

Cercle Vulnérabilités et Société



La valeur santé en entreprise
Faire de la prévention un levier
de performance et de durabilité

LE CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ



Créé en 2018, le Cercle Vulnérabilités et Société est un ***think & action tank*** **indépendant** dont l'ambition est de **remettre la vulnérabilité au cœur de la performance économique et sociale**.

Dans cette perspective, **son action vise à prévenir et résoudre des situations de fragilités avérées** (handicap, perte d'autonomie, maladie chronique, précarité, aidance, deuil, etc.) **autant qu'à démontrer et à soutenir leur puissance transformatrice**.

Il fédère aujourd'hui plus de 60 organisations privées, publiques et associatives, pour **faire émerger des propositions et expérimenter de nouveaux modèles** répondant aux défis de l'emploi, de la santé, de l'autonomie, de la citoyenneté et du lien social, face aux principales transitions (démographique, économique, écologique, du travail...).

www.vulnerabilites-societe.fr

SOMMAIRE

	Le Cerle Vulnérabilités et Société	2
	Introduction	4
	La prévention santé : et si l'entreprise était le chaînon manquant que tout le monde attendait ?	5
	① Une prévention publique en panne	5
	② L'entreprise, un levier sous-exploité	5
	③ Un impératif de moins en moins contournable	6
	Une nouvelle écologie des risques qui ouvre de nouvelles opportunités	7
	① Des risques plus diffus, moins visibles, mais systémiques	7
	② Une responsabilité élargie en phase avec le réel	8
	③ La prévention, une autre voie de la création de valeur	8
	Des freins actuels... aux clés d'amélioration	9
	① Freins organisationnels	9
	② Freins culturels	9
	③ Cinq clés concrètes d'amélioration	10
	Huit recommandations pour faire de la prévention l'actif qu'elle mérite d'être	11
	① Faire de la prévention santé un pilier de la soutenabilité de l'entreprise	11
	② Faire de la prévention santé une compétence professionnelle et un levier d'employabilité	11
	③ Outiliser les entreprises pour piloter les vulnérabilités	12
	④ Reconnaître à l'entreprise un rôle structurant dans la prévention santé	12
	⑤ Lever les freins et activer les leviers individuels et collectifs	12
	⑥ Objectiver les effets de la prévention par la mesure d'impact	13
	⑦ Mobiliser des incitations publiques pour amplifier les politiques de prévention	13
	⑧ Crée les conditions d'une meilleure prévention via une action positive de l'Etat	14
	Investir sur une valeur à rendement porteur	15
	① Effets attendus sur la performance organisationnelle	15
	② Bénéfices qualitatifs et transformation du collectif	15
	③ Perspectives à moyen et long terme	16
	Conclusion	17
	Participants au groupe de travail	18



INTRODUCTION

Pour une stratégie d'entreprise fondée sur la soutenabilité de toutes les ressources

Dans ses représentations comme dans ses modalités d'action, la santé reste encore largement dominée par le primat du curatif, intervenant le plus souvent une fois que les fragilités sont déclarées et visibles. Cette approche implique parallèlement une séparation implicite entre les sphères privée et professionnelle, la santé relevant plutôt d'un parcours personnel, tandis que le travail s'organiserait à distance.

Cette logique de séparation montre chaque jour un peu plus ses limites. Les pathologies évoluent, les fragilités deviennent plus diffuses, plus durables, plus imbriquées dans les trajectoires de travail. Le vieillissement de la population active, la progression des maladies chroniques et des troubles psychiques, l'essor des situations d'aide, viennent de plus en plus bouleverser les équilibres traditionnels. Plus que le seul champ médical, c'est désormais le fonctionnement même des organisations qui se trouve directement impliqué.

Dans ce contexte, la prévention offre une perspective nouvelle qui entre en résonance avec des enjeux de continuité d'activité, de fidélisation des compétences et d'adaptation du monde économique. Si l'entreprise ne détient pas toutes les solutions, elle dispose néanmoins de leviers concrets pour stimuler et favoriser l'adoption de nouveaux comportements plus vertueux en termes de santé, avec à la clé l'opportunité de faire émerger une prévention à la fois plus juste et plus efficace.

Depuis plusieurs années, une évolution profonde est à l'œuvre. Des politiques de santé commencent à s'inscrire dans les stratégies RH. Des lignes bougent dans les représentations. Cette dynamique ne prend pas encore la forme d'un grand basculement, mais elle dessine peu à peu un changement d'approche : ce qui était perçu comme un sujet périphérique et personnel tend à devenir un enjeu collectif structurant.

Cette note entend accompagner cette révolution silencieuse. Elle repose sur la conviction que la santé est un actif stratégique au sein du collectif de travail.

À ce titre, elle explore les conditions nécessaires à une politique affirmée de prévention santé et, dans cette perspective, formule des recommandations de nature à renforcer son impact sur la performance et la durabilité des entreprises.



LA PRÉVENTION SANTÉ : ET SI L'ENTREPRISE ÉTAIT LE CHAÎNON MANQUANT QUE TOUT LE MONDE ATTENDAIT ?

La santé n'est plus un sujet périphérique pour les entreprises. Elle s'impose comme un enjeu central de performance, de responsabilité et d'attractivité. Ce déplacement progressif du regard – d'une obligation réglementaire à un levier stratégique – reflète l'évolution des attentes sociales et économiques vis-à-vis du monde du travail.

Mais il s'inscrit aussi dans un contexte d'échec partiel des politiques publiques de prévention qui peut paradoxalement constituer une opportunité pour l'action.

1 Une prévention publique en panne

Depuis plus de vingt ans, les rapports s'accumulent pour dénoncer le faible investissement de la France en matière de prévention. Celle-ci représente environ 3% des dépenses annuelles de santé dans notre pays¹, contre près de 3,2% en Allemagne et 4,1% en Italie, voire 6% dans des pays comme le Canada ou la Suède.

Ce retard structurel pèse lourd dans la balance. En France, près de 130 000 décès pourraient ainsi être évités chaque année par des actions de prévention primaire ou secondaire². Dans un rapport dédié au sujet, la Cour des comptes³ souligne par ailleurs une gouvernance fragmentée, un pilotage incertain et une logique budgétaire trop curative.

Le virage préventif, régulièrement annoncé, reste largement théorique. La stratégie nationale de santé peine à mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'objectifs communs, à flétrir des financements lisibles, ou à articuler efficacement les initiatives territoriales. Le système de santé français demeure majoritairement orienté vers le soin curatif, au détriment d'une logique d'anticipation.

2 L'entreprise, un levier sous-exploité

Dans ce contexte d'impasse partielle des politiques publiques, l'entreprise apparaît comme un espace stratégique de redéploiement de la prévention. Elle accueille chaque jour près de 30 millions d'actifs⁴, ce qui en fait l'un des rares lieux où il est encore possible de toucher massivement une population en bonne santé, souvent avant l'apparition des premiers symptômes.

Levier logistique – les salariés sont « captifs » du système de travail – elle est aussi un levier culturel puisque l'environnement professionnel influence fortement les comportements de santé, tant en termes d'exposition aux risques que de capacités à prendre soin de soi.

L'entreprise se présente donc à la fois comme un lieu d'impact, un révélateur de vulnérabilités, et potentiellement un incubateur d'habitudes favorables à la santé.

1. OCDE – Panorama de la santé 2023

2. DREES, Fiche 33 – Comparaisons internationales des dépenses de prévention et comportements à risque, édition 2024

3. Cour des comptes – Politique de prévention en santé au travail (2022)

4. Population active occupée en France selon l'INSEE, Bilan démographique 2023

D'autres pays ont d'ailleurs déjà compris l'intérêt de mobiliser les entreprises comme des actrices de santé publique. Ainsi, en Finlande, un modèle intégré de santé au travail existe depuis les années 1990. Les employeurs bénéficient de financements publics partiels s'ils mettent en place des actions de prévention structurées. Cela a permis une meilleure détection des troubles chroniques, un accès facilité à des services de santé, et une réduction mesurable de l'absentéisme⁵. De même, aux États-Unis, certains grands groupes – comme Johnson & Johnson ou IBM – ont investi depuis plus de vingt ans dans des programmes de santé globale intégrant nutrition, activité physique, gestion du stress ou santé mentale.

Face à l'envolée des dépenses de santé, l'intérêt pour les programmes de prévention des maladies et de bien-être en entreprise ne cesse de croître, avec pour objectif d'améliorer la santé tout en réduisant les coûts.

Dans une méta-analyse rigoureuse de la littérature sur les coûts et les économies associés à ces dispositifs⁶, il a été constaté que les dépenses médicales diminuent d'environ 3,27 \$ pour chaque dollar investi, et que les coûts liés à l'absentéisme baissent d'environ 2,73 \$ pour chaque dollar dépensé. Bien que des recherches supplémentaires soient nécessaires pour mieux comprendre les mécanismes en jeu et évaluer la portée générale de ces résultats, ce retour sur investissement suggère que la généralisation de ces programmes pourrait s'avérer bénéfique non seulement pour les finances et la productivité, mais aussi pour les résultats en matière de santé.

3

Un impératif de moins en moins contournable

Les enjeux de santé ne relèvent désormais plus seulement du registre social ou moral. Ils s'invitent dans le pilotage stratégique des entreprises.

Les pertes de productivité liées à la mauvaise santé au travail représentent jusqu'à 4% du PIB mondial, selon l'Organisation internationale du travail⁷. En France, les arrêts maladie ont augmenté de 50% en 10 ans, atteignant en moyenne 11 jours par salarié dans le secteur privé⁸ et 12 jours dans la fonction publique⁹ en 2023. De leur côté, les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent à eux seuls 87% des maladies professionnelles reconnues¹⁰. Initialement centrée sur la réduction des accidents et l'adaptation physique des postes dans l'industrie, l'ergonomie s'est ainsi élargie au fil des décennies aux dimensions cognitives, organisationnelles et relationnelles du travail.

Au-delà des données médico-économiques, les attentes sociales se sont fortement accentuées : 74% des salariés déclarent accorder de plus en plus d'importance à la contribution de leur entreprise à leur santé mentale et leur bien-être¹¹. L'attente est particulièrement forte chez les jeunes générations, qui interrogent sans détour la compatibilité entre santé mentale et certaines pratiques managériales, et placent régulièrement la santé au même rang que le sens du travail ou la flexibilité des conditions d'exercice.

Dans un monde du travail où la porosité entre sphère professionnelle et personnelle s'est accrue, la prévention devient donc progressivement un marqueur de responsabilité, d'attractivité et de résilience. Pour les entreprises, la santé n'est donc plus une externalité de plus à gérer, mais un actif à protéger et dont la valeur ne cesse de s'accroître.

À SAVOIR

L'Hôpital Foch a ouvert un Centre Prévention & Travail (unique en Europe) qui permet à tous ses salariés de bénéficier de consultations médicales gratuites dans le cadre d'une prise en charge globale, de la « tête au pied », à travers des consultations anonymisées. Il a également ouvert un centre de check-up au cœur de La Défense permettant aux entreprises d'offrir des bilans de santé à leurs cadres et dirigeants.

5. Finland: Country Health Profile 2019 – OECD/European Observatory

6. Katherine Baicker, David Cutler, Zirui Song, Workplace Wellness Programs Can Generate Savings,

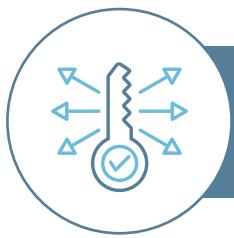
7. OIT, Safe and Healthy Work in a Changing World of Work, 2023

8. <https://www.groupe-apicil.com/le-groupe-apicil-publie-les-resultats-de-son-observatoire-des-arrets-de-travail/?utm>

9. DGAFP, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2024

10. Assurance Maladie – Risques professionnels, Rapport annuel 2023

11. Baromètre IFOP pour la Fondation Ramsay Santé, 2022



UNE NOUVELLE ÉCOLOGIE DES RISQUES QUI OUVRE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Le paysage des risques s'est transformé en profondeur, sous l'effet de mutations économiques, technologiques et sociales. La prévention en entreprise ne se résume plus à limiter les accidents du travail ou à compenser les expositions physiques. Les organisations sont ainsi aujourd'hui confrontées à une écologie élargie des vulnérabilités qui les traversent, plus ou moins visibles et diffuses, parfois ponctuelles ou durables.

Ce nouvel écosystème n'est pas uniquement porteur de menaces. Il contient aussi une formidable opportunité de transformation : prévenir, c'est anticiper et, ce faisant, ouvrir un espace de gain collectif – pour le salarié, pour l'équipe, pour l'organisation.

1 Des risques plus diffus, moins visibles, mais systémiques

Les atteintes à la santé ne sont plus toujours brutales ou localisées. Elles s'installent insidieusement, touchent toutes les catégories professionnelles, et s'expriment par des symptômes parfois invisibles. D'après le baromètre d'Empreinte Humaine et OpinionWay, 30% des actifs français ont déjà été en burn-out modéré ou sévère au moins une fois au cours de leur carrière. D'après une autre étude d'Indeed, ce phénomène toucherait davantage les moins de 35 ans (43%) et les managers (45%). Le travail hybride, l'hyperconnexion et les réorganisations constantes accentuent ces fragilités.

Parallèlement, sous l'influence des progrès de la médecine, la part des maladies chroniques dans la population active est en nette augmentation. Selon le Haut Conseil pour la santé publique, un salarié sur cinq vit avec une affection de longue durée (ALD), souvent invisible mais affectant fortement son quotidien professionnel¹².

Cette dynamique conduit à un accroissement du nombre de personnes concernées (les aidants par exemple) et parallèlement élargit le spectre des catégories de fragilités/vulnérabilités reconnues au sein du collectif de travail : ce ne sont plus des « cas » isolés à traiter, mais une tendance générale à réguler telle que le montre la cartographie déjà réalisée par le Cercle Vulnérabilités et Société.



Données publiques : chiffres population globale/actifs.

12. HCSP – « Santé et travail », 2021

2

Une responsabilité élargie en phase avec le réel

Dans ce contexte, la prévention ne peut plus être pensée comme une suite d'actions ponctuelles ou de réponses à des obligations. Elle suppose un renversement de posture : reconnaître que la santé se joue partout, non plus seulement dans l'intimité personnelle, mais aussi dans le champ professionnel, les échanges, la temporalité des tâches, les marges d'ajustement laissées aux salariés pouvant parallèlement constituer des facteurs de réduction ou d'amplification des risques.

L'entreprise devient alors un écosystème de vulnérabilités partagées, où chacun arrive et évolue avec ses ressources... et ses limites. La prévention moderne ne vise pas seulement à éviter les risques : elle cherche à régénérer les conditions d'équilibre, à permettre le maintien dans l'activité, et à cultiver une culture du soin mutuel.

3

Des impacts positifs à mettre en avant

Alors que la prévention est souvent perçue comme un coût, de nombreuses données disponibles montrent qu'elle constitue au contraire un investissement rentable pour l'entreprise comme pour la société.

Plusieurs études internationales en témoignent : les entreprises qui mettent en place des programmes structurés de prévention constatent une baisse de 25 à 30% des arrêts maladie¹³ ; les entreprises dont les salariés se déclarent en « bonne santé globale » ont un taux d'engagement 2,5 fois supérieur à la moyenne¹⁴.

En France, la Dares¹⁵ observe une corrélation positive entre les investissements dans la prévention (conditions de travail, santé) et la performance économique des entreprises, toutes choses égales par ailleurs (secteur, taille, capital). De même, l'INRS¹⁶ a rassemblé différentes approches méthodologiques (micro-études, analyses de coûts, retours d'expériences) où certaines entreprises montrent des ratios de rentabilité de la prévention de l'ordre de 2,2 (c'est-à-dire qu'un euro investi peut générer 2,2 euros de « gain »). Les auteurs précisent toutefois qu'il demeure délicat d'en tirer une conclusion causale formelle, même si cela semble induire des dynamiques positives.

Au-delà des chiffres, la prévention agit comme un accélérateur culturel. Elle envoie un message fort où la santé, loin d'être une affaire privée, procède de plus en plus d'un enjeu collectif. Ce message produit des effets concrets : plus de confiance, plus d'engagement, moins de départs, plus de coopération.

Il en résulte également un impact direct sur la marque employeur : les entreprises qui s'engagent sur le terrain de la santé – en y associant leurs collaborateurs – figurent en tête des classements de qualité de vie au travail, et attirent davantage les jeunes talents en quête de sens ou de sécurité et, par construction, réduisent leur turn over. Dans un contexte de compétition accrue, c'est un avantage stratégique à exploiter.

13. Vitality & RAND Europe, 2021 – « The Employer's Guide to Financial Wellbeing

14. Gallup – State of the Global Workplace 2022

15. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/conditions-de-travail-prevention-et-performance-economique-et-financiere-des-119536?utm>

16. <https://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/Actualites/prevention-performance-entreprise/prevention-performance-entreprise.pdf?utm>



DES FREINS ACTUELS... AUX CLÉS D'AMÉLIORATION

Dans de nombreuses entreprises, la prévention santé est encore appréhendée comme une forme d'obligation administrative, rarement comme une opportunité. Pour qu'elle devienne un véritable levier stratégique, la compréhension des obstacles qui freinent sa mise en œuvre – qu'ils soient organisationnels ou culturels – permet d'identifier des leviers concrets pour les dépasser.

1 Freins organisationnels

La mise en œuvre d'une politique de prévention santé cohérente et transversale se heurte souvent à des obstacles structurels internes.

- **Des silos fonctionnels persistants** : les directions RH, QSSE, RSE, et médecine du travail opèrent souvent de manière cloisonnée. Faute d'une gouvernance partagée, les dispositifs de prévention santé manquent parfois de cohérence, et leur pilotage peuvent s'avérer complexe. Cette fragmentation affaiblit leur lisibilité pour les salariés comme pour les managers.
- **Des ressources limitées** : les enveloppes budgétaires affectées à la prévention santé sont souvent faibles, comparées aux investissements RH ou QVT plus visibles. L'absence d'indicateurs de performance spécifiques renforce vraisemblablement cette sous-allocation.
- **Des processus lourds et peu agiles** : la complexité des démarches administratives, le nombre d'interlocuteurs, les délais de décision ou les circuits d'arbitrage découragent l'initiative. L'absence de guichet unique ou de support opérationnel dédié ralentit l'action.

2 Freins culturels

Au-delà des questions d'organisation, la prévention santé est freinée par des représentations sociales ou des peurs latentes.

- **Une culture du curatif toujours dominante** : beaucoup de décideurs perçoivent encore la prévention comme une charge nette ou une obligation réglementaire, plus que comme un levier stratégique de performance ou d'engagement. Il en résulte un faible appétit pour l'expérimentation et l'innovation sur ce sujet.
- **Une méfiance autour de la donnée santé** : les salariés peuvent redouter que la remontée d'informations relatives à leur santé ou à leur état psychique soit mal interprétée, ou utilisée à des fins de contrôle. Cette défiance freine l'adhésion à des dispositifs pourtant pensés pour leur bénéfice, et cela d'autant que la prévention secondaire et tertiaire se heurte de surcroît au secret médical et aux protections imposées par le droit du travail.
- **Une stigmatisation des vulnérabilités** : parler de santé mentale, de douleurs chroniques, de charge mentale ou de fatigue peut encore exposer à des jugements, voire à des effets de marginalisation dans certains environnements professionnels. Cela empêche une expression libre et donc une action précoce¹⁷.
- **La difficulté à initier une dynamique de prévention au plan individuel**, impliquant pour chacun de s'engager dans un certain nombre d'actions pouvant possiblement générer de l'inquiétude (examen, tests médicaux...) ou de l'inconfort (changement d'habitude, sobriété...) sans pour autant être sûr d'en tirer un bénéfice immédiat ou certain.

17. Une étude menée par Malakoff Humanis en 2023 montrait ainsi que seuls 23% des managers se sentaient à l'aise pour aborder les questions de santé mentale avec leurs collaborateurs.

3 Cinq clés concrètes d'amélioration

Mettre en œuvre une politique de prévention santé efficace ne relève pas seulement d'une addition d'actions isolées. Cela suppose un changement de posture et une transformation des cadres de fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs leviers, identifiés à travers les retours d'expérience du terrain, permettent de structurer une réponse ambitieuse et soutenable.

Face aux limites identifiées – silos organisationnels, complexité des procédures, défiance culturelle –, plusieurs leviers de transformation peuvent être activés. Ils permettent non seulement de lever les blocages actuels, mais aussi de faire de la prévention un vecteur d'engagement, de performance et de résilience pour l'entreprise.

1 Reconnaissance de la prévention santé comme compétence stratégique

Dans un monde du travail en mutation, savoir préserver sa santé, anticiper ses fragilités, accompagner ses collègues, mobiliser les bons relais... devient une compétence aussi clé qu'un savoir technique. Pourtant, ces aptitudes restent invisibles dans les référentiels RH ou les parcours de formation (y compris pour les managers pour qui elles semblent progressivement devoir faire partie des compétences obligatoires). Les valoriser, les outiller et les intégrer dans les logiques d'employabilité est une manière de renforcer durablement la capacité d'action individuelle et collective.

2 Anticipation et coordination

Si la prévention doit sortir de la seule logique curative ou réglementaire, elle doit aussi devenir une fonction d'anticipation. Cartographies des vulnérabilités, revues semestrielles, scénarios prospectifs, outils de coordination opérationnelle... permettent de structurer une veille active, d'aligner les priorités, de mieux répartir les responsabilités. Ce pilotage prospectif est un levier de résilience organisationnelle.

3 Mise en place des mécanismes de reconnaissance

Une dynamique de prévention ne tient pas uniquement à la rigueur de l'organisation : elle repose aussi sur l'envie d'agir. Valoriser les initiatives, reconnaître les efforts – même modestes – et installer des formes d'incitation visibles (symboliques ou matérielles) contribue à changer le regard sur le sujet. Cela transforme un devoir implicite en comportement reconnu et soutenu.

4 Objectivation des impacts et pilotage des données

Pour que la prévention santé prenne sa juste place dans les arbitrages, elle doit pouvoir démontrer son utilité. L'exploitation des données – absentéisme, participation, remontées de terrain – permet de suivre les effets, d'identifier les signaux faibles, d'évaluer les retours sur investissement. Ce pilotage par la preuve renforce la légitimité des démarches et alimente un apprentissage collectif.

5 Sécurisation du financement

Aucune ambition préventive ne peut s'installer dans la durée sans un cadre de financement clair, durable et incitatif. Il ne s'agit pas seulement de sanctuariser des budgets internes, mais aussi de mobiliser les outils externes existants (dispositifs de formation, contrats collectifs, financements mutualisés, crédits d'impôt). Cela suppose une reconnaissance institutionnelle de la prévention santé comme facteur de compétitivité sociale et économique. C'est une condition clé pour inclure toutes les entreprises, y compris les plus petites, dans ce mouvement.

À SAVOIR

Le Pôle Santé Bergère a développé une démarche de bilan de santé pour les dirigeants et managers dont la charge est déductible fiscalement, cette dépense concourant au maintien de l'activité professionnelle.



HUIT RECOMMANDATIONS POUR FAIRE DE LA PRÉVENTION SANTÉ L'ACTIF QU'ELLE MÉRITE D'ÊTRE

Pour que la prévention santé devienne une réalité opérationnelle et partagée dans les organisations, elle doit s'appuyer sur des choix clairs, structurants et compatibles avec les contraintes du terrain. Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans cette logique : elles traduisent les constats du groupe de travail en propositions concrètes, activables dès aujourd'hui dans les entreprises, quelles que soient leur taille ou leur maturité. Chacune vise à créer les conditions d'un changement durable : en installant une gouvernance lisible, en simplifiant les parcours d'action, en outillant les acteurs et en redonnant à la prévention sa place stratégique dans la dynamique collective.



1 • Faire de la prévention santé un pilier de la soutenabilité de l'entreprise

Parce qu'une entreprise qui préserve la santé de ses collaborateurs protège son avenir productif.

La prévention santé ne doit plus être pensée comme un coût conjoncturel ou une ligne du compte de résultat. Elle doit être reconnue comme un investissement structurel, générateur de valeur durable et inscrite dans la lecture patrimoniale de l'entreprise.

- Intégrer la prévention santé dans les critères CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), afin d'en faire un indicateur de soutenabilité extra-financière.
- Reconnaître que la santé des salariés est un actif immatériel essentiel à la résilience et à la continuité des activités, à valoriser dans les reportings RSE et dans les démarches de capital humain.



2 • Faire de la prévention santé une compétence professionnelle et un levier d'employabilité

Parce que préserver sa santé, c'est préserver sa capacité à contribuer dans la durée.

Dans un monde du travail marqué par l'instabilité, l'allongement des carrières et la hausse des pathologies chroniques, la capacité à maintenir son niveau de santé devient une compétence professionnelle essentielle.

- Reconnue comme telle, la prévention santé pourrait être intégrée aux référentiels de compétences, aux plans de développement des compétences, et valorisée dans l'évaluation et la progression professionnelle (entretiens, primes, avancement...).
- Elle pourrait ainsi faire l'objet de formations éligibles au CPF, qui pourrait alors prendre la forme d'un véritable CPS (Compte Personnel de Santé), de façon à mobiliser l'attention des collaborateurs et utiliser les lignes de crédit disponibles.
- Elle constituerait également un axe de négociation collective (NAO, classification, entretiens professionnels) et un critère d'employabilité durable, au même titre que les savoir-faire techniques ou numériques.



3 • Outiller les entreprises pour piloter les vulnérabilités

Parce qu'une entreprise performante est une entreprise qui sait prévenir et exploiter les déséquilibres.

Une stratégie moderne de prévention suppose une capacité à anticiper, cartographier et piloter les vulnérabilités de manière collective, sans réduire la santé à l'absentéisme ou au recours au soin.

- ➔ Développer des outils de diagnostic partagé, combinant données de santé anonymisées, signaux organisationnels et ressentis subjectifs.
- ➔ Intégrer ces éléments dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- ➔ Créer ou renforcer des fonctions internes ou externes dédiées à la prévention : chargés de prévention, facilitateurs santé ou relais territoriaux mutualisés à l'échelle des branches et bassins d'emploi.



4 • Reconnaître à l'entreprise un rôle structurant dans la prévention santé

Parce que le tissu économique peut opportunément prendre le relais de l'Etat lorsqu'il est défaillant.

L'entreprise est aujourd'hui le seul lieu où se croisent durablement des millions d'individus en bonne santé. Elle a donc une responsabilité spécifique dans la prévention primaire, au-delà des soins ou de l'accompagnement des situations de crise.

- ➔ Acter le rôle naturel de l'entreprise comme acteur de prévention en santé publique, en lien avec les institutions, mais sans en attendre une délégation formelle.
- ➔ Explorer l'hypothèse d'un label ou d'une norme volontaire pour les entreprises investies dans la prévention durable (ex. : « Entreprise engagée santé durable »).
- ➔ Valoriser ces engagements lors des marchés publics ou appels à projets.



5 • Lever les freins et activer les leviers individuels et collectifs

Parce que rendre la prévention possible, c'est aussi rendre la santé dicible et légitime dans les organisations.

Les résistances à la prévention sont bien connues : tabou autour de la santé mentale, peur d'être stigmatisé, manque de temps ou de légitimité, perception d'une intrusion dans la vie privée.

- ➔ Clarifier le périmètre d'action : quels risques sont concernés (activité, hors travail, aidance, santé mentale...) ?
- ➔ Ouvrir le débat sur la légitimité d'incitations, voire d'éléments de régulation plus ambitieux (comme c'est le cas dans les politiques de sécurité routière ou de vaccination).
- ➔ Accompagner les collaborateurs pour qu'ils puissent exercer leur droit à la santé sans se sentir fragilisés dans leur rôle professionnel.



6 • Objectiver les effets de la prévention santé par la mesure d'impact

Pour mesurer explicitement le ROI.

Il est urgent de sortir de l'approximation. Une politique publique ou privée de prévention santé ne peut progresser sans preuve d'impact.

- Lancer une étude nationale sur l'efficience des démarches de prévention santé en entreprise, incluant des entreprises volontaires de toutes tailles, secteurs et territoires.
- Construire un référentiel partagé d'indicateurs de résultats (réduction des arrêts, baisse des départs précoces, amélioration de l'engagement, économies indirectes...).
- Faire émerger un retour sur investissement sociétal (SROI) qui dépasse le seul prisme budgétaire.



7 • Mobiliser des incitations publiques pour amplifier les politiques de prévention

Parce que l'engagement des entreprises se renforcera s'il est reconnu et soutenu à sa juste valeur.

Pour rendre ces démarches viables, justes et attractives, un cadre incitatif est nécessaire. Il doit tenir compte des réalités économiques des entreprises, notamment les plus petites, et favoriser les démarches durables.

- Créer un crédit d'impôt prévention santé (CIPS) sur le modèle du CICE, pour les actions engagées en faveur de la santé durable des salariés.
- Rendre certaines dépenses déductibles des cotisations sociales, en créant au préalable un référentiel national.
- Encourager la co-construction territoriale, via des conventions entre entreprises, ARS, collectivités et mutuelles, de façon à gérer la prévention au plus près du terrain.
- Simplifier l'accès à ces dispositifs pour les PME et TPE, via des plateformes uniques ou des guichets d'accompagnement interbranches.



8 • Créer les conditions d'une meilleure prévention santé via une action positive de l'Etat

Parce que la dynamique de prévention repose sur un écosystème interconnecté.

Au-delà de l'incitation fiscale, l'État a un rôle clé à jouer dans l'activation de leviers structurants – en matière d'organisation, de régulation et de ressources.

-
- ➔ Évaluer l'impact systémique de la prévention : une politique de prévention plus affirmée pourrait, à terme, contribuer à modérer la pression sur le système de soins et redonner du sens et de l'attractivité aux métiers du soin, en valorisant l'amont plutôt que le seul traitement.
 - ➔ Développer des dispositifs sécurisés et transférables tout au long de la vie professionnelle : la mise en place d'un Passeport Professionnel Prévention Santé, adossé à des garanties fortes de confidentialité, pourrait accompagner les salariés dans la durée, en facilitant la portabilité de leurs actions de prévention et en donnant davantage de continuité aux parcours.
 - ➔ Articuler plus clairement la prévention avec les politiques de santé mentale.
-



INVESTIR SUR UNE VALEUR À RENDEMENT PORTEUR

Les politiques de prévention santé en entreprise sont à même de produire un effet de boucle vertueux : elles améliorent les conditions de travail, renforcent la culture de l'anticipation, favorisent l'engagement et permettent de mieux absorber les transformations du travail.

Elles doivent pouvoir faire la preuve de leur impact positif sur la performance économique et sociale des entreprises, comme au plan macro-économique.

1

Effets attendus sur la performance organisationnelle

La mise en place d'une politique de prévention santé doit pouvoir être appréciée à travers des indicateurs clés tels que :

- ➔ L'évolution de l'absentéisme, une comparaison avant/après mise en place des dispositifs (par site, par métier, ou par population spécifique), permettant d'objectiver l'impact de certaines actions.
- ➔ L'engagement et la satisfaction des collaborateurs, facilement mesurables en termes de cohésion notamment (taux de participation aux actions, baromètre, recueil de verbatim...).
- ➔ L'attractivité et la fidélisation: baisse du turn-over augmentation des candidatures spontanées, retours positifs en entretiens ou enquêtes de climat.

A terme, le calcul du retour sur investissement pourrait être davantage structuré, en intégrant à la fois les coûts évités et les gains en productivité.

2

Bénéfices qualitatifs et transformation du collectif

Au-delà des chiffres, la prévention santé pourrait agir comme un catalyseur de transformation sociale dans l'entreprise puisque :

- ➔ Elle contribue à un climat social plus apaisé, favorisant l'entraide informelle, la coopération entre équipes et une meilleure fluidité des relations de travail.
- ➔ Elle nourrit une culture managériale plus ouverte, où les signaux faibles sont pris en compte, où la parole est plus libre, et où les managers ne sont plus seuls face aux difficultés individuelles ou collectives.
- ➔ Elle améliore l'image employeur de l'entreprise, en interne comme en externe. Classements, retours candidats, marque employeur sur les réseaux sociaux : les signaux de reconnaissance publique s'accumulent lorsque la santé au travail devient un marqueur assumé.

3

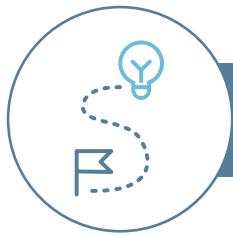
Perspectives à moyen et long terme

Les mutations du monde du travail (introduction de l'intelligence artificielle, hybridation des modes de collaboration, exigences accrues de flexibilité) placent les organisations face à des risques inédits en matière de santé, de charge mentale et d'identité professionnelle.

Déployer dès maintenant une culture de la prévention santé permettrait de préparer ces transformations, en développant la capacité d'adaptation des collectifs et, le cas échéant, de l'écosystème élargi de l'entreprise (sous-traitants, fournisseurs...).

Et de façon plus spécifique, on peut imaginer que l'amélioration des pratiques de prévention en entreprise pourrait conduire à un double phénomène vertueux au moment où les métiers de la santé connaissent une tension croissante :

- ➔ Contribuer d'une part à réduire le volume des besoins de soins finaux, en évitant la survenue de certaines pathologies ou en optimisant les ressources à mobiliser du fait d'un dépistage ou diagnostic précoce.
- ➔ Améliorer, d'autre part, l'attractivité des métiers de la santé, du fait d'un élargissement du champ du soin (curatif + préventif).



CONCLUSION

La prévention santé est une des conditions de la performance de demain

La prévention santé en entreprise permet d'éviter la survenue de chocs mal anticipés et leurs conséquences plurielles, en même temps qu'elle concourt à une plus grande prise en compte de la singularité dans les collectifs de travail. Elle est un levier d'intelligence organisationnelle et un indicateur de maturité sociale. À mesure que les risques changent de nature – physiques, psychiques, plus ou moins localisés ou diffus – les réponses doivent évoluer en profondeur.

L'entreprise ne saurait se contenter d'actions de protection ponctuelles ou d'une logique centrée sur les seuls risques professionnels réglementaires. Elle doit désormais inscrire la santé dans une écologie du travail, où les équilibres individuels et collectifs sont reconnus comme des ressources à maintenir, pas seulement à restaurer.

Cette évolution de paradigme implique que la prévention devienne une compétence organisationnelle à part entière, au même titre que la gestion de projet ou la conduite du changement : en mobilisant des savoir-faire transversaux, en engageant des arbitrages budgétaires, en interrogeant les choix de gouvernance.

Souvent cantonnée au rang de question administrative ou d'injonction morale, la prévention revêt ainsi une place stratégique. Elle constitue une réponse crédible et structurante aux défis des prochaines années. D'ici 2030, les entreprises devront faire face à des mutations majeures : montée en puissance de l'intelligence artificielle, fragmentation des parcours professionnels, allongement de la vie active, hyper sollicitation cognitive, recherche accrue de sens. À cela s'ajoutent des attentes sociétales plus fortes sur la responsabilité sociale, la transparence, le respect du vivant. Dans ce contexte, prévenir, c'est être dans l'anticipation en préparant les collectifs à faire face à l'incertain, à absorber les chocs, à transformer les contraintes en dynamiques. C'est gagner en agilité sans sacrifier l'humain.

C'est aussi favoriser la construction d'un véritable climat de confiance et d'attention réciproque : une entreprise qui prend soin, qui n'attend pas l'urgence pour agir et reconnaît les situations de vulnérabilité comme des réalités normales et transformables, devient une entreprise dans laquelle on peut se projeter, oser, coopérer.

Dans cette perspective, la prévention santé pourrait bien devenir le socle du contrat social de demain, intégrant responsabilité partagée entre individus et organisations, compétence cultivée tout au long de la vie et valeur reconnue dans le modèle économique. Bien plus que technique, l'opportunité est historique : faire de la santé non plus un frein à la performance, mais la condition de sa possibilité.



Merci à l'ensemble des membres du groupe de travail pour la qualité de leurs contributions.

PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

Par ordre alphabétique.

- **Sébastien Abgrall** - Directeur général
- Pôle Santé Bergère
- **Sabrine Berrada** - Directrice du centre
Prévention & Travail - Hôpital Foch
- **Pascaline de Broissia** - Fondatrice -
L'Équipage
- **Richard Capmartin** - Directeur général
- RC Human Recruitment
- **Hervé Coudurier** - Responsable Qualité
de Vie au Travail - France Travail
- **Céline Fabre** - Directrice des talents et
des communautés professionnelles -
DomusVi
- **Camille Fermand** - L'Équipage
- **Catherine Franc** - Cofondatrice -
Deuxième Avis/CoActis Santé
- **Anne-Laure Genty** - Responsable projets
QVCT - Caisse des Dépôts
- **Barbara Grizelj** - DRH - Croix-Rouge
française
- **Flavie Havard** - Responsable
Développement RH - Mutualité Française
- **Paul Labeau** - Chef de projets
prospective et innovation - Énéal
- **Sylvie Lepoutre** - Impact Project
Manager - Advens
- **Claude Monnier** - DRH - Industries
culturelles
- **Vanessa Pouteau** - Infirmière
coordinatrice - ERVMA / CHRU Tours
- **Fabienne Siebenborn** - Directrice des
relations sociales, qualité de vie au travail
- France Travail

CO-RAPPORTEURS DE LA NOTE

- **Thierry Calvat**, sociologue, cofondateur du Cerce V&S
- **Tanguy Châtel**, sociologue, cofondateur du Cercle V&S
- **Edouard de Hennezel**, Président-fondateur du Cercle V&S

Note de position publiée et diffusée en novembre 2025.



Cercle Vulnérabilités et Société

www.vulnerabilites-societe.fr

Contact : team@vulnerabilites-societe.fr

Suivez-nous sur

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société, engagées dans la réflexion et l'action pour
convertir le potentiel des vulnérabilités en gisement de progrès social et économique !

alenvi

Adef Résidences

AD-PA
Les personnes agées - Les enfants

G'Dvens
Les Peuples et les Peuples

agefiph

L'Arche
en France

ARMEE
DU SALUT

Audiens

Maison de Santé Protestant
de Bordeaux-Bagatelle
Assurer tomber à l'eau depuis 1861

bayard

BTP RMS

Caisses des Dépôts

cette famille

clariane

coactis⁺
santé

COLISEE

croix-rouge française
SOUTIEN DU PEUPLE FRANÇAIS DEPUIS 1848

deuxième avis.fr

DOMITYS
ACCRÉ LA MONDIALE

omeio

Énal[®]
Groupe ActionLogement

ERVMA
Le Réseau des Villes et Régions pour la Mobilité

Être là

PAIRFORMHAND
EXPARTISSES

GROUPE
FDJ

FEHAP
Santé Social - Privé Solidaire

fiphfp

FONDATION
ANNE DE GAULLE
Aujourd'hui pour demain

FONDATION
ROTHSCHILD

FONDATION
FALRET

FONDATION
PARTAGE & VIE

FONDATION
ALZHEIMER

REPUBLIQUE
FRANCAISE
Ministère du Travail

HandiEM
Fondation Handicap et Recherche

HOPITAL FOCH

HO VIA
Innov'Innov

IBI

ircem

KHORS

L'EQUIPAGE

Life Plus

lourmel

malakoff
humanis

Ma Boussole | une initiative
agir-accro

Mutualité
Française

OCIRP
Engagée pour l'autonomie !

ORDRE DE MAITRE
FRANCE

OUIHELP

PASSEUR de MOTS
Sensibiliser à l'écriture / Passer d'abord

PETITS
FRÈRES
DES
PAUVRES
Fond et financement de nos œuvres

PFG

SERVICES FUNÉRAIRES

Pôle
SANTÉ

institut
randstad

RC
HUMAN
INVESTIMENT

RESPONSAGE

synerpa
Les acteurs privés
du grand âge

TOM &
JOSSETTE

UDSM

Unaf
L'ars Pour les Familles

vivre et devenir
L'ars Pour les Familles

vivre et
travailler

vyv³