

Les Echos SPÉCIAL

SANTÉ-SOCIAL

Interview Laurent Bazin, vice-président du Centre des jeunes dirigeants // P. 39 | **Cas d'école** Manutan a conçu son siège social autour de la qualité de vie au travail // P. 40 | **Cas d'école** Chez Colas, la culture d'entreprise passe par la prévention du risque routier // P. 41

PANORAMA // Santé et bien-être au travail sont des préoccupations qui prennent de l'ampleur au sein des organisations et qui, de plus en plus, s'anticipent dans le cadre de politiques globales de prévention.

La prévention, pilier de la santé et du bien-être au travail

Julie Le Bolzer

Plus de 620.000 accidents suivis d'un arrêt de travail ont eu lieu en France en 2014⁽¹⁾. Ce qui représente un coût substantiel pour les entreprises : entre 300 et 31.000 euros lorsque s'en suit une incapacité temporaire, et jusqu'à plus de 400.000 euros en cas d'incapacité permanente ou de décès⁽²⁾. Par ailleurs, la santé ne va pas sans le bien-être, facteur de motivation des collaborateurs. Le désengagement engendre, lui aussi, des coûts importants : la démobilité représente 12.600 euros par an et par salarié. Sous la pression des contraintes réglementaires, mais aussi mues par une volonté éthique d'améliorer les conditions de travail, les entreprises se positionnent, de plus en plus, dans la prévention.

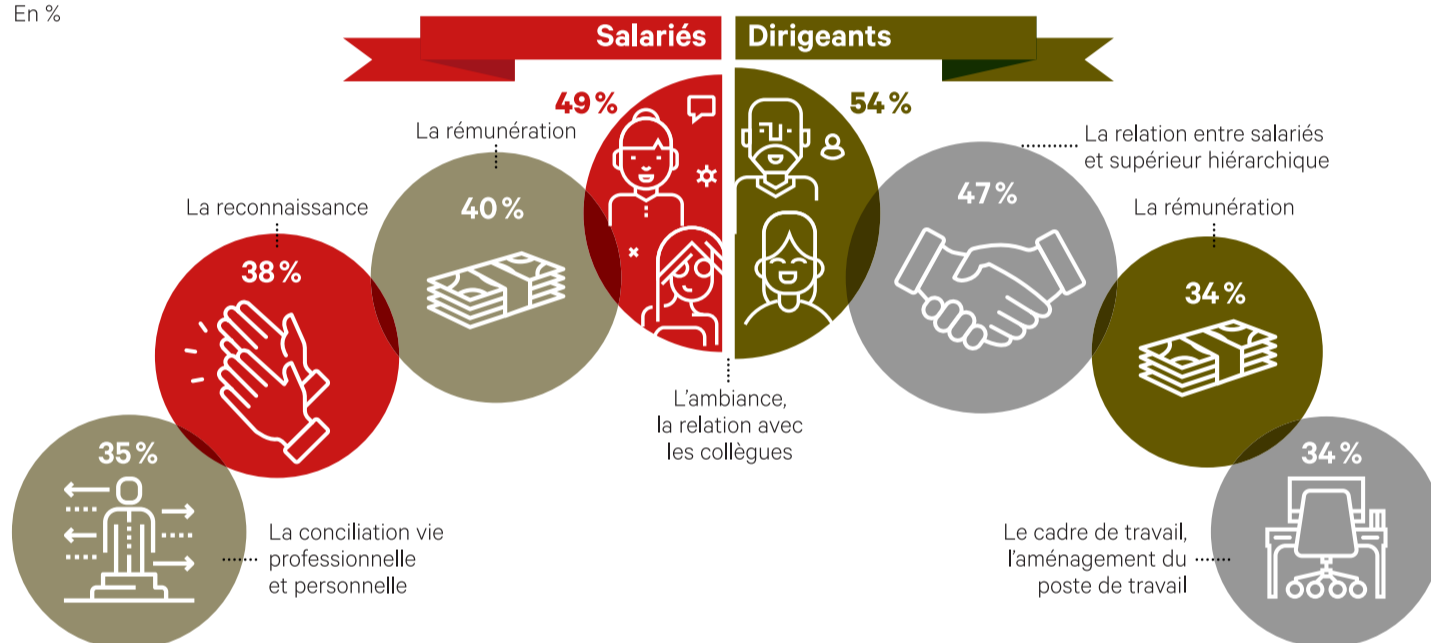
Les différentes étapes de la prévention

« Les organisations prennent conscience qu'elles ont davantage de marges de manœuvre dans le préventif que dans le curatif », observe Barbara Maes, psychologue du travail, fondatrice de la société Effiscience, et experte en prévention des risques psychosociaux et en souffrance au travail pour la plate-forme Le Droit Pour Moi. En matière de prévention, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) propose une distinction suivant trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire.

Contrairement à la prévention secondaire (reposant sur l'apport de connaissances et le développement des ressources des salariés) et

Les éléments déterminants de la qualité de vie au travail

En %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : ÉTUDE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL MALAKOFF MÉDÉRIC AUPRÈS DE 3500 SALARIÉS ET PAR TÉLÉPHONE AUPRÈS DE 500 DIRIGEANTS DU SECTEUR PRIVÉ - MARS ET AVRIL 2016

à la prévention tertiaire (qui peut se résumer au traitement de l'urgence), le niveau primaire servirait de socle aux politiques les plus efficaces. Accords sur la qualité de vie au travail, élaboration d'une procédure d'alerte, mise en place d'espaces de discussion, établissement du document unique de prévention des risques, rédaction de chartes de bonne conduite (par exemple, sur l'utilisation des nouvelles technologies) : ces différents types de dispositifs visant à préve-

nir la dégradation des conditions de travail et le mal-être font l'objet de réflexions dans le cadre de la prévention primaire.

« Cela permet de formaliser le sujet au sein de l'organisation, indique Barbara Maes. La plupart des grands groupes en sont équipés. » Depuis 2009, une majorité d'entreprises du CAC 40 s'est donné les moyens de déployer une démarche de prévention primaire. « Quels que soient les enjeux, médiatiques, juridiques, économiques ou humains, cela

doit conduire à la mise en place d'actions concrètes et suivies dans le temps », pointe Barbara Maes.

Quand l'anticipation se globalise

Une tendance se dégage aussi bien dans les petites structures que dans les grandes organisations : le soin porté aux locaux (voir ci-dessous, l'article sur Solucom). « La santé et le confort des collaborateurs sont aussi liés au cadre de travail. De ce fait, les entreprises réfléchissent

de plus en plus en amont à l'aménagement des espaces, prenant en compte la qualité de l'air, de l'acoustique, de la lumière, du développement durable [avec le recours à des matériaux antiallergiques, NDLR] », explique Caroline Bénech, responsable de l'activité Accompagnement du changement de l'environnement de travail chez Colliers International.

Elle constate que les organisations sont de plus en plus nombreuses à anticiper le changement, en y asso-

ciant les équipes, par exemple dans le cadre de consultations. « Qu'il s'agisse de sièges sociaux d'entreprises traditionnelles, sites industriels ou locaux d'acteurs de la net-économie, nous observons une montée en puissance des démarches de co-construction », note Caroline Bénech.

Autre constat, la globalisation des politiques santé et bien-être. « Dans le cadre d'expatriations et de voyages à l'étranger, la prévention est de plus en plus intégrée par les entreprises », remarque le docteur Philippe Biberson d'International SOS. Outre les maladies tropicales telles que le paludisme (30.000 cas par an parmi les voyageurs selon l'OMS), la crise Ebola en Afrique de l'Ouest en 2014 et 2015, les maladies virales à transmission vectorielle (dengue, chikungunya et Zika), ce sont les affections chroniques (cholestérol, hypertension, diabète) qui font le lit des maladies cardiovasculaires.

« L'infarctus du myocarde reste la première cause de décès en voyage, suivi par les accidents de la voie publique, deux cibles majeures pour le travail de prévention et de préparation des voyageurs et employés à l'international », pointe Philippe Biberson. A noter, les maux du quotidien (carie, syndrome grippal, diarrhée...) peuvent avoir des conséquences disproportionnées dans un pays aux infrastructures sanitaires dégradées. Le collaborateur sensibilisé a plus de chance de rester en forme.

(1) Assurance-maladie, livrets de la sinistralité AT/MP en 2014.
(2) CNAM.

Comment Solucom construit le bien-vivre en entreprise

Entreprise de croissance, le cabinet de conseil Solucom a fait du bien-vivre au travail l'un des axes stratégiques de sa politique de ressources humaines. Voici quelques-uns des piliers de cette démarche globale...

CONFIANCE. En développement constant, avec le recrutement de plus de 400 nouveaux salariés chaque année, Solucom appréhende sa croissance sous le prisme de la performance globale, en fidélisant ses équipes. « Nous avons mené des réflexions approfondies sur la qualité de vie au travail, et nous sommes partis d'une conviction : le bien-être des collaborateurs passe par la culture d'entreprise et les pratiques managériales », explique Fanny Rouhet, directrice des ressources humaines (DRH) de Solucom. Le cabinet de conseil fondé par Pascal Imbert s'attache à faire rimer quoti-

dien professionnel avec confiance, responsabilisation et autonomie.

FLEXIBILITÉ. Dans une entreprise où neuf collaborateurs sur dix occupent un poste de consultant, ce qui suppose une mobilité quasi-constante, il faut savoir s'affranchir des carcans. En écho à l'un des fondements de sa politique RH (la responsabilisation), Solucom a fait le choix d'offrir liberté et souplesse, que ce soit en matière d'horaires d'arrivée et de départ, de congés (pas d'obligation de partir durant l'été, possibilité de poser un mois et demi d'affilée...) ou encore de télétravail. « Le cadre réglementaire du télétravail se révèle assez rigide en France, ce qui est parfois contraignant dans le métier du conseil », observe la DRH. L'entreprise expérimente actuellement un dispositif de télétravail flexible permettant à chaque collaborateur de disposer d'un compteur de 3 jours de télétravail

par mois, à utiliser sans validation préalable du management.

CONVIVIALITÉ. Se retrouver régulièrement, dans un cadre formel ou informel, permet de créer du lien, ingrédient indispensable pour Solucom. De nombreux événements rythment donc la vie de l'ETI, à l'échelle des équipes ou du cabinet. En juillet prochain, les 2.500 collaborateurs (dont les équipes de Kurt Salmon, société récemment acquise par Solucom) se retrouveront dans le cadre d'une convention pour partager leur nouvelle marque. « L'éventail de rencontres est large : petit-déjeuner chaque vendredi, "after work" par équipe, forum tous les trois mois pour les collaborateurs d'une même "practice", soirée annuelle, week-end au ski... » détaille Fanny Rouhet.

PARENTALITÉ, PRÉVENTION... Cherchant à fidéliser les talents, et pour éviter que les jeunes parents



Chez Solucom, tout le monde est logé à la même enseigne. Photo DR

n'aient à faire un choix entre carrière et équilibre vie pro/vie perso, Solucom a mis en œuvre un dispositif d'accompagnements (avec, par exemple, 60 places en crèches). En outre, le cabinet attache une attention toute particulière à la prévention des risques psychosociaux (RPS). D'où le déploiement d'une

formation à l'intention de tous les managers, membres des équipes RH et des instances représentatives du personnel. « L'objectif est de former aux enjeux des RPS, à l'identification systématique des situations de stress ou de souffrance au travail, à la façon de réagir et d'alerter... », précise Fanny Rouhet. — J. L. B.

De l'« Air » dans les locaux

En 2015, Solucom réinventait ses locaux avec le concept « Air », « l'objectif étant d'insuffler de nouvelles façons de travailler et d'interagir, et de rendre les locaux plus fonctionnels et agréables », indique Solène Loyer, responsable des services généraux et projets immobiliers. Chaque collaborateur a été sollicité en amont, dans le cadre d'une consultation globale, afin de répondre à des besoins toujours pluriels. Les collaborateurs du siège ont aussi accès à de nombreux services comme une conciergerie et une salle de sport. Enfin, à noter : tous les collaborateurs, y compris les dirigeants, ont les mêmes bureaux. ■