



PERFÉCO' SANTÉ

/// **CRÉER UN DÉCLIC** ///

POUR MIEUX PRENDRE
EN COMPTE LA SANTÉ AU
TRAVAIL DANS LA STRATÉGIE
DE L'ENTREPRISE

SOMMAIRE

Partie 1

Comment prenez-vous en compte la santé au travail dans la stratégie de votre entreprise ? Page 4

Partie 2

Prendre la mesure des perturbations et régulations Page 7

Partie 3

Chiffrer le coût des perturbations et régulations Page 10

Pour aller plus loin Page 13

PerfEco'Santé : point de vue Page 14

La rédaction de ce guide s'appuie sur les enseignements du dispositif PerfEco'Santé, mené en 2014-2015. Piloté par Aravis en partenariat avec l'Institut romand de Santé au Travail, PerfEco'Santé a, en particulier, permis de développer un outil de sensibilisation et un outil de chiffrage des coûts liés à la non-prise en compte de la santé au travail. Au total, 32 entreprises en ont bénéficié en France et en Suisse.

Le dispositif PerfEco'Santé a été sélectionné dans le cadre du programme de coopération territoriale européenne INTERREG IVA France-Suisse 2007-2013. Il est co-financé par le Feder.

Contributeurs :

Didier Garros, chef du projet PerfEco'Santé avec l'appui de Karine Babule et Didier Bisson, chargés de mission Aravis, Charles Parmentier, chargé de mission Anact et Olivier Girard, responsable du pôle des services de l'IST.

Coordination du guide : Anne Guibert (Aravis)

Conception graphique : www.comete.com et Lola Guiard (Aravis)



Financé par



EDITO

Dire qu'il existe des liens entre performance de l'entreprise et santé au travail, ça n'est pas un scoop ! Nous savons tous en effet que la performance d'une entreprise ne se résume pas à ses indicateurs financiers et que les équipes en bonne santé mentale et physique sont plus engagées, performantes, innovantes.

Et pourtant... certains dirigeants perçoivent la santé au travail d'abord comme une source de coûts ou comme un luxe difficilement accessible en temps de crise. D'autres se montrent démunis et ne savent pas où situer leur entreprise ni comment progresser.

Partant de ces constats, le dispositif PerfEco'Santé conduit par Aravis avec l'Institut romand de Santé au Travail a expérimenté des méthodes pour « créer un déclic » chez les dirigeants, les inciter à mieux prendre en compte la santé au travail et à l'intégrer dans la réflexion stratégique. Issu de ce travail, ce guide destiné aux dirigeants, DRH, préventeurs et consultants, propose des repères et outils accessibles pour :

- questionner les pratiques de l'entreprise en santé au travail,
- prendre la mesure des perturbations en lien avec la la santé au travail,
- évaluer le coût de ces perturbations et des mesures correctrices.

A partir de données facilement mobilisables, ces différents outils ont vocation à aider l'entreprise à créer une dynamique interne pour passer à l'action.



COMMENT PRENEZ-VOUS EN COMPTE LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ?



Une communication adaptée, des postes de travail sans danger, la possibilité d'être force de proposition... La santé au travail est un levier de performance. A condition toutefois d'être intégrée à différents niveaux et dans la stratégie de l'entreprise. Comment évaluez-vous les pratiques de votre entreprise sur ces questions ?

La santé au travail n'est pas une préoccupation indépendante des enjeux de l'entreprise dont la mise en œuvre dépendrait uniquement des spécialistes (préventeurs, responsables santé-sécurité...) ! Elle peut être un levier de performance à condition d'être prise en compte dans le pilotage de l'entreprise et de reposer sur 5 principaux piliers : l'engagement de la direction, la participation des collaborateurs, la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques, l'autonomie donnée aux collaborateurs dans le travail et la communication interne et externe.

Ces différentes dimensions qui jouent un rôle dans le fait d'être en bonne santé physique et mentale, de faire un travail de qualité ou encore de lui trouver du sens... contribuent à la santé au travail au sens large.

ÉVALUER VOS PRATIQUES

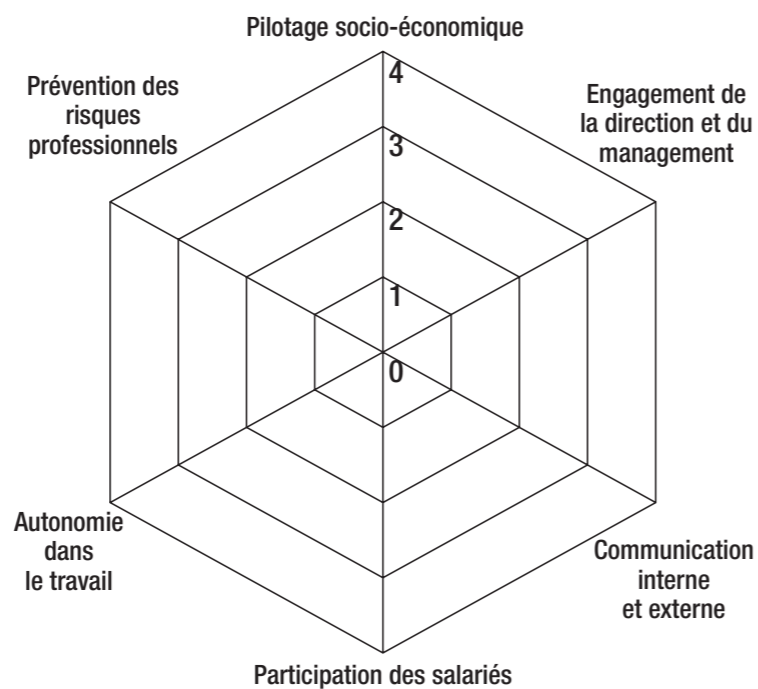
Comment vous situez-vous dans ces différents domaines ? Pour le savoir, nous vous proposons, au moyen d'un « radar », d'évaluer vos pratiques selon une échelle à 4 niveaux. Après avoir identifié pour chacun des leviers décrits page de droite le niveau qui vous correspond le mieux, positionnez vos résultats sur le radar ci-dessous. Et visualisez de façon simple où se situe aujourd'hui votre entreprise et quelles sont vos pistes de progression.

Conseils d'utilisation

Cet exercice peut être réalisé au sein du comité de direction, en CHSCT, dans des groupes de travail santé au travail. Il est utile de le mener de façon collective afin de créer du dialogue et de nourrir ce « mini-diagnostic » de différents points de vue.

En réunion, vous pouvez ainsi :

- procéder à une cotation du radar de façon individuelle ou en petits groupes,
- partager les cotations de chacun et échanger sur les écarts de représentation (pourquoi ces différences de point de vue ? Qu'est-ce qui explique des cotations basses / hautes ?),
- repérer de premiers axes de progression.



Situez votre entreprise sur les 6 leviers permettant de mieux intégrer la santé au travail.

LES 6 LEVIERS

1. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION ET DU MANAGEMENT EN FAVEUR DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

- Niveau 1** : seuls les enjeux économiques déterminent la stratégie de l'entreprise. Les questions de santé au travail ne sont généralement pas abordées en comité de direction.
- Niveau 2** : la direction et les managers prennent en compte les questions de santé au travail uniquement en cas de problème.
- Niveau 3** : les questions de santé au travail sont abordées en comité de direction. Le rôle des managers intègre un volet « santé au travail ».
- Niveau 4** : les actions de santé au travail sont vues par la direction comme des investissements pour améliorer la performance globale. Les managers sont engagés dans leur mise en œuvre.

2. PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

- Niveau 1** : il n'y a pas de document unique d'évaluation des risques ou bien ce document n'est pas à jour.
- Niveau 2** : un document unique d'évaluation des risques a été établi et intègre les dangers les plus graves et les plus visibles.
- Niveau 3** : l'entreprise procède à l'évaluation des risques en prenant en compte à la fois les risques pour la santé physique et les risques pour la santé mentale et dispose d'un plan d'action à jour.
- Niveau 4** : l'entreprise adopte une démarche de prévention des risques associant les salariés et cherchant réellement à anticiper les risques. L'impact des projets de changement sur la santé au travail est pris en compte.

3. COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

- Niveau 1** : il n'y a pas de communication interne sur les actions de santé au travail, ni sur les projets de l'entreprise en cours ou sa stratégie.
- Niveau 2** : les collaborateurs sont informés à minima des principales actions de santé au travail, des projets en cours ou des grandes orientations.
- Niveau 3** : une information régulière est mise en œuvre en interne sur la stratégie, les résultats de l'entreprise. Elle inclut les actions de santé au travail.
- Niveau 4** : outre la communication interne, l'entreprise affiche à l'externe son engagement de progresser en santé au travail.

4. AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

- Niveau 1** : les procédures et consignes encadrant le travail et la santé-sécurité sont strictes.
- Niveau 2** : les salariés gèrent souvent les aléas (pannes machines, accidents, surcharge...) de leur propre initiative, sans que cela soit reconnu.
- Niveau 3** : les pratiques managériales permettent globalement aux salariés de disposer d'autonomie, de temps, d'espace, de soutien pour les mettre en œuvre.
- Niveau 4** : la politique de l'entreprise favorise l'initiative individuelle et collective ainsi que l'innovation et donne à chacun les moyens d'être autonome dans son travail.

5. PARTICIPATION DES SALARIÉS

- Niveau 1** : les salariés et représentants du personnel sont peu consultés ou associés à l'occasion des projets de changement ou des démarches santé au travail.
- Niveau 2** : l'entreprise se conforme à la réglementation en terme de consultation des salariés.
- Niveau 3** : les salariés sont associés aux projets de changement. Le dialogue social (au sein du CHSCT, avec les DP...) débouche sur des actions concrètes.
- Niveau 4** : les managers animent des réunions pour faire remonter les problèmes et les propositions d'amélioration sur le travail en général y compris les aspects santé-sécurité. Ces propositions enrichissent le dialogue social.

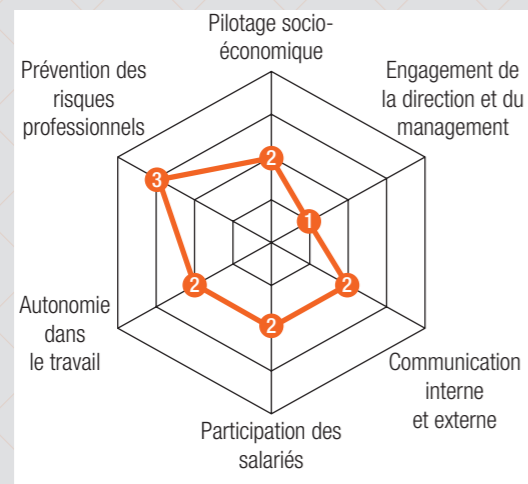
6. PILOTAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Niveau 1** : l'entreprise n'utilise pas d'indicateurs RH et santé au travail.
- Niveau 2** : des indicateurs globaux RH, santé au travail, production existent (absentéisme, turn-over, AT, MP, rebuts, arrêts machines...), mais ne sont pas utilisés pour orienter les actions de santé au travail ou la stratégie de l'entreprise.
- Niveau 3** : les indicateurs RH, santé au travail sont déclinés par service, les coûts engendrés sont évalués et leur évolution est suivie par la direction.
- Niveau 4** : les indicateurs RH et santé au travail par service sont utilisés au même titre que les indicateurs économiques pour piloter l'entreprise.

... TÉMOIGNAGES

« Voilà ci-dessous à quoi ressemble notre radar... En faisant cet exercice, nous avons pris conscience que nous traitons les questions de santé uniquement en cas de problème grave. La direction se sent concernée par la santé au travail, mais le relais avec le management n'est pas fait. La communication est un autre point faible : nous avons du mal à créer des échanges avec les salariés sur les questions de santé-sécurité et plus largement sur les questions liées au travail. Ce n'est pas non plus une dimension que nous mettons en avant face à nos concurrents. »

Préventeur, BTP, 40 salariés



RETOUR SUR LE DISPOSITIF PERFECO'SANTÉ

« Le radar est un outil simple pour créer une discussion sur les moyens mis en œuvre et les résultats en santé au travail. Il permet de visualiser rapidement où en est l'entreprise. Un petit radar révèle en effet une politique de santé peu ambitieuse, un radar déséquilibré permet d'identifier les points forts et des pistes de progression pour l'entreprise. Surtout c'est un support de discussion qui amène à traiter des questions transversales rarement abordées en santé-sécurité : la communication, l'engagement de la direction... En faisant passer ce mini-diagnostic à près de 21 entreprises, nous avons pu constater que le pilotage socio-économique est souvent cité comme un point faible. Autre faiblesse soulignée par beaucoup : les pratiques de prévention des risques professionnels se limitent dans bien des cas à la mise en conformité réglementaire. Ces réponses dessinent autant de domaines à investiguer pour progresser. »

Intervenant de l'équipe PerfEco'Santé

Le radar existe en format numérique. Cette version propose en complément des exemples pour s'évaluer et des exemples d'actions pour progresser.
 ➤ www.aravis.aract.fr / Rubrique Santé au travail

PRENDRE LA MESURE DES PERTURBATIONS ET RÉGULATIONS



Turn-over, absences pour maladie, départs précoces... Faute d'indicateurs adaptés, les entreprises ne prennent pas toujours la mesure des perturbations auxquelles elles font face. Celles-ci sont pourtant à la fois le reflet de problèmes de santé au travail actuels et la source d'éventuelles difficultés à venir. Rendre visibles les perturbations ainsi que les mesures correctives est une première piste pour aider les entreprises à prendre les bonnes décisions en santé au travail.

INDICATEURS DE PERTURBATION ET DE RÉGULATION

Pour évaluer les perturbations, nous vous proposons de prendre en compte 4 principales sources de perturbation en lien avec la santé au travail :

Sources de perturbation	Exemples d'indicateurs à suivre
Absentéisme	Nombre de jours d'absence, évolution, répartition par activité
Sorties	Nombre de sorties, évolution, répartition par activité
Reports de congés ou repos compensateurs	Nombre de jours de congés ou repos non pris, évolution, répartition par activité, poids des repos compensateurs par rapport au total des congés
Accidents du travail / maladies professionnelles (AT/MP)	Taux d'AT / MP, évolution et répartition par activité

Pour prendre la mesure des régulations généralement mises en place face aux perturbations, nous proposons de mesurer 3 types de régulations. Dans la mesure du possible, les régulations imputables aux variations de production ne sont pas prises en compte.

Formes de régulation	Exemples d'indicateurs
Intérim	Nombre d'intérimaires par rapport à l'effectif total, évolution et répartition par activité
Embauche / recours aux CDD	Nombre d'embauches total en CDD hors remplacement, évolution et répartition par activité
Heures complémentaires	Nombre d'heures supplémentaires ou complémentaires, évolution et répartition par activité

Conseils d'utilisation

Ce travail peut être mené par le service RH en lien avec le chargé de prévention ou un groupe de travail ad hoc, le CHSCT, le comité de direction... Les données utiles sont directement accessibles à l'entreprise dans :

- le fichier paye (en prenant en compte le matricule plutôt que le nom pour éviter de cibler les personnes),
- le registre des entrées et sorties (idem),
- le compte accidents du travail-maladies professionnelles de la Carsat.

Il est utile d'analyser de tels indicateurs :

- globalement** pour avoir une vision d'ensemble,
- mais aussi **par activité** (ou selon les cas par site, service, métier en prenant à chaque fois en compte leur poids dans l'effectif global). Il s'agit ici de repérer d'éventuelles sur ou sous-représentations par rapport aux données globales et d'en chercher les raisons.
- dans le temps** (sur l'année ou sur plusieurs années) afin de faire le rapprochement entre des variations de ces indicateurs et des événements pouvant avoir un effet sur la santé au travail.

Ce travail peut nécessiter de se rendre sur le terrain pour comprendre la situation, et dans tous les cas, doit être mis en discussion avec les acteurs concernés : qu'est-ce qui explique que certains services, métiers soient plus affectés par les perturbations que d'autres ?

INDICATEURS PAR ACTIVITÉ OU SECTEUR, EXEMPLES

SORTIES (INDICATEUR DE PERTURBATION)

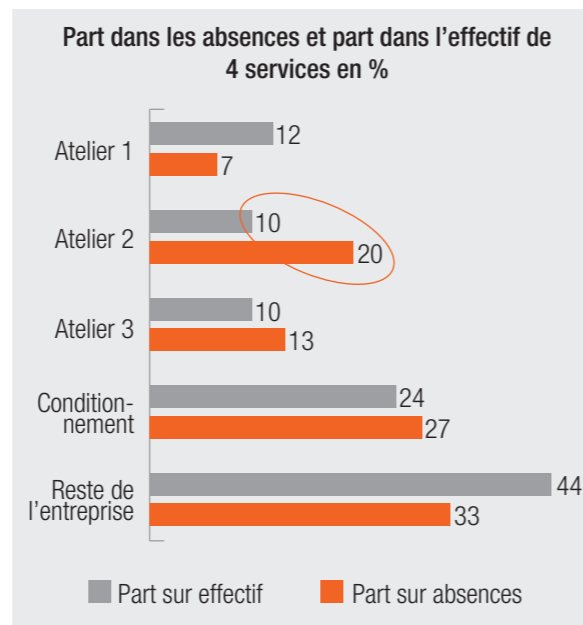
Ancienneté moyenne lors du départ hors CDD et départs en période d'essai

	Ancienneté	Nbre de départs depuis 2000
Expédition	2,3	11,0
Découpe	3,4	82,0
Comptabilité	3,7	6,0
Maintenance	4,1	10,0
Triperie	4,8	5,0
(vide)	5,2	72,0
Mise en quartier	5,3	3,0
Commercial	7,8	5,0
Abattoir	9,6	24,0

Dans cette entreprise, on observe que les salariés de la découpe ont un turn-over 3 fois plus élevé que ceux de l'abattoir et une ancienneté moindre. Pourquoi ?

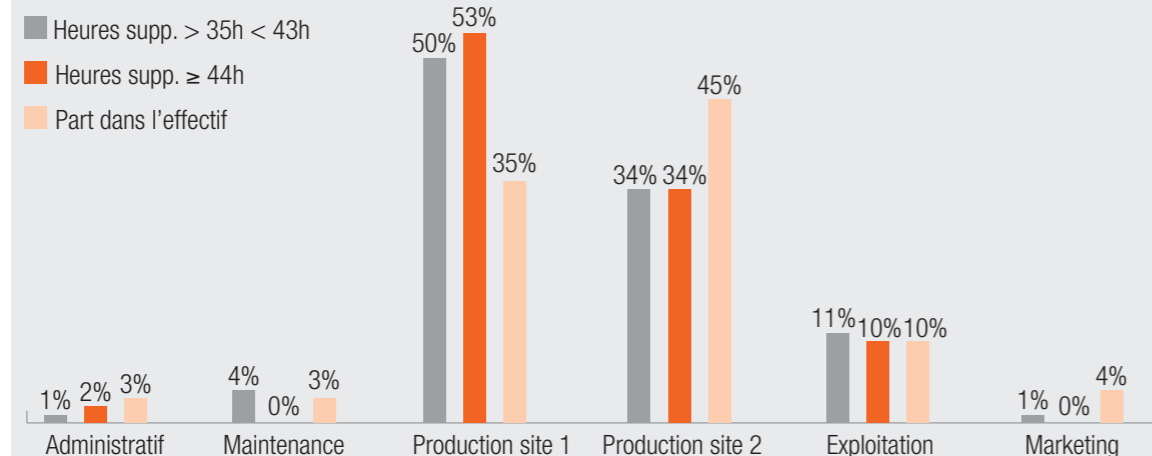
ABSENTÉISME (INDICATEUR DE PERTURBATION)

Dans cette entreprise, en « zoomant » sur les différents ateliers de production, il apparaît que l'atelier 2 est proportionnellement plus absent que les autres. Qu'est-ce qui explique ces résultats ?



HEURES SUPPLÉMENTAIRES (INDICATEUR DE RÉGULATION)

Répartition des heures supplémentaires par service en pourcentage



Pourquoi le site 1 a-t-il davantage recours aux heures supplémentaires que le site 2 alors qu'on y trouve les mêmes métiers ? Une analyse complémentaire fait apparaître que les postes du site 1 sont occupés en majorité par de jeunes embauchés. Quelles pistes investiguer pour aller plus loin ?

... TÉMOIGNAGES

« Dans notre entreprise, il n'y a pas de gestion prévisionnelle des ventes. Nous nous sommes rendus compte pendant le diagnostic PerfEco'Santé que les taux de sorties les plus importants correspondaient aux ateliers les plus touchés par les variations de la production. Ce n'est pas une surprise, mais cela nous incite fortement à mieux anticiper les commandes, les besoins en ressources humaines et l'intégration des nouveaux. »

DRH, industrie, 210 salariés

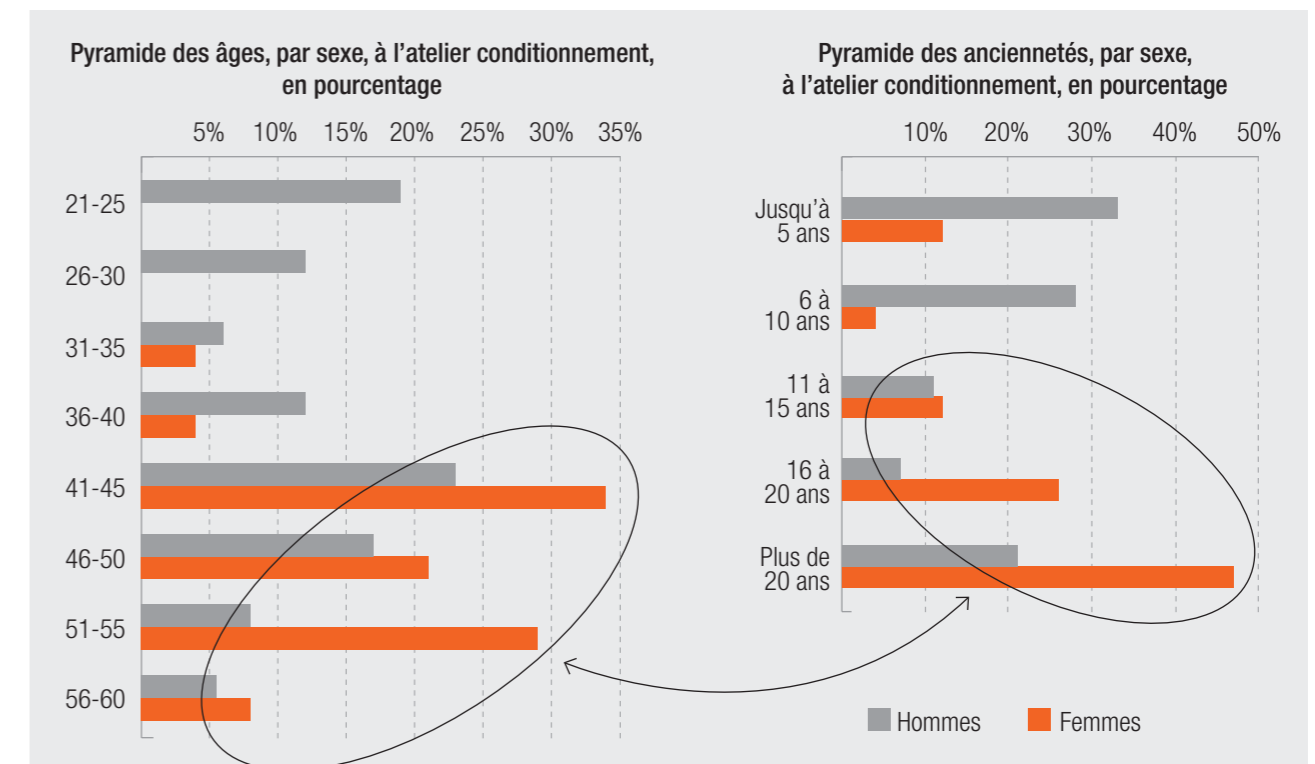
« Dans cette entreprise, nous avons comparé les sorties par service et métier. A notre surprise, il en ressort que le service dans lequel les salariés restent le plus longtemps est celui dans lequel les tâches sont réputées être les plus dures ! Ces constats, nourris par des entretiens avec des salariés, confirment que les départs de salariés ne sont pas seulement liés à la pénibilité du travail comme nous le pensions au début mais également au manque d'accueil des nouveaux, aux modes de management. »

Intervenant de l'équipe PerfEco'Santé

MIEUX CONNAITRE LES POPULATIONS, FAIRE LE LIEN AVEC LES INDICATEURS

Pourquoi un atelier est-il davantage confronté à des problématiques d'absentéisme qu'un autre ? Pour être analysés, les indicateurs de perturbation et de régulation (cf p. 7) doivent être mis en relation avec les données démographiques de l'entreprise. La structure d'âge, l'ancienneté et la répartition par sexe peuvent notamment apporter des éléments de compréhension.

En analysant la répartition des salariés dans les différentes activités (services, métiers, unités, sites...) en fonction de leur âge, ancienneté et de leur sexe, on peut repérer si des catégories de population sont sur-représentées ou sous-représentées. Les services particulièrement touchés par l'absentéisme, les maladies professionnelles ou les départs présentent-ils de telles caractéristiques démographiques (sur-représentation des jeunes, des anciens, des femmes...) ? Pourquoi ? Quelles conclusions faut-il en tirer en termes de santé au travail ?



Dans cette entreprise industrielle, les sorties et les absences pour maladie sont plus importantes que la moyenne à l'atelier conditionnement. L'analyse démographique fait apparaître que les femmes de plus de 40 ans, avec plus de 10 ans d'ancienneté y sont sur-représentées par rapport aux hommes. Il s'avère que ceux-ci restent moins longtemps en poste. Ces constats invitent à creuser les questions de la pénibilité des métiers et des parcours proposés aux hommes et aux femmes.



CHIFFRER LE COÛT DES PERTURBATIONS ET RÉGULATIONS



Combien coûtent les accidents du travail et les absences pour maladie ? Combien l'absentéisme représente-t-il d'équivalents temps plein (ETP) ? Chiffrer le coût des perturbations et des régulations est un exercice susceptible de fournir des arguments solides aux décideurs (direction, CA, investisseurs...) pour agir en faveur de la santé au travail. Cela permet en effet de mesurer les impacts financiers des perturbations et régulations et ainsi d'évaluer l'intérêt d'engager des investissements, d'identifier des marges de manœuvre ou encore des priorités d'action.

Comment s'y prendre ?

Nous proposons ci-dessous des formules de calcul simplifiées pour chiffrer le coût de certaines perturbations et régulations (hors variations d'activité). Il s'agit de premières approches qui peuvent ensuite être complétées par des calculs plus précis. Les données utiles à cet exercice (salaire annuel, taux de charge, temps de travail) peuvent être mobilisées par les services RH à partir des fichiers de paye, du compte triennal de la Carsat et du registre des entrées et sorties.

Le chiffrage : quelles précautions ?

Le chiffrage des coûts est une première approche pour prendre la mesure des perturbations et régulations. Il donne généralement lieu à des estimations basses dans la mesure où les coûts indirects (par exemple, le temps passé à effectuer un nouveau recrutement) ne sont pas pris en compte.

Attention toutefois aux interprétations : cet exercice ne vise pas à remettre en cause le recours aux heures d'intérim ou aux embauches sous prétexte que leur coût est élevé... mais à réévaluer la pertinence de choix faits par l'entreprise. Certaines ont en effet le réflexe de faire appel à de l'intérim ou des CDD pour gérer l'absentéisme sans en mesurer le coût réel, se privant d'une réflexion sur les autres leviers d'action en amont. L'argument économique n'est, bien sûr, qu'un argument parmi d'autres. La gravité d'une situation de santé au travail ou la volonté d'améliorer la qualité de vie au travail sont d'autres arguments pour agir.

COÛT DES PERTURBATIONS

Principaux indicateurs de perturbation

ABSENTÉISME

Mode de calcul simplifié	Remarques	Exemples
$= \frac{\text{Total des jours d'absence}}{\text{Nombre de jours travaillés sur l'année}}$	Attention à convertir les heures d'absence en jours	Dans cette entreprise 13 230 heures d'absence ont été comptabilisées en 2014 représentant plus de 8 E.T.P

ACCIDENTS DU TRAVAIL (AT)

- de 150 salariés :	Ces modes de calcul permettent une première sensibilisation aux coûts des AT. Des chiffrages plus précis sont possibles.	Dans cette entreprise de BTP, 6 accidents du travail ont eu lieu sur une année. Le coût de chacun s'élève à 18 000 euros pour l'entreprise.
$= \frac{\text{Masse salariale} \times \text{taux d'AT}}{\text{Nombre d'accidents}}$		
+ de 150 salariés :		
barème des coûts moyen incapacité temporaire (voir barème ci-contre*)		

Barème des coûts moyens incapacité temporaire 2015 par secteur, exemple métallurgie CTNA (Site web ameli.fr, rubrique Les barèmes)

Période	Montant des coûts forfaitaires	Nombre de personnes	Coût
Arrêt de 0 à 3 jours	268 euros		
4 à 15 jours	544 euros		
16 à 45 jours	1 837 euros		
46 à 90 jours	5 067 euros		
91 à 150 jours	9 739 euros		
Plus de 150 jours	3 5254 euros		
Total			

D'autres barèmes s'appliquent pour les incapacités permanentes.

ARRÊTS MALADIE

Le calcul se fait en tenant compte des accords ou conventions collectives applicables. Il porte sur le coût du maintien de salaire éventuel pendant la durée de carence (3 premiers jours) ainsi que sur le coût et la durée des indemnités complémentaires à la prise en charge journalière de la sécurité sociale.

Le coût direct de cet arrêt de maladie de 100 jours s'élève pour cette entreprise à 3 255 euros :

- maintien du salaire journalier pendant le délai de carence (70 € x 3 jours),
- indemnités complémentaires 35 € (= 50% de 70 €) x 87 jours.

Principaux indicateurs de régulation

HEURES SUPPLÉMENTAIRES (HS) ET HEURES COMPLÉMENTAIRES (HORS SURCROÎT TEMPORAIRE D'ACTIVITÉ)

Mode de calcul simplifié	Remarques	Exemples
$= \text{Nombre total d'heures supplémentaires} \times 25\% \text{ (pour les 8 premières heures, 50\% ensuite)}$	Il s'agit ici de traduire en heures les majorations de salaires liées aux heures supplémentaires.	Dans cette entreprise, 6 660 heures supp. ont été réalisées en un an. La majoration de 25% représente 1 665 heures équivalentes à un temps plein.

CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE (HORS SURCROÎT TEMPORAIRE D'ACTIVITÉ)

$= \text{Coût horaire} + \text{prime de précarité de } 10\%$	Il s'agit ici de prendre en compte le coût lié à la prime de précarité.	Dans cette société de transport, les primes précarité ont représenté 10% de la masse salariale sur un an.
--	---	---

INTÉRIM (HORS SURCROÎT TEMPORAIRE D'ACTIVITÉ)

$= \text{Nombre d'heures d'intérim} \times \text{(taux de facturation intérim - taux horaire chargé entreprise)}$	Il s'agit ici de prendre en compte l'écart entre le taux facturé par les sociétés d'intérim (entre 1,5 et 2) et le taux horaire chargé que paierait l'entreprise.	Cette entreprise de la chimie (160 salariés) a calculé que le coût du recours à l'intérim s'élevait à plus de 80 000 € sur un an.
---	---	---

EMBAUCHE (HORS SURCROÎT TEMPORAIRE D'ACTIVITÉ)

3 phases sont définies pendant lesquelles on estime que le temps payé non productif s'élève en moyenne à 75, 50 puis 25% du salaire. Chaque entreprise détermine la durée de ces phases.	Il s'agit ici de calculer le coût lié à l'intégration d'un nouveau salarié et sa productivité.	Dans cette entreprise, le coût de l'embauche de 3 boulangers pour compenser les absences est estimé à 7 087 € (un temps d'adaptation de 2 mois étant pris en compte), hors frais de recrutement.
--	--	--

... TÉMOIGNAGES

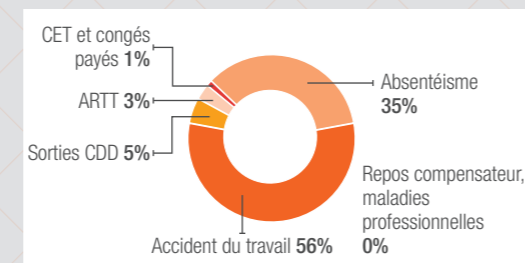
« Nous savions que nous avions des problèmes de turnover à l'atelier conditionnement mais nous n'avions pas conscience que cela atteignait un tel niveau ! Ce recrutement que nous repoussons depuis deux ans, nous pourrions le mettre en œuvre si nous réduisions le nombre d'absence. Cela ne se fera pas d'un claquement de doigt mais cela fournit des arguments pour s'y attaquer sérieusement. »

Membre du comité de direction

RETOUR SUR LE DISPOSITIF PERFECO'SANTÉ

« 12 PME de tout secteur d'activité, ayant bénéficié du dispositif PerfEco'Santé se sont prêtées à l'exercice de chiffrage des coûts de perturbation et de régulation. Pour ces douze entreprises, les perturbations représentent au total 1,6 million d'euros. 90% de ces perturbations sont dues à des accidents du travail ou à de l'absentéisme. Deux domaines d'action qui restent manifestement des priorités pour de nombreuses entreprises. »

Intervenant de l'équipe PerfEco'Santé



Combien d'équivalents temps plein représente votre taux d'absentéisme ?

Donner à voir un nombre total d'heures d'absence ne permet pas de se représenter concrètement les impacts de l'absentéisme. C'est pourquoi nous proposons de traduire ce nombre en équivalents temps plein.

A votre tour de calculer ce que représente le taux d'absentéisme dans votre entreprise :

$$\frac{\text{nombre de jours d'absence dans votre entreprise} - \text{nombre de jours d'arrêts maladie}}{\text{nombre de jours travaillés dans l'entreprise}^{*2}} = \text{taux d'absence rapporté à des équivalents temps plein.}$$

2- nombre de jours travaillés : nombre total de jours de l'année - nombre de samedis et dimanches non travaillés - jours de congés et RTT - total des heures d'absence converties en jour

POUR ALLER PLUS LOIN

Les outils et repères proposés dans les pages précédentes permettent un premier travail sur les points forts et points faibles de l'entreprise en matière de santé au travail. Ils ne suffisent cependant pas à eux seuls à construire une démarche d'amélioration. Comment aller au-delà ? Ouvrir la discussion avec tous les acteurs concernés sur les données obtenues et leur interprétation est une étape incontournable pour leur donner du sens. Nous vous proposons de structurer une démarche pour mettre en œuvre les outils proposés précédemment dans le cadre d'un premier diagnostic « santé au travail ».

ETAPES

- 1 Piloter et animer le projet
- 2 S'interroger sur les résultats de l'entreprise en santé au travail
- 3 Repérer et mesurer d'éventuelles perturbations en lien avec la santé au travail
- 4 Chiffrer le coût de la non-santé au travail
- 5 Partager les données et nourrir un diagnostic « santé au travail »
- 6 Définir un plan d'action
- 7 Valider, mettre en œuvre

QUI, COMMENT ?

- Structuration du projet par le comité de direction : qui valide, pilote et anime le projet ? Constitution d'un groupe de travail paritaire (associant le pilote du projet, des représentants de la direction, le Responsable RH, le chargé de prévention et des représentants des salariés) chargé d'instruire les étapes suivantes et de rendre compte au comité de direction. Définition des objectifs, des délais, des moyens.
- Dans le cadre de ce groupe de travail paritaire ou du comité de direction ou encore du CHSCT, remplissage de l'outil radar (cf. page 4).
 - Rédaction d'une note de synthèse des résultats et premières pistes de progression.
- Mobilisation et traitement des données par le service RH en lien avec le groupe de travail paritaire. Production d'indicateurs (perturbation et régulation) globaux et par service (cf. page 7), analyse démographique concernant les indicateurs posant question (cf. page 8).
 - Rédaction d'une note de synthèse pour partager les résultats.
- Chiffrage par le service RH en lien avec le groupe paritaire de travail (cf. page 10).
 - Rédaction d'une note de synthèse pour partager les résultats.
- Enrichissement et partage des résultats précédents (visites de terrain, entretiens avec les équipes de terrain et leur manager, groupes de discussion... Comment expliquer les résultats ? Qu'est-ce qui permet de les confirmer, les infirmer ? Des analyses complémentaires sont-elles nécessaires ? Comment progresser ?)
 Présentation des résultats de cette phase de discussion au comité de direction, des managers et équipes, des membres du CHSCT...
- Sur la base des échanges précédents, proposition de pistes d'action pour progresser en santé au travail par le groupe de travail au comité de direction.
- Prise de décision sur les actions à mener en comité de direction.
 Identification des moyens nécessaires.
 Suivi dans le temps de la mise en œuvre des actions et des indicateurs des phases 2 et 3.

... TÉMOIGNAGES

« Tout l'enjeu est de transformer les données récoltées en objet de dialogue et de faire le lien avec les situations de travail : ces résultats sont-ils étonnants ? Comment les expliquer ? Les membres de la direction seuls ne peuvent répondre. Ils ont besoin du point de vue des salariés et managers pour donner un sens aux indicateurs et les nourrir. »

Intervenant de l'équipe PerfEco'Santé

« PerfEco'Santé nous a aidés à voir que nous devons maintenant aller au-delà des seuls investissements techniques pour investir dans l'organisation ou la communication. Le levier maintenant, c'est les salariés. Il nous faut mieux les impliquer. »

DRH, agoroalimentaire



PERFÉCO'SANTÉ : POINT DE VUE

Quels enseignements tirent des partenaires du projet PerfEco'Santé des accompagnements menés par des consultants à partir des outils élaborés dans le cadre du projet ?

L'Institut romand de Santé au Travail s'est associé au projet PerfEco'Santé en collaborant avec Aravis à la conception des outils et à leur mise en œuvre dans des entreprises suisses. Avec quel intérêt et quels bénéfices ?

Le point de vue d'Olivier Girard, responsable du pôle services de l'IST.

« Dans un contexte très « business », le discours éthique ne suffit pas. Pour convaincre les employeurs de l'intérêt de progresser en santé au travail, il faut nécessairement prendre en compte leurs enjeux économiques et RH. L'approche PerfEco'santé nous a, à ce titre, permis de mieux connecter notre démarche de préventeur aux préoccupations stratégiques de l'entreprise. Les outils que nous avons testés sont simples d'utilisation et permettent d'initier un échange sur ces questions avec les employeurs mais aussi - c'est important - de donner à voir rapidement de premières voies de progression. Ce projet souligne l'importance de former les professionnels de santé au travail aux questions stratégiques et de gestion. »

Les entreprises ont à leur disposition des données qui leur permettent en théorie de piloter leur performance sociale, pourquoi ne les utilisent-elles pas davantage ? Le point de vue de Charles Parmentier, chargé de mission Anact associé au projet PerfEco'Santé.

« En matière de production des données socio-économiques, les obligations réglementaires existent depuis longtemps pour les entreprises. Le bilan social date de 1977 par exemple. L'intention des pouvoirs publics était de mettre des indicateurs à disposition des acteurs des entreprises pour favoriser et outiller le dialogue social. Mais, dans bien des cas, la production de ces données est vécue comme une contrainte et non comme une opportunité d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Au-delà de la production de ces données, c'est aussi la capacité à les analyser et à les mettre en débat, à s'en servir comme support de décisions qui fait souvent défaut. En général, les bilans sociaux sont présentés en CE puis rangés dans un placard,

en attendant le prochain millésime ! Les entreprises prennent cependant conscience de l'intérêt d'analyser leurs données sociales quand un problème survient, en matière de santé au travail ou de gestion des ressources humaines. L'analyse des données permet alors de mettre en évidence des liens entre les conditions de travail, la santé et les parcours professionnels, et de trouver des solutions pertinentes.

Pour favoriser un usage efficace des données sociales, le réseau Anact-Aract développe des outils d'analyse des données simples d'usage. Ces outils permettent de porter un autre regard sur les liens entre conditions de travail, santé des salariés et performance de l'entreprise. »

Le projet PerfEco'Santé s'est axé sur l'élaboration d'indicateurs de non-santé au travail, quels liens avec la performance ? Le point de vue de Didier Garros chef du projet Aravis.

« L'exercice du radar que nous avons fait passer à une vingtaine d'entreprises a révélé que le pilotage social de la performance est un point faible fréquent. Peu d'entre-elles mobilisent en effet les données à leur disposition pour construire des indicateurs RH et santé, les mettre en lien avec les indicateurs économiques. C'est pourquoi nous avons élaboré des indicateurs socio-économiques simples à partir de données déjà existantes.

Il faut noter qu'une partie des interventions a été réalisée à la demande de DRH ou des responsables prévention. Ceux-ci observent parfois des dysfonctionnements liés à la santé au travail mais ne parviennent pas toujours à les objectiver. Ils sont demandeurs d'un appui pour partager leurs constats et convaincre la direction, le CA ou les responsables des investissements d'agir. C'est aussi le rôle des indicateurs que d'aider à construire des argumentaires en ce sens pour ouvrir la discussion. Les accompagnements conduits à partir des outils PerfEco'Santé ont, à ce titre, contribué à aider les DRH et préventeurs à prendre part à des discussions stratégiques avec la direction. »

RESSOURCES

SUR LE WEB

anact.fr : dossier "Comprendre et réduire l'absentéisme » mais aussi l'actualité des conditions de travail et l'ensemble des ressources du réseau Anact-Aract

aravis.aract.fr : notre actualité et toutes nos publications en téléchargement gratuit

risquespme.fr : le portail de la santé-sécurité en Rhône-Alpes

PUBLICATIONS

10 questions sur la qualité de vie au travail, Anact téléchargeable sur anact.fr

Guide pratique Prév'up : des actions concrètes pour prévenir l'usure professionnelle

Guide pratique, la santé au travail, boîte à outils GRH en PME

Membre du réseau Anact-Aract, Aravis aide les entreprises à améliorer les conditions de travail et la performance par des démarches concertées.

Aravis, 14 rue Passet, 69007 Lyon - tel : 04 37 65 49 70

Premier tirage du guide : 2015

Le dispositif PerfEco'Santé conduit par Aravis avec l'Institut romand de Santé au Travail a expérimenté des méthodes pour inciter les dirigeants à mieux prendre en compte la santé au travail dans leur stratégie générale.

Issu de ce travail, ce guide destiné aux dirigeants, DRH, préventeurs et consultants, propose des repères et outils accessibles pour :

- questionner les pratiques de l'entreprise en santé au travail,
- prendre la mesure des perturbations en lien avec la la santé au travail,
- évaluer le coût de ces perturbations et des mesures correctrices.