....

Bien entendu ces clés devront être expérimentées, notre intention est d'inviter le plus grand nombre d'entre nous, adhérents de l'ANDRH, à les mettre en oeuvre et nous viendrons tirer un bilan sur les réussites et les difficultés rencontrées. Nous ferons ce travail avec un groupe composé de certains membres actuels de la commission et d'un renfort de nos collègues professionnels de la fonction RH. Lors des assises de juin, nous donnons rendez-vous pour échanger sur ce sujet, toujours d'actualité, à l'occasion d'un atelier spécifique sur ce thème.

Le vocabulaire est celui utilisé par des deux conférencières québécoises. Quelques expressions pourront vous surprendre, mais sauf exception mentionnée, les différences ne nuisent pas à la compréhension.

UNE INTERVIEW DU Pr GEORGES TREPO, dans le cadre du CRC (Groupe HEC) sur le stress et les troubles psycho-sociaux

Management : Prendre conscience - Agir maintenant

Lien vers la Vidéo - Partie A

Les facteurs de stress

Lien vers la Vidéo - Partie B

Responsabilités et Cadre légal

Lien vers la Vidéo - Partie C

Le poids et les coûts du déni

Lien vers la Vidéo - Partie D

En guise de conclusion.

Lien vers la Vidéo - Partie E