



# ENTREPRISE EN SANTÉ

## Investir dans la santé de vos employés, un choix qui rapporte!



# REMERCIEMENTS

Le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ) et Emploi-Québec (EQ) désirent remercier les personnes et les organismes qui ont rendu possible la présentation de cette session de formation.

<b>Expert du contenu :</b>	Groupe entreprises en santé
<b>Production vidéo :</b>	Avenue 8
<b>Témoignages d'entreprise :</b>	CMP Solutions mécaniques avancées Texel, une division d'ADS inc.
<b>Responsables de la formation :</b>	Lucie Boutin et Monique Duhamel, MFEQ
<b>Gestion du projet :</b>	Lucie Boutin, MFEQ
<b>Collaborateurs :</b>	Christine Gagnon, EQ Sophie de Courval, MFEQ Patrice Sabourin, MFEQ
<b>Publication :</b>	Direction des communications, MFEQ

# TABLE DES MATIÈRES

## ■ SOMMAIRE DU PROGRAMME DE FORMATION

■ INTRODUCTION	>	5
■ <b>MODULE 1 – LES ENJEUX DE LA SANTÉ GLOBALE ET SES EFFETS SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE</b>	>	6
• Les principaux défis que doivent relever les employeurs	>	6
• Pourquoi parler de santé globale en entreprise ?	>	7
• Les coûts de la mauvaise santé pour l'entreprise	>	9
• Quels sont les problèmes de santé les plus fréquents chez le personnel ?	>	11
■ <b>MODULE 2 – LES BÉNÉFICES ET LES FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL</b>	>	16
• Que puis-je faire comme employeur ?	>	16
• Les bénéfices résultant d'une démarche structurée de santé et de mieux-être en milieu de travail	>	18
• Les facteurs de succès d'une démarche de santé et de mieux-être en milieu de travail	>	22
■ <b>MODULE 3 – LA NORME, LA DÉMARCHE ET LA CERTIFICATION « ENTREPRISE EN SANTÉ »</b>	>	25
• Les cinq étapes de l'implantation	>	27
> Étape 1 – Engagement de la direction	>	27
> Étape 2 – Comité de santé et mieux-être	>	27
> Étape 3 – Collecte de données	>	28
> Étape 4 – Mise en œuvre des actions	>	28
> Étape 5 – Évaluation	>	31
• La certification « Entreprise en santé »	>	32
• Les aspects pratiques	>	34

■ <b>MODULE 4 – DES PISTES CONCRÈTES POUR PASSER À L’ACTION</b>	> 36
• Une ébauche d’argumentaire	> 37
■ <b>CONCLUSION</b>	> 38
■ <b>LEXIQUE</b>	> 40
■ <b>BIBLIOGRAPHIE</b>	> 41
■ <b>RÉFÉRENCES</b>	> 42
■ <b>RESSOURCES PRATIQUES</b>	> 45

# INTRODUCTION

## Objectifs

- Se familiariser avec les enjeux de la santé globale en entreprise.
- Comprendre les avantages et les facteurs de succès d'une démarche structurée de santé et de mieux-être en milieu de travail.
- Distinguer la démarche de la norme et de la certification.
- Connaître la démarche « Entreprise en santé ».
- Réfléchir aux moyens d'implanter la démarche dans son entreprise.

# MODULE • 1

## ■ Les enjeux de la santé globale et ses effets sur la performance organisationnelle

### LES PRINCIPAUX DÉFIS QUE DOIVENT RELEVER LES EMPLOYEURS

Devant la concurrence externe, la mondialisation et les enjeux de productivité, les employeurs sont aux prises avec plusieurs défis<sup>1</sup>.

#### Défis à relever

- Améliorer la productivité
- Diminuer les frais d'exploitation
- Attirer et retenir les bons employés
- Favoriser l'engagement du personnel
- Agir en employeur socialement responsable

Pour réussir, une entreprise a besoin d'employés formés, mobilisés et présents, donc en santé. Ce manuel permettra de mieux comprendre la démarche « Entreprise en santé », reconnue pour ses effets favorables sur la santé physique et psychologique des personnes ainsi que sur la performance des entreprises, puis d'intervenir selon cette démarche dans une formule gagnante pour chacun.

## POURQUOI PARLER DE SANTÉ GLOBALE EN ENTREPRISE ?

Les raisons sont multiples, comme nous le constaterons ci-après. Essentiellement, une meilleure santé en entreprise s'accompagnera, par exemple :

- De réductions de coûts (notamment ceux des régimes d'assurance);
- D'une plus grande facilité à recruter des employés;
- De gains de productivité dans l'organisation;
- D'un meilleur climat de travail.

Comme l'illustre le graphique suivant, la santé globale en entreprise constitue réellement une réponse aux enjeux, tant pour l'ensemble de la société que pour l'entreprise ou l'employé.

### ■ Pour l'État

Près de 45 % du budget du Québec est consacré au secteur de la santé<sup>2</sup> et ce poste budgétaire est en augmentation constante, avec pour conséquences moins de ressources financières allouées aux autres secteurs et une pression plus grande sur la fiscalité.



## ■ Pour les entreprises

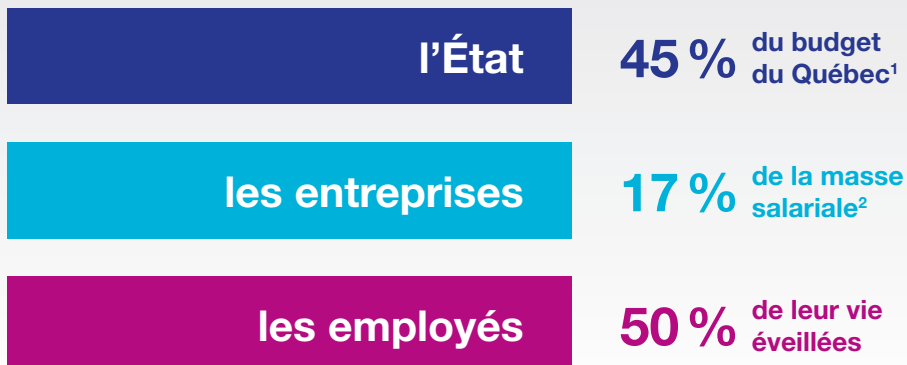
Des spécialistes affirment que 17 % de la masse salariale des entreprises est perdue en raison des coûts de la non-santé<sup>3</sup> et qu'il en coûte encore plus cher quand on tient compte de tous les coûts indirects. De plus, on observe une augmentation de ces coûts en raison de l'accroissement de la sédentarité, de la malbouffe, de l'obésité et des maladies associées à celles-ci. Fait inquiétant, on remarque de plus en plus les mêmes tendances chez les jeunes. S'ajoutent à tout cela les effets sur la santé liés au vieillissement de la population.

Par ailleurs, il faut aussi tenir compte de la faible productivité du Québec par rapport au reste du Canada, aux États-Unis et à d'autres pays comparables dans le monde. Il s'agit d'une préoccupation majeure pour notre société. Une des pistes de solution pour augmenter la productivité et la compétitivité du Québec est d'améliorer la santé et le mieux-être des travailleurs.

## ■ Pour les employés

De plus en plus, la santé constitue une valeur importante au sein de la population, en particulier chez les jeunes (la relève) qui entrent sur le marché du travail. Un environnement de travail où la santé des employés figure parmi les priorités permet à chacun de se réaliser plus aisément dans la vie, d'autant plus que les employés passent au moins la moitié de leur vie éveillée dans cet environnement.

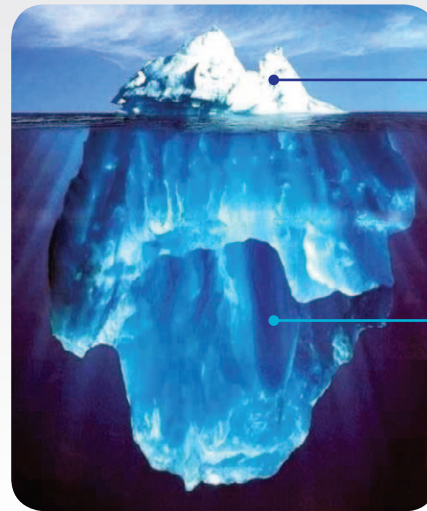
### UN ENJEU POUR :



## LES COÛTS DE LA MAUVAISE SANTÉ POUR L'ENTREPRISE

Bien que l'on associe habituellement les coûts de la mauvaise santé à l'absentéisme, aux cotisations de la santé et de la sécurité du travail et aux primes d'assurance, les coûts indirects (pertes de productivité, qualité moindre de la production, coûts d'embauche et de formation d'employés de remplacement, etc.) ainsi que le présentéisme constituent la majorité des coûts de la mauvaise santé des employés. Le fait que ces coûts soient moins visibles et plus difficilement quantifiables explique cet important oubli dans les effets néfastes de la non-santé en entreprise. Plusieurs études réalisées par d'importants cabinets d'actuaire tendent à démontrer que les coûts indirects représenteraient de 1 à 10 fois les coûts directs<sup>4</sup>, selon le type d'emploi et le degré de spécialisation des employés.

### LA FACE CACHÉE DE LA MAUVAISE SANTÉ



#### COÛTS DIRECTS

- > Absentéisme
- > CSST
- > Assurances collectives

#### COÛTS INDIRECTS PRÉSENTÉISME

### ■ Les coûts directs (partie visible de la mauvaise santé des employés pour l'entreprise):

- Les coûts en santé et en sécurité du travail (Commission de la santé et de la sécurité du travail – CSST);
- Le coût des assurances collectives;
- Le coût des absences non assurées.

### ■ Les coûts indirects (partie invisible de la mauvaise santé des employés pour l'entreprise):

- Les pertes de productivité associées à une absence;
- Les frais de gestion et d'expertise engagés pour gérer les problèmes de santé en entreprise et pour mieux comprendre comment intervenir;
- Les frais de remplacement des travailleurs (recrutement, formation).

### ■ Le présentéisme (partie invisible de la mauvaise santé des employés pour l'entreprise):

- Le présentéisme peut se définir comme un phénomène selon lequel un salarié est à son travail de façon assidue, alors que sa santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif. Les coûts du présentéisme peuvent représenter de deux à trois fois ceux de l'absentéisme<sup>5</sup>.



#### ACTIVITÉ 1 – Quels sont les coûts de la mauvaise santé des employés pour votre entreprise ?

Voir le cahier d'activités p. 1

Lorsqu'on prend le temps et le recul nécessaires pour regarder un à un les aspects de la mauvaise santé, on peut constater à quel point la non-santé affecte l'organisation. Maintenant, essayons de comprendre quelles peuvent être les sources des problèmes de santé pour en prévenir les conséquences.

## QUELS SONT LES PROBLÈMES DE SANTÉ LES PLUS FRÉQUENTS CHEZ LE PERSONNEL ?

Parmi les problèmes de santé les plus fréquents en milieu de travail, on trouve :

- Les maladies chroniques<sup>6</sup>;
- Les lésions musculosquelettiques<sup>7</sup>;
- Les problèmes de santé psychologique<sup>8</sup>.

Pour ces trois types de problèmes, les causes sont multifactorielles. Certains facteurs de risque sont personnels, alors que d'autres sont liés à l'environnement dans lequel une personne évolue, notamment l'environnement de travail. Celui-ci constitue un endroit important pour intervenir en santé, puisque les gens y passent la moitié de leur vie éveillée.



### Concept de responsabilité partagée

La santé est de plus en plus comprise comme une responsabilité partagée entre l'employé, dont les choix et les comportements ont une influence sur sa santé, et l'entreprise, qui dispose de certains leviers susceptibles d'influer sur l'état de santé du travailleur.

Des exemples d'interventions en milieu de travail seront présentés au module 3.

## ■ Les maladies chroniques

Les maladies chroniques les plus courantes sont les maladies cardiaques, le diabète, le cancer, l'arthrite et l'arthrose, les allergies, l'hypertension, la migraine, les maladies respiratoires et l'asthme.

Si l'on ne peut agir sur des facteurs de risque comme l'âge, le sexe ou l'hérédité, une grande proportion de maladies chroniques, telles que le diabète de type 2, les maladies cardiovasculaires et certains cancers, pourraient être évitées en agissant sur d'autres facteurs de risque qui sont modifiables.

Bien qu'il s'agisse d'habitudes de vie associées à des choix individuels, ceux-ci sont beaucoup conditionnés par le milieu de vie et notamment par l'environnement de travail<sup>9</sup>.

Ainsi, il est possible de prévenir la plupart des maladies chroniques en agissant sur :

- > Le tabagisme;
- > Le manque d'activité physique;
- > La mauvaise alimentation;
- > Le surpoids;
- > La consommation excessive d'alcool.



Adapté de: LACHANCE, Brigitte et coll. *Vers une stratégie de promotion de saines habitudes de vie contribuant à la prévention de maladies chroniques*. Cadre de référence, document de travail, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la santé publique.

Ainsi, parmi les comportements sur lesquels on peut agir pour favoriser la santé et éviter le développement de maladies chroniques, on trouve :

- > S'alimenter sainement;
- > Bouger régulièrement;
- > Ne pas fumer;
- > Dormir suffisamment;
- > Bien gérer son stress.

Dans la figure précédente, le bloc de droite présente quelques-uns des gestes que peut faire l'employeur pour contribuer à améliorer la santé de son personnel.

## ■ Les lésions musculosquelettiques

Les lésions musculosquelettiques, première cause des incapacités physiques (maux de dos, tendinites, bursites, etc.)<sup>7</sup>, sont aussi attribuables aux deux grandes catégories de facteurs, certains étant personnels, d'autres étant liés à l'environnement de travail.

Les facteurs de risque personnels spécifiquement liés aux lésions musculosquelettiques sont :

- > L'âge, le sexe et l'hérédité;
- > Une musculature trop faible et la sédentarité;
- > Le tabagisme, l'obésité et les troubles du sommeil.

### En résumé



En résumé, si l'on ne peut agir sur certains facteurs de risque, on le peut sur d'autres qui sont modifiables et obtenir ainsi des effets importants sur la santé des travailleurs.

Certains de ces facteurs sont incontrôlables, comme le sexe et l'âge. D'autres, par contre, sont modifiables, notamment ceux liés aux habitudes de vie, en tablant par exemple sur l'environnement dans lequel une personne évolue. Pensons aux menus offerts dans les cafétérias, pour ce qui est de l'alimentation.



### Saviez-vous que ?

Un fumeur a plus de risques de souffrir d'une tendinite qu'une personne non fumeuse.

Les facteurs de risque liés à l'environnement de travail pour ce qui est des troubles musculosquelettiques sont :

- L'ergonomie des postes de travail;
- L'environnement psychosocial.

Il a été démontré que ces facteurs pouvaient avoir un effet sur les troubles musculosquelettiques. L'environnement de travail, sur le plan ergonomique, peut comporter d'importants risques de lésions liés, par exemple, aux charges à lever, à la fréquence des mouvements ou à la posture.

Il en est de même pour l'environnement psychosocial en milieu de travail, qui est notamment un générateur potentiel de stress en raison, par exemple, d'une trop grande pression au travail.

Connaître et analyser plus précisément les sources de ces lésions peut permettre à l'employeur de passer concrètement à l'action pour en diminuer les conséquences.

## ■ Les problèmes de santé psychologique

Tant pour les gestionnaires que pour les employés, il est important de prendre conscience de ce qui influence le niveau de stress dans le but, pour l'entreprise, d'intervenir sur les bons leviers dans l'organisation et, pour l'employé, d'agir adéquatement dans sa vie personnelle. Le schéma suivant illustre les facteurs susceptibles de générer un stress excessif.



Ainsi, lorsqu'il y a plusieurs éléments stressants dans le quotidien d'un individu, que la demande à son travail est forte (en quantité ou en complexité) et que cette personne a peu de contrôle sur son travail, peu de soutien et peu de reconnaissance, il y a de forts risques que le stress subi devienne excessif. Si elle dure, cette situation engendrera par exemple des maladies, des infections, des troubles de l'anxiété, de la dépression ou des problèmes de dépendance.

Pour prévenir ces conséquences non souhaitées, l'employeur peut notamment revoir les priorités et l'organisation du travail, permettre aux employés de prendre part aux décisions qui les concernent, leur donner plus de latitude dans leurs tâches et reconnaître leurs bons coups, si petits soient-ils.



## **ACTIVITÉ 2 – Faites l'exercice personnellement!**

**Votre productivité est-elle influencée par votre environnement et vos habitudes de vie ?**

Voir le cahier d'activités p. 2

# MODULE · 2

## ■ Les bénéfices et les facteurs de succès d'une démarche structurée de santé et de mieux-être en milieu de travail

Avant d'aborder la notion de bénéfices et de facteurs de succès, explorons les interventions que peut effectuer un employeur à l'égard de la santé et du mieux-être de ses employés.

### QUE PUIS-JE FAIRE COMME EMPLOYEUR ?

En médecine, il y a trois niveaux de prévention<sup>11</sup> : la prévention primaire, la prévention secondaire et la prévention tertiaire. Nous pouvons suivre la même logique pour comprendre et déterminer l'approche à favoriser dans une entreprise. Voici, dans le tableau suivant, la définition de chacun de ces trois niveaux.

PRÉVENTION PRIMAIRE	PRÉVENTION SECONDAIRE	PRÉVENTION TERTIAIRE
<b>Aide à réduire et à éliminer les risques professionnels avant l'apparition de leurs conséquences sur la santé</b>	<b>Contribue au dépistage des maladies professionnelles ou des maladies liées au travail, si possible avant même qu'elles ne se déclarent</b>	<b>Visé à limiter les conséquences des maladies professionnelles existantes, à prévenir les rechutes et à favoriser la réinsertion en emploi des salariés</b>
<b>Exemple (secteur médical):</b> > Favoriser de saines habitudes de vie  <b>Exemple (milieu de travail):</b> > Pratiques de gestion : accorder de la reconnaissance, car cela augmente la satisfaction au travail et réduit le stress	<b>Exemple (secteur médical):</b> > Dépister et traiter le cholestérol ou l'hypertension pour éviter un infarctus  <b>Exemple (milieu de travail):</b> > Mettre en place un programme d'aide aux employés (PAE)	<b>Exemple (secteur médical):</b> > Faire un pontage coronarien pour débloquer les artères  <b>Exemple (milieu de travail):</b> > Gérer les absences et prévoir les modalités de retour au travail

Tout programme de promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail doit viser prioritairement à rendre l'environnement de travail favorable à la santé, et ainsi prévenir les problèmes de santé. Des exemples d'interventions en prévention primaire seront présentés dans le module 3.

## ■ Pourquoi intervenir en prévention primaire en milieu de travail ?

Plusieurs problèmes de santé peuvent être évités, notamment en milieu de travail, parce qu'ils sont la conséquence de facteurs de risque modifiables, comme cela est mentionné dans le module 1.

Nous avons également insisté précédemment sur le fait que la santé est une responsabilité partagée entre, notamment, l'employeur et l'employé. Elle n'est pas la seule responsabilité de l'État, de la personne ou de l'entreprise.

Enfin, investir en santé est d'abord et avant tout un investissement rentable. À preuve :

- Éliminer un facteur de risque chez un travailleur augmente sa productivité de 9 % et réduit son absentéisme de 2 %<sup>12</sup>;
- Un employé actif physiquement est 12 % plus productif qu'un employé sédentaire<sup>13</sup>;
- Un employé non fumeur coûte 3 396\$ de moins par année à une entreprise qu'un employé qui fume<sup>14</sup>.

Si le milieu de travail n'est pas l'unique source des problèmes de santé, il est néanmoins justifié et rentable pour une entreprise d'agir sur la santé et le mieux-être de ses employés. Cette solution est gagnante pour tous : l'employé, l'employeur ou l'entreprise, l'économie et l'ensemble de la société. Quant à la rentabilité pour l'entreprise, nous l'aborderons dans la section suivante.



## LES BÉNÉFICES RÉSULTANT D'UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

Plusieurs études ont démontré que les investissements dans des interventions bien structurées en santé et en mieux-être en milieu de travail sont rentables.

### BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE EN ENTREPRISE



#### DIMINUTION<sup>16</sup>

- > Absentéisme
- > Taux de roulement
- > Cotisations CSST
- > Assurances collectives
- > Présentéisme
- > Grievs et conflits



#### AMÉLIORATION<sup>16</sup>

- > Climat de travail
- > Motivation
- > Engagement
- > Qualité du service
- > Créativité
- > Qualité des décisions

Retour sur investissement: 1,64\$ à 4,00\$ par dollar investi<sup>15</sup>

Certains de ces bénéfices se manifesteront rapidement, d'autres après quelques mois et d'autres encore parfois dans deux ou trois ans. Certains d'entre eux se mesureront facilement, tandis que d'autres demeureront plus difficiles à évaluer quantitativement. Malgré tout, on constatera une différence importante dans l'organisation. Les données recueillies à ce jour témoignent d'un rendement de l'investissement variant de 1,64\$ à 4,00\$ par dollar investi. Dans l'ensemble, la stratégie est clairement gagnante: intervenir en prévention primaire en milieu de travail, c'est rentable!

## ■ Des témoignages qui parlent

Plusieurs employeurs témoignent de leurs expériences et des bénéfices qu'ils en tirent et prodiguent leurs conseils à qui veut agir en promotion de la santé en milieu de travail. Nous vous invitons à consulter leurs vidéos sur le site Web du Groupe entreprises en santé à l'adresse [www.groupeentreprisesensante.com](http://www.groupeentreprisesensante.com).



### **ACTIVITÉ 3 – Lien entre les défis à relever au sein de votre entreprise et une démarche de santé et de mieux-être en milieu de travail.**

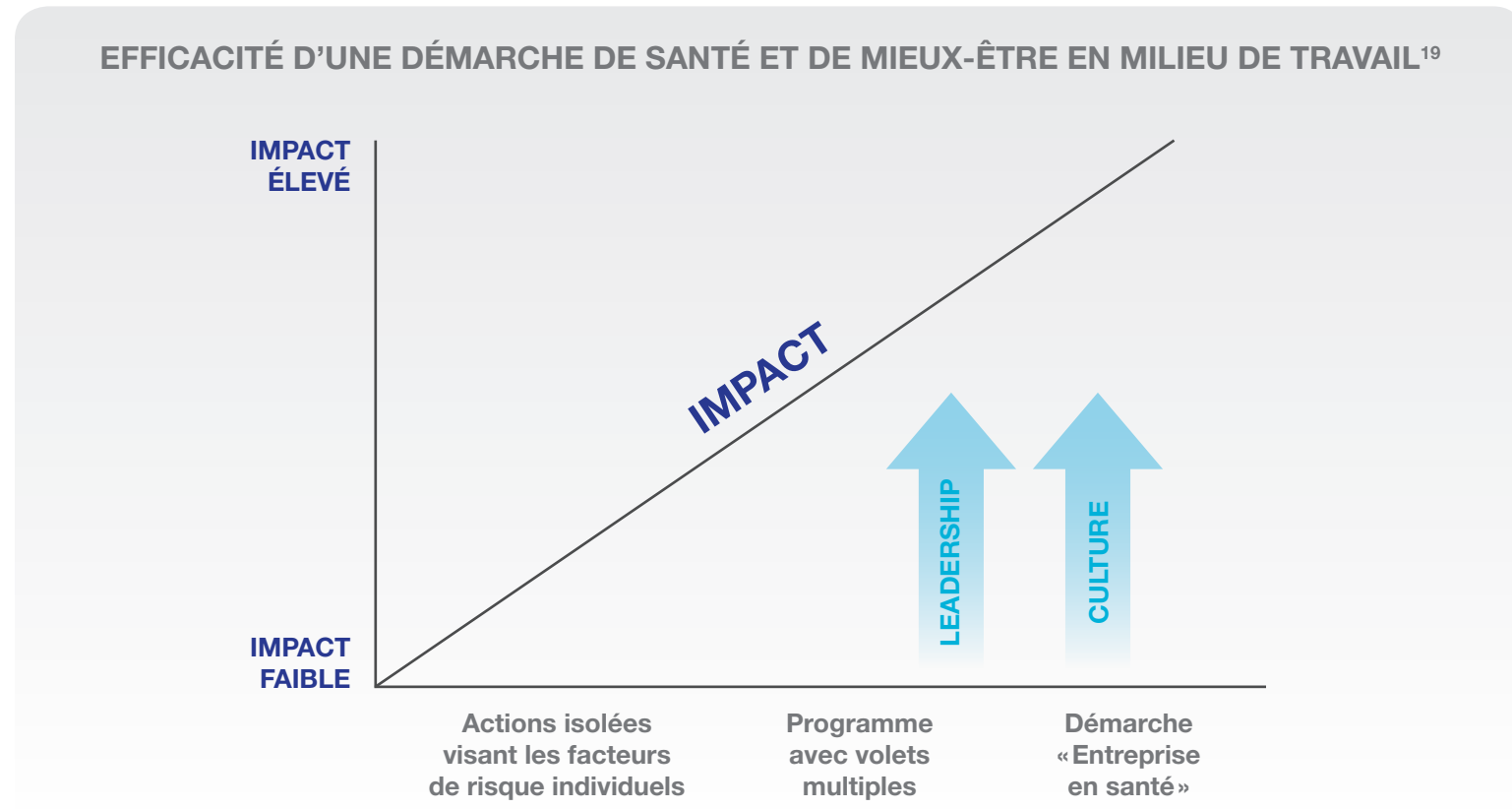
Voir le cahier d'activités p. 4

## ■ Que font les entreprises en matière de santé et de mieux-être ?

Comme expliqué précédemment, il est avantageux pour une entreprise d'être proactive en matière de santé et de mieux-être. Cependant, pour générer des retombées importantes, il est primordial de s'inspirer de pratiques ayant démontré leur efficacité.

Si plusieurs entreprises effectuent des interventions de promotion et de prévention en matière de santé, peu se dotent d'un plan d'action structuré et encore moins font un lien entre les enjeux stratégiques de l'organisation et une démarche de santé et de mieux-être<sup>17, 18</sup>.

Le schéma suivant illustre les retombées possibles d'initiatives visant la santé et le mieux-être en milieu de travail, selon le caractère plus ou moins structuré de celles-ci.



Ainsi, une intervention isolée et ponctuelle, limitée aux facteurs de risque individuels, comme la réalisation d'un atelier sur l'alimentation, aura un effet favorable, mais de faible intensité et de courte durée.

Un programme comportant des volets multiples et combinant plusieurs types d'interventions de façon simultanée sur une période de temps donné aura plus d'effet. À titre d'exemple, une stratégie intégrant un soutien à l'arrêt du tabac combinée à une politique sur l'usage du tabac sur les lieux de travail et à des ateliers sur la gestion du stress ou du poids aura un effet beaucoup plus important que l'une ou l'autre de ces actions réalisées de manière individuelle. Avec plusieurs types d'interventions portant sur divers problèmes ou facteurs de risque, il est possible d'atteindre plus d'employés et ainsi de multiplier les retombées.

Pour maximiser l'effet des actions en santé et en mieux-être en milieu de travail, les recherches et la pratique démontrent qu'il est efficace de combiner des interventions intégrant un volet touchant l'environnement de travail. Voici quelques exemples :

- ▶ Une campagne promotionnelle pour accroître la consommation de fruits et de légumes accompagnée d'une offre d'aliments santé à la cafétéria;
- ▶ Un atelier de motivation pour faire de l'activité physique joint à un aménagement des escaliers pour les rendre plus accueillants;
- ▶ Un atelier sur la posture et l'installation de postes de travail ou de chaises adaptés aux utilisateurs.

En somme, si différents volets d'interventions se combinent, l'effet sera plus important et plus durable pour réduire les facteurs de risque et, donc, améliorer l'état de santé des employés.

Enfin, notons qu'en milieu de travail, une participation visible et un engagement clair de la direction et des gestionnaires apporteront de la crédibilité aux initiatives et favoriseront l'émergence d'une culture de santé et de mieux-être dans toute l'organisation. Idéalement, la santé et le mieux-être du personnel s'intégreront aux valeurs de l'organisation et à la stratégie d'entreprise. C'est d'une approche optimale en cette matière qu'il est question dans la démarche « Entreprise en santé », présentée dans le prochain module.

## LES FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHÉ DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les recherches et l'expérience en santé et en mieux-être en milieu de travail ont permis de reconnaître les pratiques gagnantes à adopter et les facteurs de succès<sup>20</sup> pour atteindre les résultats souhaités. Ces facteurs ont évidemment été pris en compte dans l'élaboration de la norme et de la démarche « Entreprise en santé ».

### ■ L'engagement de la haute direction

Un engagement visible et concret de la direction à l'égard de la santé et du mieux-être de son personnel se manifestera de plusieurs façons :

- En s'exprimant sur ce sujet;
- En consacrant des ressources (argent, personnel et temps);
- En assignant des responsabilités;
- En favorisant la participation aux activités;
- En participant aux activités et en adoptant les comportements souhaités.



### À noter

Plus l'engagement de la direction sera concret, plus ses effets sur la santé et le mieux-être des employés seront perceptibles. Il est parfois même préférable de concentrer ses efforts pour réussir cette étape avant de poursuivre les activités. Celles-ci auront ainsi beaucoup plus de poids.

## ■ L'engagement des partenaires

La mobilisation des gestionnaires, des syndicats et des différentes catégories de travailleurs doit être favorisée dès le début de la démarche et de manière continue par la suite. L'engagement des parties prenantes dans l'organisation permet l'appropriation du projet par les différents groupes, dirigeants et intervenants, et conditionne le succès, puis la pérennité de la démarche. Il faut miser sur l'effet multiplicateur des acteurs mobilisés, ceux-ci devenant des ambassadeurs du projet et, au mieux, des agents de changement à leur tour.

## ■ Une démarche bien structurée

Une activité réalisée sur la base de besoins reconnus, avec des objectifs, un budget, un responsable, une stratégie de communication et une mesure des résultats devient gage de succès.

## ■ Une démarche intégrée

Une telle démarche se traduit par des politiques, des valeurs et des pratiques organisationnelles et de gestion qui tiennent compte de la santé et du mieux-être du personnel.

Concernant les pratiques de gestion, il s'agit d'adopter des modes de gestion favorables à la santé en s'intéressant par exemple au degré d'autonomie des travailleurs selon les différents postes, aux pratiques de reconnaissance ou à l'équité dans l'organisation.

## ■ Les objectifs du programme liés à ceux de l'entreprise

Les objectifs du programme et la démarche mise en place seront mieux acceptés et soutenus s'ils contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Par exemple, si la rareté de la main-d'œuvre est un frein à la réalisation du plan d'affaires, il faudra démontrer comment la démarche de santé et de mieux-être peut contribuer à réduire le taux de roulement du personnel et à attirer les meilleures compétences. On choisira alors des interventions susceptibles d'avoir une influence sur ces indicateurs.

## ■ Des communications efficaces

Pour que les retombées attendues puissent se réaliser, une communication fréquente et assidue est indispensable. Le plan de communication prévoira divers moyens de communiquer et la participation de la direction à la démarche devra être visible. On doit convaincre l'ensemble des employés du sérieux de la démarche et de l'engagement de l'entreprise à l'égard de la santé et du mieux-être dans l'organisation.

## ■ L'évaluation du programme

L'évaluation du programme de santé et de mieux-être est indispensable et doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. Elle vise à :

- Vérifier la qualité des initiatives et la satisfaction des participants;
- En estimer les effets sur les comportements à l'égard de la santé;
- En mesurer l'influence sur certains indicateurs de performance (absentéisme, taux de roulement, etc.);
- Permettre l'étalonnage (analyse comparative avec d'autres entreprises).



### À noter



L'entreprise a avantage à mettre en place un mécanisme de suivi d'indicateurs clés pour dresser un tableau de bord qui peut être présenté et suivi par la direction et le comité de santé et de mieux-être.

## ■ Des ressources suffisantes

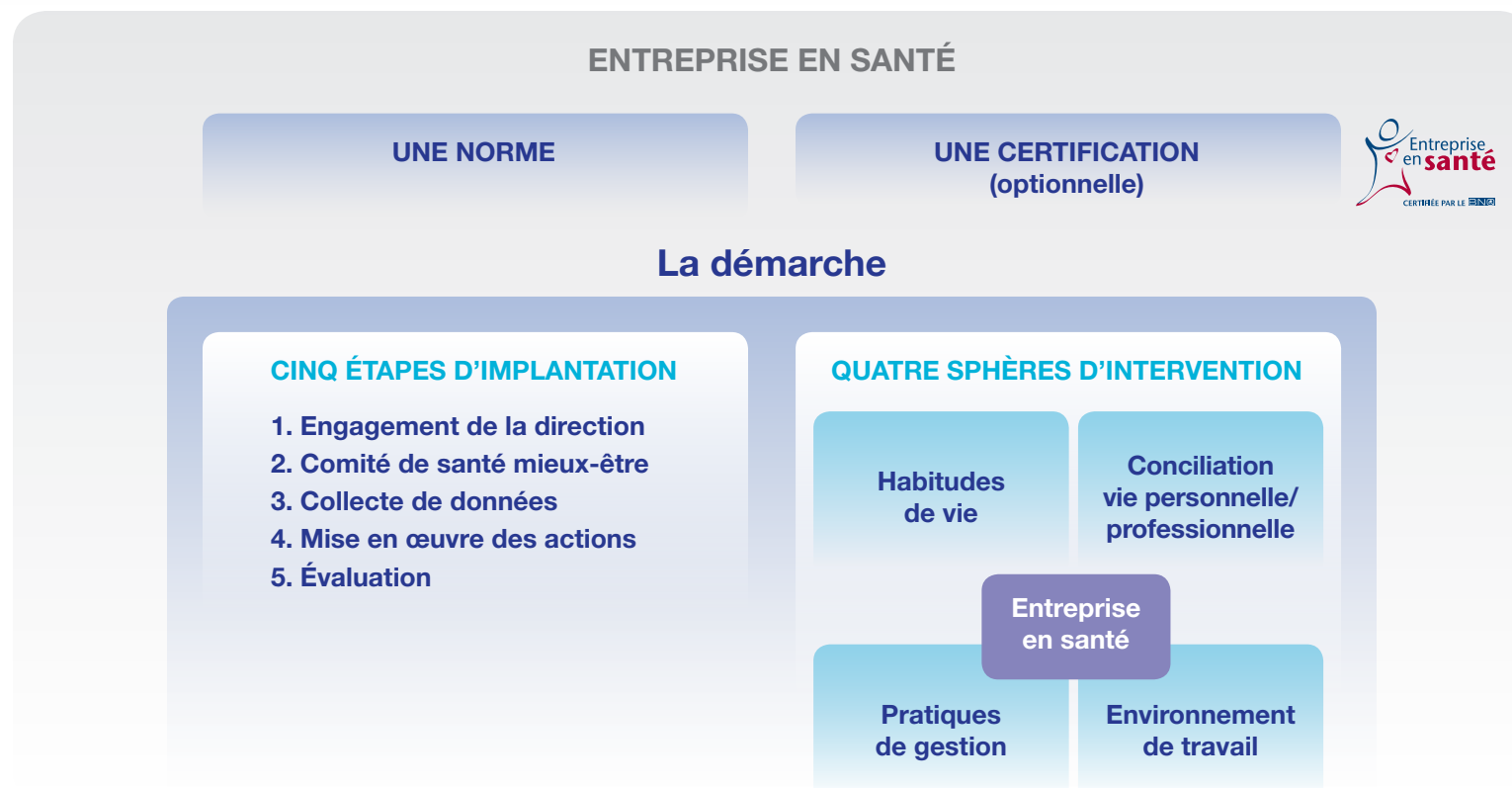
Une démarche de santé et de mieux-être entraîne un investissement surtout en matière de temps. Au-delà du budget affecté au projet, on libérera les responsables de la démarche et l'on allouera un peu de temps au personnel pour qu'il puisse participer à l'analyse et aux activités proposées.

# MODULE • 3

## ■ La norme, la démarche et la certification «Entreprise en santé»

Dès sa création, le Groupe entreprises en santé a souhaité outiller les employeurs pour l'implantation des meilleures pratiques en santé et en mieux-être en milieu de travail. Fort de cet objectif, il a mandaté le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) en 2007 pour coordonner le processus de création de la norme «Entreprise en santé». La norme, inspirée d'une revue de la littérature sur le sujet, a été élaborée par un comité de travail en suivant un processus rigoureux qui permettait de déterminer de manière consensuelle les gestes à entreprendre pour favoriser, de façon durable, l'état de santé des employés.

C'est ainsi que l'on dispose aujourd'hui d'un mode d'emploi éprouvé, en plusieurs étapes, destiné à faciliter la démarche des employeurs intéressés par la santé dans leur organisation. Le BNQ, un organisme indépendant, certifie les entreprises qui se conforment aux exigences de la norme et qui, donc, implantent les meilleures pratiques. Cette certification est optionnelle. La norme et la certification ont été mises en place par cet organisme en 2008 et en 2009 respectivement.



La norme comporte une démarche en cinq étapes d'implantation et couvre quatre sphères d'intervention reconnues pour leur effet favorable sur l'état de santé des travailleurs et la performance de l'organisation. Chacune des étapes doit être suivie pour que les résultats visés soient atteints.

La démarche « Entreprise en santé » est globale au sens où elle vise la santé tant physique que psychologique, et tant les comportements individuels qu'un environnement de travail propice à la santé.

## LES CINQ ÉTAPES DE L'IMPLANTATION<sup>21</sup>

Ce processus en cinq étapes guide l'employeur dans la mise en place des conditions gagnantes et permet ainsi de générer les résultats attendus. La première étape est l'une des plus fondamentales.

### ■ Étape 1 – Engagement de la direction

Parmi les façons pour la direction de manifester son engagement, on trouve :

- Adopter une politique de santé et de mieux-être;
- Désigner un responsable parmi les membres de la direction;
- Accorder un budget particulier à la santé;
- Faire participer des représentants du personnel et des gestionnaires;
- Intégrer la santé et le mieux-être dans la planification des ressources humaines;
- Sensibiliser les gestionnaires à l'égard de la santé de leurs employés.

L'engagement de la direction est une étape importante, car elle lance un signal clair à l'ensemble de l'organisation et favorise la mobilisation des parties prenantes dans l'entreprise au fil du temps.

### ■ Étape 2 – Comité de santé et de mieux-être

Le mandat du comité de santé et de mieux-être sera :

- D'étudier l'information liée à la santé;
- D'élaborer un plan d'action et de le mettre en œuvre;
- D'évaluer les interventions et leurs effets.

Pour assurer l'efficacité du comité, il est recommandé de former ses membres sur la santé et le mieux-être en milieu de travail ainsi que sur la démarche « Entreprise en santé ». Le comité doit aussi être représentatif du profil des employés de l'entreprise (membres du syndicat, gestionnaires, employés de différents secteurs). La présence d'un comité permet de partager les responsabilités entre plusieurs personnes dans l'entreprise et favorise une meilleure appropriation des objectifs et des actions par les employés dans le cadre de la démarche, et ce, de manière durable.

### ■ Étape 3 – Collecte de données

La collecte de données apporte l'éclairage nécessaire permettant de connaître les besoins et les enjeux prioritaires, tant pour l'entreprise que pour les employés. Il faudra ainsi :

- Évaluer les coûts associés à la mauvaise santé, soit les coûts directs et indirects, sans oublier ceux liés au présentisme;
- S'informer des besoins, des intentions et des préoccupations du personnel à l'égard de la santé et du mieux-être, dans les quatre sphères;
- Assurer la confidentialité de l'information recueillie. La collecte peut notamment être effectuée par un sondage auprès de l'ensemble des employés;
- Favoriser le dialogue entre la direction et le personnel pour assurer une dimension participative au processus et concrétiser la notion de responsabilité partagée.

La collecte de données est une étape trop souvent escamotée par les équipes désireuses de démarrer une démarche rapidement. Dans un contexte de rareté de ressources humaines et financières, il est encore plus important de procéder à cette collecte et de prendre le temps de le faire correctement, afin de pouvoir prioriser les bonnes actions à accomplir.

### ■ Étape 4 – Mise en œuvre des actions

À partir de l'analyse des données recueillies à l'étape 3, le comité de santé et de mieux-être est responsable d'établir un plan d'action :

- En priorisant des interventions basées sur les besoins, les intentions et les préoccupations des employés et sur les enjeux de l'entreprise;
- En prévoyant des interventions bien structurées (voir les facteurs de succès);
- En permettant d'intervenir dans les quatre sphères d'activité, selon les priorités établies.

L'important ici n'est pas la quantité d'activités, mais bien la pertinence de celles-ci par rapport aux besoins et aux enjeux déterminés aux étapes précédentes.

## Les quatre sphères d'intervention

Les quatre sphères d'intervention traduisent une vision d'ensemble de ce qui peut être fait pour que les retombées de la démarche soient maximales. Le fait de suivre le processus, étape par étape, permet de déterminer et de prioriser au départ les interventions à réaliser dans les quatre sphères.

### Sphère 1 – Habitudes de vie



Il s'agit de la sphère d'intervention engageant le plus la responsabilité individuelle de l'employé à l'égard de ses comportements. On trouve dans cette sphère des activités telles :

- Le soutien aux activités sportives;
- Un programme de soutien à l'arrêt du tabac;
- Un atelier sur la nutrition;
- Des défis santé de groupe en milieu de travail;
- Une activité de marche pendant la pause;
- Un atelier sur la gestion du stress.

### Sphère 2 – Conciliation vie personnelle et vie professionnelle



Ce type d'intervention s'adresse aux employés de tout âge et il a généralement un effet favorable sur le niveau de stress, l'équilibre de vie et la santé psychologique des individus. Parmi les actions possibles, notons :

- La possibilité de faire du télétravail;
- Un horaire de travail flexible;
- Une politique sur l'encadrement de l'utilisation des cellulaires et des courriels;
- Une politique favorisant le retour progressif au travail.

### Sphère 3 – Environnement de travail



On pourrait penser ici à l'environnement physique de travail et aux notions de santé et de sécurité. Mais la démarche est plus large et inclut aussi l'environnement social. Voici quelques exemples d'actions possibles :

- Assurer l'ergonomie appropriée des postes de travail;
- Favoriser une offre alimentaire saine;
- Stimuler un climat social favorable et fort par le soutien d'activités d'un club social ou de sports d'équipe, par exemple;
- Établir des mesures visant à optimiser l'éclairage, à assurer la salubrité et à maintenir un niveau raisonnable de bruit;
- S'assurer du respect des mesures de prévention en sécurité;
- Rendre disponibles des douches pour faciliter le transport actif;
- S'assurer de la disponibilité de supports à vélo sécuritaires.

### Sphère 4 – Pratiques de gestion



Les pratiques de gestion sont les interventions les plus susceptibles de contribuer à la santé psychologique des individus dans l'entreprise. Il est important, dans cette sphère, de prendre en considération la formation et le soutien offerts aux gestionnaires dans l'exercice de leur fonction de gestion. Les pratiques les plus courantes dans cette sphère incluent :

- La reconnaissance au quotidien;
- La formation sur la délégation, la communication ou la gestion des conflits;
- La révision des processus ou la réorganisation du travail pour accroître l'autonomie dans les tâches et la participation aux décisions;
- La communication régulière;
- Un atelier sur la gestion des conflits;
- Un exercice régulier de priorisation des dossiers.

## ■ Étape 5 – Évaluation

Évaluer les effets des interventions mises en place est essentiel dans une approche d'amélioration continue. Il s'agit d'apprendre des bons coups et de déterminer des pistes d'amélioration pour accroître les retombées des actions. L'évaluation permettra également de mesurer l'effet des interventions sur certains indicateurs établis en début de processus. De façon générale, les actions suivantes sont recommandées :

- Recueillir des données pour chaque intervention (taux de participation, taux de satisfaction, etc.);
- Analyser les résultats;
- Produire un rapport;
- Partager les résultats de façon à favoriser la discussion entre la direction et le personnel.

Il importe de recueillir périodiquement les données et de mesurer les effets du programme de santé et de mieux-être sur les indicateurs organisationnels retenus en début de processus (taux de roulement, absentéisme, cotisations en santé et en sécurité du travail, primes d'assurance, etc.). Cette analyse permettra d'évaluer la pertinence des actions réalisées, de se comparer d'année en année ou avec d'autres entreprises du même secteur d'activité et, le cas échéant, de justifier la poursuite des investissements en santé et en mieux-être dans l'entreprise.



## LA CERTIFICATION « ENTREPRISE EN SANTÉ »



### Qu'est-ce qu'une certification ?

La certification est une reconnaissance officielle délivrée par le BNQ qui confirme que l'entreprise a répondu à toutes les exigences spécifiées dans la norme « Entreprise en santé ». L'obtention de la certification ne signifie pas que les employés sont en santé, mais que l'entreprise a mis en place les processus favorisant la santé et le mieux-être de son personnel. Cette certification s'adresse aux petites comme aux grandes entreprises. Pour l'obtenir, l'entreprise doit implanter la norme, transmettre des preuves documentaires au BNQ et faciliter la visite d'un auditeur sur les lieux de travail. Par la suite, s'il y a conformité avec les exigences de la norme, le BNQ délivre le certificat de conformité « BNQ 9700-800/2008 – Prévention, promotion et pratiques de gestion favorables à la santé ».

### ■ Deux niveaux de certification

Une entreprise peut recevoir la certification « Entreprise en santé » si elle a mis en place les 40 exigences de la norme. Pour obtenir le niveau Élite, elle aura à respecter 23 exigences supplémentaires. La certification de base requiert que l'entreprise réalise des interventions dans deux des quatre sphères d'intervention, dont celle sur les habitudes de vie. Le niveau Élite exige quant à lui qu'elle effectue des interventions dans les quatre sphères.



## ■ Pourquoi demander la certification «BNQ 9700-800 – Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail» ?

Au-delà de la démarche « Entreprise en santé », la certification, bien qu'optionnelle, constitue un projet mobilisateur. Elle représente l'assurance que la direction est sérieuse et déterminée à mettre en œuvre et à assurer la pérennité de ses pratiques organisationnelles favorables à la santé. La certification comporte plusieurs avantages :

- Elle procure à la direction l'information utile à la prise de décision;
- Les audits font ressortir les points de vue et les suggestions des employés, ce qui permet à la direction de vérifier et d'ajuster au besoin ses perceptions sur les points forts, puis de déterminer les améliorations nécessaires à ses pratiques organisationnelles;
- Les auditeurs présentent, de manière objective et indépendante, des pistes d'amélioration pour accroître l'efficacité des pratiques de gestion en place;
- La certification renforce l'image de bon employeur dans le marché en vue d'attirer de nouveaux talents tout en conservant le personnel compétent;
- La certification donne confiance à la direction et aux employés relativement aux bonnes pratiques de gestion mises en œuvre;
- En tant qu'entreprise certifiée, toute organisation pourra bénéficier de l'usage de la marque de certification du BNQ à des fins promotionnelles.

### Pour plus d'information



**Groupe entreprises en santé**

[groupeentreprisesensante.com](http://groupeentreprisesensante.com)

Téléphone: 514 787-0180



**Pour la certification:**

**Bureau de normalisation du Québec**

BNQ 9700-800 – Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail

[bnq.qc.ca](http://bnq.qc.ca)

Téléphone: 1 800 386-5114

## LES ASPECTS PRATIQUES

### ■ Temps requis

L'implantation de la démarche et l'obtention de la certification peuvent prendre de un à deux ans. Par la suite, la démarche « Entreprise en santé » devra se poursuivre pour avoir un effet durable sur la santé et le mieux-être des employés, ce que la certification tend à encourager.

### ■ Coûts pour implanter la démarche

Selon les témoignages recueillis par le Groupe entreprises en santé, les coûts varient selon la taille de l'organisation, ses ressources, l'engagement ou non de consultants externes ainsi que les actions et les interventions déjà en place dans le milieu de travail. En général, pour une entreprise de taille moyenne, il faut compter de 20 à 25 \$ par année par employé pour une démarche de base de santé et de mieux-être. Pour la certification « Entreprise en santé », il sera nécessaire d'investir davantage, soit de 50 à 100 \$ par année par employé, en sus des coûts de la certification.

### ■ Ressources internes

Une entreprise qui désire mettre en place la démarche « Entreprise en santé » doit nécessairement consacrer des ressources et libérer du personnel. Le temps accordé représente habituellement la part la plus importante de l'investissement. Un budget propre aux activités de la démarche, même s'il est minime, est également nécessaire. Au besoin, une entreprise peut aussi faire appel à des spécialistes externes pour l'appuyer dans la démarche. Bref, il faut donc allouer à celle-ci :

- > Des ressources financières;
- > Des ressources humaines;
- > Du temps.

## ■ Ressources externes

### Diverses possibilités s'offrent à l'employeur :

- Le Groupe entreprises en santé est un organisme à but non lucratif qui soutient les entreprises dans l'intégration des meilleures pratiques en santé et en mieux-être au travail afin de favoriser la santé des individus, la compétitivité des entreprises et la vitalité de l'économie québécoise. Plusieurs ressources et témoignages se trouvent sur son site Web : [www.groupeentreprisesensante.com](http://www.groupeentreprisesensante.com). Cet organisme offre, entre autres :
  - Des sessions d'information gratuites;
  - Des formations sur la norme « Entreprise en santé » destinées aux comités de santé et de mieux-être, aux équipes de direction ou aux personnes responsables de la démarche;
  - Un manuel d'accompagnement précisant la manière de procéder à chacune des étapes de la démarche;
  - Un coffre à outils comportant de l'information, des exemples et des modèles;
  - Un répertoire de fournisseurs de services, dont certains sont reconnus par le Groupe entreprises en santé.
- Plusieurs consultants offrent également des services spécialisés en santé et en mieux-être en milieu de travail, que ce soit pour accompagner l'entreprise dans la démarche elle-même ou pour mener des activités choisies dans le cadre de celle-ci;
- D'autres ressources gratuites, ou presque, sont disponibles dans toutes les régions (centres locaux de développement, centres locaux d'emploi, centres de santé et de services sociaux, etc.). Notez cependant que l'offre de services peut varier d'une région à l'autre.

# MODULE · 4

## ■ Des pistes concrètes pour passer à l'action

Voyons maintenant quelques pistes concrètes pour passer à l'action. Dans le prolongement des activités des modules précédents, il est proposé de développer un argumentaire pour intéresser et convaincre une direction d'entreprise d'investir dans un programme structuré de santé et de mieux-être en milieu de travail. Ainsi, l'activité 4 consiste, à partir d'un questionnaire, à évaluer le degré de préparation de l'entreprise et l'activité 5, à établir quelles pourraient être les priorités d'intervention de l'entreprise.



### **ACTIVITÉ 4 – Évaluez le degré de préparation de votre entreprise.**

Voir le cahier d'activités p. 5



### **ACTIVITÉ 5 – Établissez vos priorités.**

Voir le cahier d'activités p. 7



## UNE ÉBAUCHE D'ARGUMENTAIRE

L'ensemble des exercices proposés dans le cahier d'activités couvre les éléments importants d'un argumentaire permettant de justifier l'investissement dans une démarche structurée de santé et de mieux-être en milieu de travail. Les activités devraient permettre à chaque participant d'ébaucher un argumentaire propre à son entreprise après avoir déterminé :

- Les principaux défis de son organisation;
- Les coûts de la mauvaise santé;
- Les bénéfices résultant d'une démarche structurée de santé et de mieux-être;
- Le degré de préparation de son entreprise;
- Ce qui se fait déjà en santé et en mieux-être dans son entreprise;
- Les actions à prioriser;
- Le mode d'emploi pour passer à l'action.

### **Maintenant, à vous de jouer!**



La démarche « Entreprise en santé » propose un processus par étapes qui peut s'échelonner dans le temps en fonction du degré de préparation de votre entreprise, de ce qui se fait déjà, de l'engagement de la direction et des moyens dont vous disposez. Quel que soit votre objectif, l'important est de s'en inspirer pour agir!

# CONCLUSION

## « Mieux vaut prévenir que guérir »

Comme nous l'avons vu, les coûts de la mauvaise santé sont plus élevés qu'il n'y paraît. Le milieu de travail est un endroit propice pour influencer sur les facteurs de risque modifiables et favoriser la santé des personnes. Pour une entreprise, la proactivité comporte de nombreux avantages, financiers ou non, lorsqu'il s'agit de santé et de mieux-être. Et l'expérience démontre que pour obtenir des retombées favorables et importantes, l'entreprise doit adopter une démarche structurée, intégrée aux enjeux de l'organisation.

### Les pratiques reconnues et efficaces misent sur :

- Une démarche organisationnelle structurée et des initiatives à volets multiples plutôt que des actions isolées;
- Une responsabilité partagée entre l'employeur et les employés;
- Une démarche abordant la santé tant psychologique que physique;
- Un ensemble d'interventions favorisant la santé et le mieux-être des personnes;
- Une approche inclusive en ce sens qu'elle s'adresse au plus grand nombre possible de personnes dans l'entreprise et qu'elle favorise leur pleine participation à la démarche.

## À retenir



L'expérience démontre qu'investir dans la santé des employés est un choix qui rapporte lorsqu'on s'aligne sur les meilleures pratiques, comme c'est le cas avec la démarche et la norme « Entreprise en santé ».

Si le projet peut paraître ambitieux, voire difficilement réalisable pour certaines organisations, il faut se souvenir que dans la majorité des cas, on ne part pas de rien, car souvent, il se fait déjà des actions qui deviennent autant d'acquis au moment d'amorcer une démarche structurée de santé et de mieux-être.

Enfin, dans l'ensemble de cet exercice, on peut aussi se poser la question : « Considérant les conséquences de la non-santé dans mon organisation, puis-je me permettre de ne rien faire ? »



# LEXIQUE

## **Facteur de risque**

Tout attribut, toute caractéristique ou toute exposition d'un sujet qui augmentent la probabilité de développer une maladie ou de souffrir d'un traumatisme<sup>22</sup>.

## **Facteur de risque modifiable**

Tout facteur de risque qui peut être modifié par l'individu.

## **Présentéisme**

Phénomène selon lequel un salarié est à son lieu de travail de façon assidue, alors que sa santé physique ou mentale ne lui permet pas d'être pleinement productif<sup>23</sup>.

## **Prévention primaire**

Intervention visant à réduire et à éliminer les risques professionnels avant l'apparition de leurs éventuelles conséquences néfastes sur la santé<sup>11</sup>.

## **Prévention secondaire**

Intervention contribuant au dépistage des maladies professionnelles ou liées au travail, si possible avant même que ces maladies ne se déclarent<sup>11</sup>.

## **Prévention tertiaire**

Intervention ayant pour objectifs de limiter les conséquences des maladies professionnelles, de prévenir les rechutes et de favoriser la réinsertion sociale des salariés<sup>11</sup>.

## **Promotion de la santé**

Processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et d'améliorer celle-ci<sup>24</sup>.

## **Santé**

État de complet bien-être physique, mental et social. Elle ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité<sup>25</sup>.

# BIBLIOGRAPHIE

GROUPE ENTREPRISES EN SANTÉ. *Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme «Entreprise en santé»*, 2009, 137 p.

---

BUFFET & COMPANY WORKSITE WELLNESS INC. *National Wellness Survey Report*, 2009, 52 p.

---

CHAPMAN, L. «Planning wellness: Getting off to a good start», *Summex Health Management*, édition 4, 2005 p. 88 p.

---

MCKENZIE, J., et J. SMELTZER. *Planning, Implementing, and Evaluating Health Promotion Programs: A Primer*, 2<sup>e</sup> édition, Needham Heights, Allyn and Bacon, 2001, 381 p.

---

O'DONNELL M., BISHOP C., KAPLAN K., *Benchmarking Best practices in Workplace Health Promotion. The Art of Health Promotion*, 1997, (1) pp.1-8

---

SANTÉ CANADA. *Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, 2000, 39 p.

---

UNIVERSITY OF MICHIGAN. HEALTH MANAGEMENT RESEARCH CENTER. *Cost Benefit Analysis and Report*, 2006.

---

WATSON WYATT WORLDWIDE. *Staying@Work: Effective presence at work*, Rapport d'enquête 2007, Canada, 2007. Consulté le 11 mars 2013 à l'adresse suivante: <http://www.easna.org/documents/WatsonWyattStayingatWorkSurvey.pdf>, 20p.

---

HUNNICUTT, D., LEFFELMAN, B., WELLNESS COUNCIL OF AMERICA. *Seven Benchmarks*, Absolute Advantage, vol. 6, n°1, 2006, pp.2-29.

---

# RÉFÉRENCES

1. MOUVEMENT DESJARDINS, et CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE EN ANALYSE DES ORGANISATIONS (CIRANO). *Le défi de la prospérité durable: pour un avenir meilleur au Québec*, Mouvement Desjardins, 2011, 17 p. [Études économiques du Mouvement Desjardins].

---

2. CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Budget de dépenses 2009-2010*, vol. 2, Québec, Gouvernement du Québec, 2009, 204 p.

---

3. WATSON WYATT WORLDWIDE. *Staying at Work 2000/2001 – The Dollars and Sense of Effective Disability Management*. Catalogue No. W-377. Vancouver: Watson, 2000.

---

4. BRODY, B., et collab. *Les coûts indirects des accidents de travail*, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail. 1990, 110 p.

---

5. RAY, M., et collab. «Presenteeism according to healthy behaviors, physical health, and work environment», *Population Health Management*, vol. 15, n°5, octobre 2012, p. 293-301.

---

6. SANTÉ CANADA. *Document d'information: sommet des Nations Unies sur les maladies non transmissibles*, [En ligne], 2011. [[http://www.phac-aspc.gc.ca/media/nr-rp/2011/2011\\_0919-bg-di-fra.php](http://www.phac-aspc.gc.ca/media/nr-rp/2011/2011_0919-bg-di-fra.php)] (Consulté le 8 mars 2013).

---

7. AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL. *Les troubles musculo-squelettiques liés au travail*, [En ligne], 2012, 87 p. [[http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx\\_asssmpublications/978-2-89673-214-2.pdf](http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx_asssmpublications/978-2-89673-214-2.pdf)] (Consulté le 8 mars 2013).

---

8. FONDATION DES MALADIES MENTALES. *La santé mentale au travail: tout le monde y gagne*, [En ligne], [<http://www.fondationdesmaladiesmentales.org/programmes-de-sensibilisation.html?i=3>] (Consulté le 13 décembre 2012).

---




9. LACHANCE, B., et collab. *Vers une stratégie de promotion de saines habitudes de vie contribuant à la prévention de maladies chroniques: cadre de référence*, document de travail, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la santé publique. [À paraître].

---

10. Adapté de KARASEK, R. A. « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979, p. 285-311.

---

11. ASSOCIATION POUR LA PRÉVENTION ET LA MÉDECINE DU TRAVAIL. *Association pour la prévention et la médecine du travail*, [En ligne]. [<http://www.amet.org/>].

---

12. PELLETIER, B., et collab. « Change in health risks and work productivity over time », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 46, n°7, juillet 2004, p. 746-754.

---

13. AGENCE DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA. *Les retombées des initiatives de vie active en milieu de travail*, [En ligne], 2007. [<http://www.phac-aspc.gc.ca/alw-vat/trends-tendances/impact-fra.php>] (Consulté le 21 février 2013).

---

14. CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Smoking and the Bottom Line: Updating the Costs of Smoking in the Workplace*, Ottawa, Conference board of Canada, 2006, 12 p.

---

15. CANADIAN COUNCIL ON INTEGRATED HEALTHCARE. *A Discussion Paper on Workplace Health*, 2002, 38 p.

---

16. CHAPMAN, L. « Planning wellness. Absolute advantage », *The Workplace Wellness Magazine*, vol. 5, 2006, p. 16.

---

17. SOM. *Étude sur la santé et le mieux-être en entreprise au Québec*, 2012, 70 p.

---

18. SUNLIFE WELLNESS INSTITUTE. *Buffett National Wellness Survey*, 2011, 40 p.

---




19. GRAHAM LOWE. «Business benefits of healthy workplaces», *14<sup>es</sup> Journées annuelles de santé publique* (Québec, 24 novembre 2010), [En ligne], 2010. [[http://jasp.inspq.qc.ca/Data/Sites/1/SharedFiles/presentations/2010/AM\\_GrahamLowe.pdf](http://jasp.inspq.qc.ca/Data/Sites/1/SharedFiles/presentations/2010/AM_GrahamLowe.pdf)] (Consulté le 13 décembre 2012).
- 
20. O'DONNELL M., BISHOP C., KAPLAN K., *Benchmarking Best practices in Workplace Health Promotion. The Art of Health Promotion*, 1997,(1) pp.1-8
- 
21. GROUPE ENTREPRISES EN SANTÉ. *Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme «Entreprise en santé»*, 2009, 137 p.
- 
22. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. *Thèmes de santé : facteurs de risque*, [En ligne], 2013. [[http://www.who.int/topics/risk\\_factors/fr/](http://www.who.int/topics/risk_factors/fr/)] (Consulté le 21 février 2013).
- 
23. OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *La langue des relations professionnelles*, [En ligne], mise à jour du 27 juin 2011. [<http://www.oqlf.gouv.qc.ca/>] (Consulté le 13 décembre 2012).
- 
24. Organisation mondiale de la santé, Santé et Bien-être social Canada, Association canadienne de santé publique. «Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé», *Conférence internationale pour la promotion de la santé* (Ottawa, du 17 au 21 novembre 1986), [<http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/docs/charter-chartre/pdf/chartre.pdf>] (Consulté le 13 décembre 2012).
- 
25. CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LA SANTÉ. «Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la santé (New York, 19 au 22 juin 1946) et entré en vigueur le 7 avril 1948», *Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé*, n°2, p. 100.
-

# RESSOURCES PRATIQUES

Groupe entreprises en santé

[www.groupeentreprisesensante.com](http://www.groupeentreprisesensante.com)

---

0-5-30 Combinaison prévention

[www.0-5-30.com](http://www.0-5-30.com)

---

Bureau de normalisation du Québec

[www.bnq.qc.ca](http://www.bnq.qc.ca)

---

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité  
du travail

[www.cgsst.com](http://www.cgsst.com)

---

Conference Board du Canada

[www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)

---

Défi J'arrête, j'y gagne

[www.defitabac.qc.ca](http://www.defitabac.qc.ca)

---

Défi Santé 5/30 Équilibre

[www.defisante.ca](http://www.defisante.ca)

---

Fondation des maladies du cœur du Québec

[www.fmcoeur.qc.ca](http://www.fmcoeur.qc.ca)

---

Fondation des maladies mentales

[www.fondationdesmaladiesmentales.org](http://www.fondationdesmaladiesmentales.org)

---

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé  
et en sécurité du travail

[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

---

Institut national de santé publique du Québec

[www.inspq.qc.ca](http://www.inspq.qc.ca)

---

J'arrête

[www.jarrete.qc.ca](http://www.jarrete.qc.ca)

---

Ministère de la Famille et des Aînés

[www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille)

---

WELCOA, Wellness Council of America

[www.welcoa.org](http://www.welcoa.org)

---

