

### 1. Quel constat faites-vous concernant le climat dans les entreprises ?

*La situation est de plus en plus difficile. Les entreprises demandent de faire toujours plus avec de moins en moins de ressources. Autrefois, nous observions des pics d'activité qui succédaient à des périodes creuses au cours desquelles les employés pouvaient récupérer. C'est désormais terminé : les travailleurs connaissent constamment des plateaux d'activité intense. Avec, pour conséquence, l'augmentation des cas d'épuisement professionnel (burn-out, dépression, etc.). 3 questions reviennent en boucle chez les managers que nous rencontrons : Comment gérer les absences ? Comment gérer les conflits ? Comment motiver mes collaborateurs ?*



**Franck Czapski**  
Directeur d'Ismat Consulting  
Ismat Group, qui réunit Ismat Consulting, la Clinique du Travail et Biings, fait partie du groupe suisse réunissant Qualibroker et Swiss Risk & Care. Il est spécialisé dans la gestion des risques santé en entreprise.

### 2. Comment les entreprises peuvent-elles agir ?

*Quand les managers ont des interactions même brèves mais fréquentes avec leurs collaborateurs, le climat est généralement meilleur. Ces moments précieux nourrissent la reconnaissance, un des 9 facteurs du climat de travail. Il est crucial que la direction générale, les RH et les managers soient alignés. Il y a une interdépendance entre ces 3 niveaux : les managers de proximité jouent un rôle clé sur le climat du travail, les RH dans toutes leurs composantes (juridique, psychologique, médicale...) doivent aider les managers à gérer les cas les plus difficiles, enfin, la direction doit venir en soutien des RH et des managers. Désormais, être un « bon » manager - ce qui est sensiblement différent d'être un bon expert - devient une exigence. On ne naît pas manager, on le devient notamment en se formant. Chacun a une responsabilité dans le bien-être au travail quel que soit son niveau ou son lien hiérarchique. Tous les salariés peuvent contribuer à l'amélioration de l'ambiance. Cela commence très souvent par oser poser une simple question : « Comment vas-tu ? ». Elle permet d'ouvrir la discussion, de montrer que l'on est sincèrement attentif à l'autre. C'est fondamental.*

### 3. Les directions des ressources humaines sont-elles bien préparées aujourd'hui ?

*Cette souffrance au travail est ressentie également par les professionnels des RH. Rarement au cœur des décisions, ils se trouvent souvent démunis. Quand Ismat intervient dans une entreprise, nous permettons, en tant que tiers neutre, à la parole de se libérer. Par notre analyse de la situation, nous mettons en lumière les points à améliorer. Mais le plan d'actions qui en découle n'aura aucun effet s'il n'est pas porté en interne, si les managers ne s'approprient pas la démarche et, enfin, si la Direction ne montre pas sa volonté de faire changer les choses.*

## ■ Piloter sa prévoyance pour mieux maîtriser son avenir

La prévoyance, pierre angulaire de toute stratégie de retraite, revêt une importance capitale à la fois pour les travailleurs indépendants et les entreprises. En tant qu'indépendant, la planification de la retraite repose entièrement sur leurs épaules. Il est impératif de prendre des mesures pour garantir leur sécurité financière à venir. Pour les entreprises, l'optimisation fiscale et la planification de la retraite de leurs employés sont des éléments cruciaux de la gestion globale.



Maîtriser sa prévoyance constitue donc un investissement à court comme à long terme, et ce, quel que soit son statut. Encore faut-il en connaître les rouages.

Le dernier webinar de l'année a porté sur ce sujet et réunit nos spécialistes LPP, Jean-François André et Carl de Montigny. Revenant sur les points clés de la réforme de la LPP, dont la votation est prévue au printemps, ils nous ont expliqué les bonnes pratiques à mettre en place et donné leurs conseils pour déjouer les pièges de la prévoyance.

Voir le replay du webinar :  
<https://www.swissriskcare.ch/les-webinaires>

qualibroker

**SWISS RISK  
& CARE**  
Our independence • Your best insurance

**INSURANCE  
INSIDE** N° 32  
DÉC. 2023



## ÉDITO

### Le nouveau groupe Qualibroker-Swiss Risk & Care, l'alliance du courtage et du service

Le 13 octobre dernier, nous avons le plaisir d'annoncer la finalisation du rapprochement de Qualibroker et de Swiss Risk & Care. Doté d'une organisation et d'une gouvernance uniques, le nouveau Groupe suisse a pour vocation d'allier le courtage en assurance, son cœur de métier, avec un large panel de services RH. Son objectif est ainsi de répondre de manière très complète aux besoins des directions générales et des départements des ressources humaines tant en termes de gestion des risques qu'en termes d'outils dédiés, de prestations d'outsourcing et de conseils d'experts. Cette nouvelle dynamique bénéficiera ainsi à l'ensemble de nos clients.

De problématique RH, il en est justement question dans ce nouveau numéro d'*Insurance Inside* qui a fait appel à l'expertise du Groupe. La crise sanitaire a mis au centre des préoccupations des salariés les questions de sens, de bien-être, d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Avec la hausse forte des cas d'anxiété et de

dépression, la santé en entreprise est devenue un enjeu clé d'attraction et de rétention des salariés. Pour relever ce défi, les responsables des ressources humaines sont en premières lignes. Tout comme les dirigeants. La prévention est au cœur du sujet et suppose que la gestion de la santé au travail fasse partie intégrante de la culture de l'entreprise. Nous vous proposons de découvrir quelques pistes de réflexion dans les pages qui suivent.

Enfin, en cette période de fin d'année, je tenais, au nom de l'ensemble des équipes de Qualibroker et de Swiss Risk & Care, à vous remercier pour votre confiance et à vous souhaiter de merveilleuses fêtes de Noël en compagnie de vos proches.

Bonne lecture à tous !

**Bernard Pittet**  
Directeur général



## Investir dans la santé au travail, un bien (vraiment) nécessaire

Selon le Job Stress Index 2022, 30 % des salariés suisses se sentent épuisés. Les années Covid ont eu un impact sur l'organisation du travail ainsi que sur la santé mentale d'une partie des employés. Au cœur de ce nouveau paradigme, les DRH, les managers et la nécessité d'instaurer une véritable culture de la santé au sein des organisations.

### Le travail n'est plus (toujours) la santé

Les études suisses, européennes et mondiales font le même constat : les cas d'anxiété et de dépression sont en hausse constante depuis la pandémie. En 2022, le Groupe Diot-Siaci publiait avec l'Ifop une enquête révélant que, pour 60 % des salariés, leur travail avait des conséquences négatives sur leur santé psychique. Fatigue générale, maux de tête, troubles musculosquelettiques, douleurs, fatigue visuelle, anxiété générale, perception d'une hausse de la charge de travail, les symptômes sont multiples et témoignent d'un

mal être collectif. Conséquence : un taux d'absentéisme record. Selon l'Office fédéral de la statistique, une personne active est absente en moyenne 8,3 jours par an pour des raisons médicales. Les troubles psychologiques arrivent en tête des motifs d'arrêts de longue maladie. Cette situation coûte cher aux entreprises. La perte de productivité est estimée à près de 15 % du temps de travail et coûterait 6,5 milliards de francs à notre économie. Pourtant, la question de la santé au travail passe souvent au second plan et est encore insuffisamment corrélée à la performance de l'entreprise.

### Mettre en place une culture de la santé en entreprise

La gestion de la santé en entreprise est aujourd'hui devenue indispensable. Mettre le bien-être et la santé des collaborateurs au cœur des préoccupations nécessite un changement culturel indispensable et, pour les directions des ressources humaines, d'être bien accompagnées. Dans le livre blanc « Santé en entreprise : les nouveaux enjeux », le Docteur Philippe Guibert, directeur médical d'International SOS, explique que la santé au travail « doit devenir un critère clé de décision, à tous les niveaux. Le sujet doit être porté aussi



bien par les dirigeants que par les ressources humaines, la direction juridique, la communication interne ou les représentants du personnel. » Or, parler de santé mentale reste encore un tabou pour beaucoup de salariés qui craignent que cet aveu ne nuise à leur carrière. Il est donc primordial de sensibiliser l'ensemble du personnel, à tous les échelons,

*« Retour sur investissement d'un plan santé au travail : jusqu'à 5 euros de ROI pour un euro investi et jusqu'à 10 euros pour un euro investi sur un programme de formation des managers aux questions de santé mentale. »*

Sources : Deloitte et Lancet

et notamment le management intermédiaire et les dirigeants. Ces derniers doivent absolument être formés à détecter les signaux faibles afin d'engager le dialogue nécessaire avec leurs collaborateurs pour pouvoir les aider. Les top managers doivent prendre la parole sur le sujet de la santé pour le déstigmatiser.

## La politique santé en actions

Accorder une place prioritaire à la santé en entreprise suppose de mettre en place plusieurs actions au sein de l'entreprise :

- L'analyse/l'audit du climat de travail de façon systématique
- La mise en place ou à jour d'une procédure de santé qui répond à la responsabilité juridique
- Une communication auprès des collaborateurs
- La formation des managers de proximité sur leur rôle dans la prévention et la gestion, sur l'égalité de traitement, sur les moyens et outils à leur disposition ...
- Le recours à des outils de pilotage de l'absentéisme pour permettre aux RH et aux managers de monitorer les groupes à risque et cibler des actions spécifiques

Instaurer une culture de la santé en entreprise est un long chemin et suppose que les mesures prises soient véritablement structurantes. Attention au programme gadgets !

### Agir par la prévention

Mettre en place un programme de santé dans l'entreprise suppose d'agir sur différents leviers. Il est en tout premier lieu indispensable de convaincre le comité de direction de s'engager dans cette démarche. Ensuite, il est nécessaire de dresser un état des lieux qui permet d'évaluer l'engagement et le moral des employés tout en tenant compte des spécificités du secteur professionnel

de l'entreprise. Le but est de mettre en place un plan d'actions efficaces et réalistes. Ces actions peuvent être de différentes natures (médiation, activités sportives, incitations à participer à des actions de bénévolat parrainées par l'entreprise, etc.). La formation, nous l'avons dit, fait partie des éléments incontournables pour prendre conscience des risques, adopter un meilleur comportement face aux risques psycho-sociaux et les réduire. Enfin, le programme de santé doit être analysé régulièrement pour vérifier sa pertinence dans le temps et les progrès obtenus. Cet audit régulier, sous forme de baromètre, permet d'assurer un suivi du bien-être au travail.

## Le salaire en cas d'arrêt maladie de longue durée

Est qualifiée d'arrêt maladie longue durée toute période d'arrêt d'une durée supérieure à 30 jours.

Concernant le salaire, deux cas de figure peuvent se présenter :

■ **L'employeur n'a pas souscrit d'assurance perte de gain :** le maintien du salaire est lié à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise et au canton. L'employeur doit verser l'intégralité du salaire en cas de maladie pour une durée limitée. Cette durée est fixée par le Code des obligations (par ex., un salarié en Suisse romande au bénéfice d'une ancienneté de 5 années percevra son salaire pendant 3 mois).

■ **L'employeur a souscrit une assurance perte de gain :** cette assurance n'est pas obligatoire mais certaines conventions collectives exigent que l'employeur en souscrive une. Elle permet d'indemniser au minimum 80 % du salaire du travailleur en arrêt maladie. L'employeur est ainsi libéré de son obligation de verser le salaire. Ces primes doivent être payées à hauteur minimum de 50 % par l'employeur. En cas d'incapacité de travail, le salaire est versé jusqu'à ce que la personne soit à nouveau capable de travailler, mais au maximum 730 jours par cas ou durant un

décali cadre. Par ailleurs, l'assurance perte de gain peut exclure certaines maladies (notamment dans les contrats individuels avec questionnaire de santé à l'embauche) et appliquer un délai de carence avant la prise en charge financière de l'assuré.

Les assurances pertes de gain sont des assurances régies par le droit privé. Par conséquent, la prise en charge de la maladie dépend du contrat collectif, conclu par l'employeur pour ses travailleurs ou par l'employé lui-même.

La prime est calculée en fonction de la branche professionnelle (prise en compte de la pénibilité), du délai d'attente (variant de 0 à 180 jours) et du pourcentage du salaire assuré (de 80 à 100 %). Le coût des sinistres peut amener l'assureur à adapter le montant de la prime. Agir sur l'absentéisme et ses causes revêt donc une importance de premier plan pour limiter la hausse de la prime.

Enfin, il existe des alternatives à l'assurance perte de gain telles que le stop loss ou la création d'une captive. Plus intéressantes, elles restent réservées aux grandes entreprises.

N'hésitez pas à nous contacter pour en savoir plus.