

Quentin Deffrenne

UFR3S - Université de Lille
Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé
Master Ingénierie de la Santé
Parcours Healthcare Business et Recherche Clinique



L'acculturation et l'implémentation d'offres, de concepts (image de marque, marketing, business development) et d'actions commerciales au sein d'une association à but non lucratif, un Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI), dans l'optique d'améliorer la santé des travailleurs

Comment un SPSTI peut-il intégrer des pratiques issues du marketing et du business development pour améliorer la santé des travailleurs tout en respectant sa mission d'intérêt générale et ses valeurs associatives ?

Sous la direction de : Mme. Gloria Dossou

Mémoire de fin d'études de 2^{ème} année de Master Ingénierie de la santé parcours
Healthcare Business et Recherche Clinique
Année universitaire 2024 – 2025

Présidente du jury : Mme. Hélène Gorge, Maître de Conférences

Directrice de mémoire : Mme. Gloria Dossou, Maître de Conférences

Troisième membre de jury : Mme. Frédérique Thailly, Responsable Transformation et
Accompagnement, PSTMN

08/07/2025



Université de Lille
Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)
42 rue Ambroise Paré - 59120 Loos

Remerciements

La rédaction de ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours riche en apprentissages, en expériences humaines et en réflexions professionnelles. Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu, accompagné et conseillé tout au long de cette année, et plus largement durant mon cursus.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma plus profonde gratitude à Madame Dossou, ma directrice de mémoire. Vous m'avez accompagné avec bienveillance, rigueur et exigence tout au long de cette année, non seulement dans la rédaction de ce travail, mais également durant l'ensemble de mon alternance. Votre regard m'a été particulièrement précieux dès ma première expérience de stage, et encore lors de la soutenance finale. Merci pour votre patience, vos retours constructifs et votre engagement constant.

Je tiens également à remercier Madame Frédérique Thailly, ma manageuse au sein de Pôle Santé Travail, pour ses conseils, sa disponibilité et son accompagnement durant toute mon alternance. Votre regard stratégique, votre écoute attentive et vos encouragements ont grandement contribué à mon évolution professionnelle et à la qualité de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à toute l'équipe de Pôle Santé Travail. Merci pour votre accueil, vos retours toujours pertinents sur mes travaux, et votre disponibilité lorsque j'en avais besoin. Votre collaboration m'a permis d'ancrer mes réflexions dans le concret en lien avec les réalités du terrain.

Enfin, je souhaite remercier du fond du cœur ma famille, pour leur soutien sans faille tout au long de cette année. Votre présence, vos encouragements dans les moments de doute, et votre aide précieuse dans la relecture et la correction de ce mémoire ont été essentiels pour moi. Ce travail vous doit beaucoup.

À toutes et tous, Merci.

Sommaire

Remerciements	2
Listes des abréviations	4
Glossaire.....	5
Introduction.....	7
Partie I : Revue de la littérature	10
Partie II : Méthodologie de collecte des données.....	25
Partie III : Résultats	31
Partie IV : Discussion	43
Partie V : Recommandations	49
Conclusion	53
Bibliographie	59
Table des figures	61
Table des matières	62
Annexes.....	64

Listes des abréviations

4P : Produit, Prix, Place, Promotion (marketing-mix classique)
AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité
AFNOR : Association Française de Normalisation
BTP : Bâtiment et Travaux Publics
CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
CPAM : Caisses Primaires d'Assurance Maladie
CRM : Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité
IPRP : Intervenant en Prévention des Risques Professionnels
KPI : Key Performance Indicator
ONG : Organisation Non Gouvernementale
OPSAT : Service interentreprises de santé au travail cité dans le mémoire
OSBL : Organisme Sans But Lucratif
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PST : Pôle Santé Travail
QR : Quick Response (code QR)
QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail
RDV : Rendez-vous
RH : Ressources Humaines
RPS : Risques Psycho-Sociaux
SPSTI : Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises
SST : Santé et Sécurité au Travail (ou Service de Santé au Travail selon le contexte)
SUMER : Surveillance Médicale des Expositions aux Risques Professionnels
TMS : Troubles Musculo-Squelettiques
TPE : Très Petite Entreprise
URPS : Unions Régionales des Professionnels de Santé

Glossaire

Agrément d'État : autorisation quinquennale attestant qu'un SPSTI dispose des moyens nécessaires pour assurer ses missions dans le respect de la réglementation.

Benchmarking : comparaison systématique des pratiques et performances entre SPSTI pour identifier des axes d'amélioration et de différenciation.

Business development : actions stratégiques visant à élargir et pérenniser l'audience d'un SPSTI (conquête d'adhérents, nouvelles offres, partenariats) tout en restant fidèle à sa mission d'intérêt général.

Certification qualité : contrôle indépendant rendu obligatoire par la loi Santé Travail, garantissant qu'un SPSTI respecte un référentiel national de bonnes pratiques.

Commission de contrôle : instance paritaire (employeurs / salariés) qui veille à la bonne utilisation des fonds et au respect des objectifs réglementaires d'un SPSTI.

Différenciation : stratégie consistant pour un SPSTI à mettre en avant des atouts spécifiques (expertise, outils numériques, proximité) pour se démarquer dans un environnement plus concurrentiel.

Maintien en emploi : accompagnement des salariés fragilisés (maladie, handicap, âge) visant à adapter le poste ou reclasser pour éviter la rupture de parcours professionnel.

Marketing associatif : adaptation des méthodes marketing (segmentation, mix 4P, communication ciblée) aux organisations non lucratives, pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes tout en respectant la mission d'intérêt général.

Polyexposition : exposition simultanée des salariés à plusieurs contraintes ou risques professionnels (chimiques, physiques, psychosociaux).

Prévention des risques professionnels : actions destinées à éviter toute altération de la santé due au travail (évaluations, conseils, suivi médical, formations, etc.).

Risques psychosociaux (RPS) : risques pour la santé mentale, sociale ou physique générés par l'organisation ou les relations de travail (stress, harcèlement, surcharge).

Offres complémentaires : prestations optionnelles proposées en plus du socle légal (formations ergonomie, ateliers bien-être, programmes de vaccination, etc.).

Offre socle : minimum réglementaire commun à tous les SPSTI (actions de prévention, suivi individuel de santé, prévention de la désinsertion professionnelle).

SPSTI (Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises) : association Loi 1901 mutualisant les ressources d'employeurs pour prévenir les risques professionnels et suivre la santé des salariés.

Télétravail : forme d'organisation qui déplace l'activité hors des locaux de l'entreprise et engendre de nouveaux enjeux de prévention (isolement, ergonomie, RPS).

TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) : principales maladies professionnelles reconnues en France, liées aux gestes répétitifs et aux postures pénibles.

Valeur ajoutée : bénéfice concret et différenciant qu'un SPSTI apporte à ses adhérents (innovation, expertise, proximité), élément clé pour fidéliser dans un contexte plus concurrentiel.

Veille concurrentielle : observation systématique de l'environnement (pratiques des autres SPSTI, attentes des entreprises, tendances santé) afin d'ajuster en continu la stratégie et l'offre.

Introduction

Dans un contexte économique et social marqué par une évolution constante des besoins en santé des travailleurs, les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) jouent un rôle essentiel dans la préservation de la santé au sein des entreprises françaises. Structurés sous forme associative Loi 1901, ces organismes mutualisent leurs ressources afin de répondre à une mission fondamentale, clairement définie par le Code du travail : prévenir toute altération de la santé physique et mentale des salariés du fait de leur activité professionnelle. Leur mode de financement, principalement constitué des cotisations proportionnelles au nombre de salariés suivis, impose une gestion particulièrement rigoureuse afin de garantir leur équilibre financier tout en assurant une qualité constante des prestations offertes.

Toutefois, malgré leur vocation non lucrative, les SPSTI doivent naviguer dans un environnement complexe soumis à une série de contraintes réglementaires, budgétaires et organisationnelles. L'obtention de l'agrément d'État, renouvelable tous les cinq ans, représente une exigence majeure qui certifie leur aptitude à respecter les standards qualitatifs exigés par les pouvoirs publics. Cette exigence s'accompagne désormais, depuis la Loi du 2 août 2021, d'une obligation supplémentaire de certification par des organismes indépendants, renforçant ainsi l'impératif de qualité et d'efficacité opérationnelle. Face à ces impératifs, les SPSTI sont confrontés à une pression accrue les incitant à optimiser leur organisation interne, à mieux structurer leur offre et à affirmer davantage leur identité et leur valeur ajoutée.

En parallèle, les besoins en santé au travail ne cessent d'évoluer et de se diversifier. La polyexposition généralisée des travailleurs à divers risques professionnels (produits chimiques, stress psychosocial, postures pénibles) constitue un défi majeur pour ces services de prévention. À cela s'ajoute une croissance inquiétante pour les maladies professionnelles (MP), une augmentation de 7,1 % en 2023 (Assurance Maladie, 2023), notamment lié aux troubles musculosquelettiques (TMS) et des affections psychiques liées au travail. Par ailleurs, le vieillissement progressif de la population active impose également de nouvelles stratégies visant à maintenir l'employabilité et la santé durable des salariés.

Les transformations profondes de l'organisation du travail, avec la généralisation du télétravail et l'émergence des économies numériques, viennent encore complexifier la mission traditionnelle des SPSTI, appelant à une adaptation permanente des pratiques et des approches.

Dans ce contexte particulièrement exigeant, les SPSTI doivent explorer de nouvelles méthodes et approches afin de mieux répondre aux attentes changeantes de leurs adhérents et bénéficiaires. Le recours à des pratiques issues du secteur privé telles que le marketing et le business development apparaît ainsi comme une opportunité pour améliorer l'efficacité et la pertinence des services proposés. Le marketing associatif, initialement théorisé par Kotler et Levy (1969), et approfondi par Kotler et Andreasen (1991), propose des cadres méthodologiques permettant aux organisations non lucratives d'identifier, anticiper et répondre aux attentes de leurs différentes parties prenantes tout en restant fidèles à leur mission fondamentale.

Cependant, l'adoption de ces méthodes ne se fait pas sans susciter des questionnements éthiques et opérationnels. En effet, la logique commerciale inhérente aux techniques marketing pourrait entrer en conflit avec les valeurs traditionnelles d'équité, d'universalité et de solidarité propres au monde associatif. L'intégration de ces pratiques doit donc être réfléchie et pilotée avec prudence afin de préserver l'identité associative et l'indépendance scientifique et médicale des SPSTI. Ce constat pose ainsi la problématique centrale de ce mémoire : **Comment un SPSTI peut-il intégrer des pratiques issues du marketing et du business development pour améliorer la santé des travailleurs tout en respectant sa mission d'intérêt général et ses valeurs associatives ?**

Pour répondre à cette problématique, ce travail s'appuie d'abord sur une revue de littérature exhaustive visant à cerner les spécificités des SPSTI, à analyser les enjeux actuels en matière de santé au travail et à explorer les fondements théoriques et pratiques du marketing associatif. Cette démarche permet notamment de mieux comprendre comment d'autres organisations non lucratives ont déjà réussi à adopter ces approches sans compromettre leurs valeurs fondamentales.

La seconde partie de ce mémoire repose sur une méthodologie rigoureuse impliquant une enquête quantitative conduite au moyen de questionnaires en ligne.

Cette enquête vise à recueillir les perspectives des trois principales catégories de parties prenantes des SPSTI : les professionnels de santé et administratifs travaillant au sein des SPSTI, les salariés suivis par ces services, et enfin les représentants des entreprises adhérentes (dirigeants, responsables RH). Chaque groupe de répondants apporte une perspective unique et complémentaire, garantissant une analyse approfondie et équilibrée. Ces questionnaires explorent divers aspects tels que la perception actuelle de la qualité des services, les attentes en matière de communication et d'offre de services personnalisées, ainsi que les éventuelles réserves éthiques et organisationnelles à l'égard de l'adoption de pratiques marketing.

Enfin, ce mémoire se propose de fournir des recommandations stratégiques concrètes destinées aux décideurs des SPSTI afin de les guider dans une intégration efficace et éthique du marketing associatif. Ces recommandations seront fondées sur les enseignements tirés de la littérature, enrichis par les résultats empiriques issus de l'enquête quantitative.

À travers cette approche méthodologique robuste et cette réflexion approfondie, ce mémoire ambitionne d'apporter une contribution originale et utile à la compréhension des leviers potentiels d'innovation organisationnelle dans les SPSTI, tout en veillant scrupuleusement au respect de leur mission fondamentale de préservation et d'amélioration de la santé des travailleurs.

Partie I : Revue de la littérature

Afin de comprendre l'émergence d'une approche marketing et de business development dans les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI), il est indispensable de situer ces organismes dans leur contexte. Dans cette première partie, nous aborderons donc la définition et le cadre associatif des SPSTI, la diversité et l'évolution des besoins de santé des travailleurs, ainsi que les enjeux d'adaptation auxquels font face ces structures. Nous montrerons comment ces facteurs créent un environnement de plus en plus complexe, incitant les SPSTI à repenser leur offre et leur mode de fonctionnement.

1. Les SPSTI et leur environnement

1.1 Présentation des SPSTI

Les services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) sont des organismes dédiés à la santé au travail, structurés sous forme associative Loi 1901 à but non lucratif et pilotés par un conseil d'administration paritaire (employeurs et salariés) (Présanse, 2021). Leur mission principale, inscrite dans le Code du travail, est "d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail" (OPSAT, 2021). Autrement dit, ils mutualisent les moyens de plusieurs employeurs afin de préserver la santé physique et mentale des salariés et prévenir les risques professionnels sur les lieux de travail (Présanse, 2021; OPSAT, 2021). Pour fonctionner, chaque SPSTI doit obtenir un agrément de l'État renouvelé tous les 5 ans, garantissant qu'il dispose des moyens suffisants pour remplir ses missions dans le respect de la réglementation (Présanse, 2021).

En tant qu'associations à but non lucratif, les SPSTI sont soumises à des contraintes spécifiques. D'une part, ils ne peuvent redistribuer de bénéfices à des actionnaires - tout excédent financier devant être réinvesti dans l'amélioration du service. D'autre part, leur financement provient essentiellement des cotisations des entreprises adhérentes, calculées proportionnellement au nombre de salariés suivis (Juritravail, 2021). Cela implique une gestion budgétaire rigoureuse pour concilier équilibre financier et mission sanitaire. Par ailleurs, les SPSTI sont tenus d'accepter toute entreprise relevant de leur champ géographique/professionnel (sauf dérogation particulière), ce qui limite une sélection des entreprises adhérentes et ancre leur rôle

de service d'intérêt général (Ministère du Travail, 2021). Leur gouvernance intègre une commission de contrôle composée de représentants des employeurs et des salariés adhérents, qui veille à la bonne utilisation des fonds et au respect des objectifs réglementaires (Présanse, 2021). Ces caractéristiques (but non lucratif, financement mutualisé, contrôle par les parties prenantes) peuvent parfois restreindre la flexibilité stratégique des SPSTI, mais elles assurent une orientation centrée sur la santé au travail comme mission d'intérêt général plutôt que sur la recherche de profit.

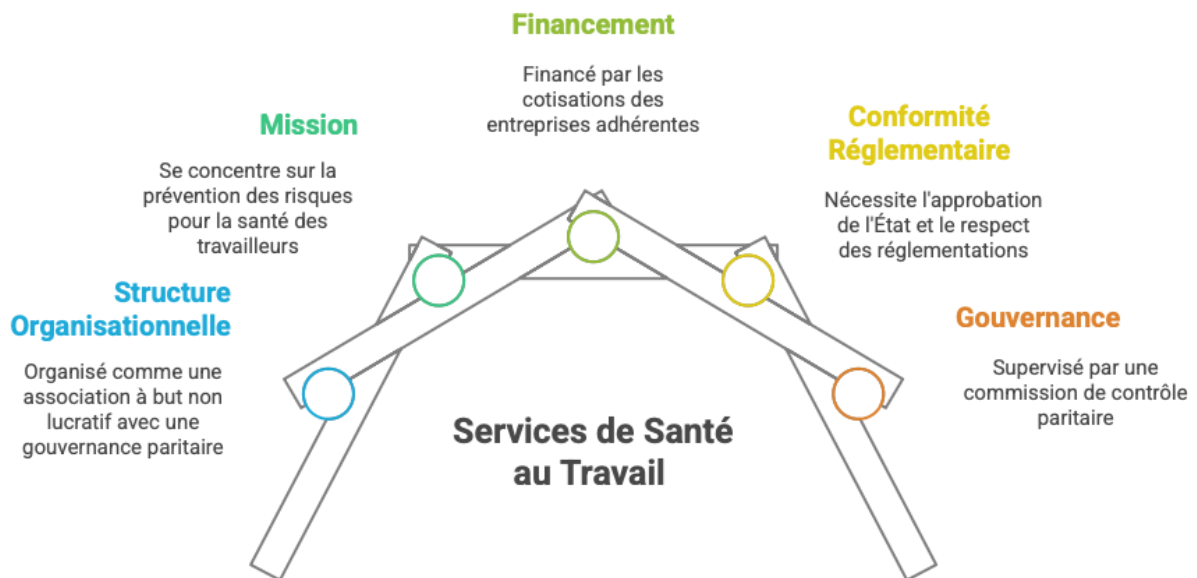


Figure 1: Représentation graphique du fonctionnement d'un SPSTI

Cependant, les associations de Loi 1901 peuvent mener certaines activités commerciales, de façon régulière ou ponctuelle, sans perdre automatiquement leur statut d'organisme sans but lucratif (OSBL), dès lors que plusieurs conditions sont réunies. La jurisprudence et l'administration fiscale ont posé des critères précis pour évaluer le risque de fiscalisation, notamment à travers la méthode dite des 4 P : Produit, Public, Prix, Publicité (Service-public.fr, 2024).

Ainsi, une activité lucrative est considérée comme non concurrentielle si :

- Elle répond à un besoin peu ou mal couvert par le marché,
- Elle cible un public en difficulté ou en situation particulière (économique, sociale, de santé),
- Elle pratique des tarifs inférieurs ou modulés selon la situation des bénéficiaires,

- Sa communication ne repose pas sur des outils publicitaires classiques mais sur une information adaptée au public concerné.

Les associations Loi 1901 bénéficient d'une certaine souplesse pour développer des activités économiques, à condition que ces initiatives restent encadrées, subordonnées à leur mission sociale ou de santé, et qu'elles ne les placent pas en concurrence frontale avec des acteurs commerciaux. Cette réalité pose des enjeux spécifiques pour les SPSTI dans leur volonté d'innover ou de professionnaliser leur offre via des démarches inspirées du marketing.

1.2 Les besoins en santé des travailleurs

Les besoins en santé au travail des salariés français sont à la fois importants et en constante évolution, ce qui pose des défis majeurs pour les SPSTI. Les études statistiques dressent un tableau complet des risques et problèmes actuels. Par exemple, une enquête nationale basée sur l'étude SUMER 2016-2017 a révélé que la quasi-totalité (97 %) des 25 millions de salariés français sont exposés à au moins deux contraintes ou risques professionnels au cours de leur vie - on parle de polyexposition généralisée (Officiel Prévention, 2021). Produits chimiques, bruits, postures pénibles, stress psychosocial... la combinaison de ces facteurs multiples constitue un défi majeur pour la prévention (Officiel Prévention, 2021).

En termes de sinistralité, malgré une tendance de fond à l'amélioration dans certaines catégories, les chiffres demeurent élevés. Ainsi, en 2023, on a dénombré 717 719 accidents du travail reconnus (soit un taux de fréquence de 33,5 pour 1 000 salariés, niveau historiquement bas mais stable) et 68 546 maladies professionnelles reconnues (Assurance Maladie, 2023). Les accidents de trajet représentent 127 310 cas annuels, leur plus haut niveau depuis 2000 (Assurance Maladie, 2023). Quant aux maladies professionnelles, elles sont dominées par les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés aux gestes répétitifs ou aux ports de charges, qui constituent la majorité des cas reconnus (Assurance Maladie, 2023). On observe également une progression préoccupante des affections psychiques liées au travail (+25 % en 2023) traduisant l'augmentation du stress, burn-out et autres risques psychosociaux dans le monde professionnel (Assurance Maladie, 2023). Parallèlement, les maladies liées à des expositions à long terme comme l'amiante se

stabilisent, tandis que de nouveaux risques émergent (par ex. exposition à la silice cristalline, évolution non spécifiée mais citée comme facteur émergent) (Assurance Maladie, 2023). Ces données soulignent que les enjeux classiques de prévention (accidents corporels, TMS, risques chimiques) persistent, tout en étant complétés par de nouvelles priorités comme la santé mentale au travail.

Au-delà des accidents et maladies déclarés, d'autres besoins de santé des travailleurs deviennent plus saillants. Le vieillissement de la population active en est un exemple marquant : les salariés restent en poste plus longtemps et cumulent plus fréquemment des maladies chroniques ou des limitations fonctionnelles. Il s'agit donc d'accompagner l'avancée en âge au travail et de favoriser le maintien dans l'emploi des personnes atteintes de maladies chroniques ou en situation de handicap (Présanse, 2021).

De plus, l'évolution des formes d'organisation du travail (essor du télétravail, économie des plateformes, etc.) amène de nouvelles problématiques en matière de suivi de santé (isolement, risques psychosociaux différents, troubles liés au travail sur écran, etc.). Enfin, la qualité de vie au travail (QVCT) et la prévention du risque routier (trajets professionnels) font partie des enjeux de société désormais attendus dans le champ de la santé au travail (Présanse, 2021).

En résumé, les travailleurs expriment des besoins de plus en plus larges : non seulement être protégés contre les accidents et maladies professionnels classiques, mais aussi être soutenus sur le plan du bien-être mental, de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, et de l'adaptation du travail à leurs capacités tout au long de la carrière. Les SPSTI doivent donc répondre à un spectre très étendu de besoins sanitaires, allant de la prévention de base (sécurité, hygiène industrielle) à un accompagnement plus personnalisé sur la santé globale du travailleur.

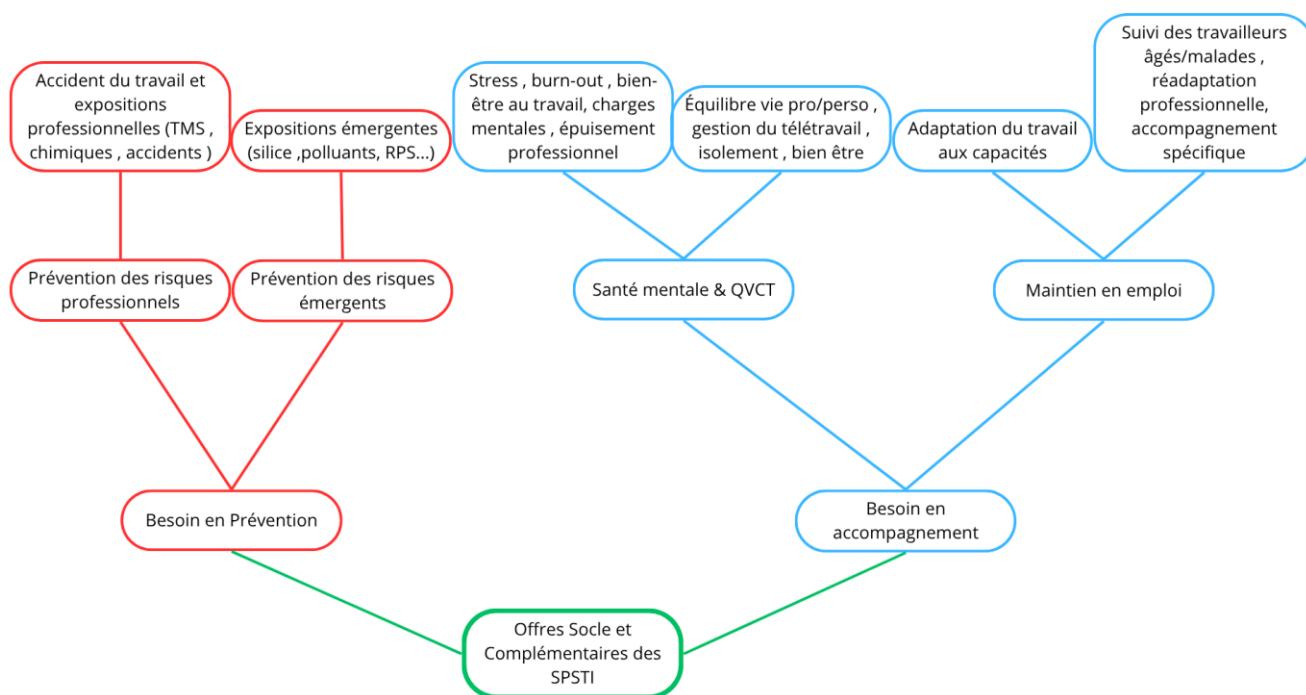


Figure 2 : L'offre au sein des SPSTI à partir des besoins de santé des travailleurs

1.3 Enjeux d'adaptation pour les SPSTI

Face à cet environnement en mutation, les SPSTI sont confrontés à des enjeux d'adaptation sans précédent, tant sur le plan concurrentiel que dans la nature des services à offrir. Historiquement, les services de santé au travail interentreprises opéraient dans un cadre relativement stable, avec un monopole géographique implicite et des missions prédéfinies par la loi. Désormais, plusieurs facteurs les poussent à évoluer et à se différencier.

La réforme portée par la Loi du 2 août 2021 a introduit un tournant important : en rendant obligatoire la certification qualité pour tous les SPSTI, elle a instauré un référentiel d'exigence commun, tout en permettant indirectement une mise en comparaison des services. Cette homogénéisation normative, couplée à une plus grande transparence des pratiques, encourage une logique de benchmarking entre structures. Par ailleurs, la possibilité d'ouvrir des SPSTI à compétence fermée, c'est-à-dire couvrant un secteur d'activité précis ou un périmètre restreint, crée une concurrence implicite, où les services généralistes doivent faire la preuve de leur pertinence face à des modèles potentiellement plus spécialisés ou agiles.

Dans ce contexte, les entreprises adhérentes, longtemps considérées comme de simples bénéficiaires, adoptent de plus en plus un comportement proche de celui de "clients" : elles comparent les offres disponibles, attendent des réponses rapides et adaptées à leurs besoins spécifiques, valorisent l'innovation et la proximité de service. Cette évolution du rapport de force oblige les SPSTI à repenser leur posture : ils ne peuvent plus se contenter d'un socle réglementaire minimal mais doivent démontrer leur capacité à créer de la valeur ajoutée, à proposer des solutions différenciées, et à entretenir une image de marque forte et crédible.

Dans cette optique, la différenciation devient un levier stratégique indispensable. Elle repose non seulement sur l'innovation de l'offre (nouveaux services, outils numériques, expertise pluridisciplinaire), mais aussi sur une veille concurrentielle accrue. Suivre les initiatives des autres SPSTI, analyser les attentes émergentes des entreprises et des salariés, comprendre les dynamiques sectorielles : autant d'éléments nécessaires pour ajuster sa stratégie et se positionner comme un acteur de référence. Loin d'une logique purement marchande, cette différenciation est avant tout un moyen de renforcer l'efficacité de la mission d'intérêt général. En adaptant leur offre à la diversité des attentes et en mettant en avant leurs spécificités (ancrage territorial, expertise métier, accessibilité, qualité relationnelle), les SPSTI peuvent non seulement fidéliser leurs adhérents, mais aussi légitimer leur rôle dans un environnement institutionnel de plus en plus exigeant.

Ainsi, la transformation du contexte réglementaire et relationnel des SPSTI ne se traduit pas par une simple contrainte : elle ouvre la voie à une professionnalisation accrue, où la différenciation, l'orientation bénéficiaire et la qualité deviennent les piliers d'une stratégie cohérente au service de la santé au travail.

On assiste aussi à un renforcement des contraintes de qualité et à une ouverture concurrentielle progressive dans ce secteur. La Loi du 2 août 2021 (" Loi Santé Travail ") a introduit l'obligation pour chaque SPSTI de passer une certification par un organisme indépendant avant 2025, afin de s'assurer que tous offrent un niveau de service conforme à des référentiels de qualité homogènes sur l'ensemble du territoire (Ministère du Travail, 2021; Juritravail, 2021). Cette certification porte notamment sur l'effectivité des prestations, la bonne organisation du service, la gestion financière transparente et d'autres critères garants du professionnalisme de ces

associations (Ministère du Travail, 2021). En cas de manquement grave, l'agrément d'un SPSTI pourra même être suspendu ou réduit (Juritravail, 2021). Ce contrôle externe accru incite les services de santé au travail à améliorer leurs processus internes, à professionnaliser leurs pratiques et, in fine, à se distinguer positivement les uns des autres par la qualité de service. Parallèlement, la réglementation permet désormais la création de SPSTI à compétence fermée (couvrant un périmètre restreint d'entreprises, par exemple une branche professionnelle spécifique), sur autorisation de l'administration (Ministère du Travail, 2021). Cette possibilité déroge au principe traditionnel selon lequel un SPSTI doit accepter toute entreprise de son secteur ; elle ouvre la voie à l'émergence de structures spécialisées susceptibles de concurrencer, sur certains créneaux, les services interentreprises généralistes existants. Autrement dit, le marché des SPSTI, autrefois figé, connaît une émulation nouvelle, sinon une compétition directe, du moins une comparaison entre pairs, où chacun souhaite prouver son efficacité et son utilité afin de conforter sa légitimité auprès des entreprises adhérentes et des pouvoirs publics. On parle ainsi de plus en plus de "valeur ajoutée" apportée par chaque service de santé au travail, et de la nécessité pour ceux-ci de communiquer sur leurs résultats et spécificités pour se différencier.

D'autre part, les SPSTI doivent faire évoluer la nature et l'étendue de leurs offres de services pour répondre aux attentes changeantes de leurs adhérents (entreprises) et des travailleurs suivis. En effet, les employeurs attendent désormais de leur service de santé au travail un partenariat plus large que la simple mise en conformité réglementaire. Si le "socle" de services obligatoires (actions de prévention des risques, suivi individuel de l'état de santé, prévention de la désinsertion professionnelle, etc.) demeure la base commune définie par la loi (Juritravail, 2021), les SPSTI ont désormais la capacité de proposer des services complémentaires au-delà de ce socle (Juritravail, 2021). Cette évolution actée par la réforme de 2021 vise à encourager les SST à innover et à diversifier leur action. Par exemple, un SPSTI peut développer des offres supplémentaires en matière de bien-être au travail, de formation à la sécurité, de coaching ergonomique, de programmes de vaccination ou de sensibilisation à la nutrition, etc., en fonction des besoins exprimés localement. Les entreprises clientes sont de plus en plus en demande de conseils sur des enjeux tels que la qualité de vie au travail, la prévention du burnout, l'adaptation des postes pour les seniors ou le suivi des salariés en situation de handicap, qui dépassent le cadre strict des visites

médicales réglementaires. Les travailleurs, de leur côté, expriment des attentes accrues quant à l'attention portée à leur santé holistique et à un suivi plus personnalisé. Ils souhaitent que le service de santé au travail ne soit pas seulement un contrôle administratif, mais un acteur proactif améliorant concrètement leurs conditions de travail.

Ces attentes se manifestent par exemple dans l'importance accordée au maintien en emploi : les salariés confrontés à des problèmes de santé souhaitent être accompagnés pour conserver un travail compatible avec leur état, et les employeurs attendent du service de santé des solutions (aménagements de poste, reclassement, etc.) pour éviter les ruptures de parcours. De même, la montée des risques psychosociaux fait que les entreprises recherchent auprès des SPSTI des expertises en psychologie du travail ou en organisation du travail, afin de les aider à mettre en place des plans d'action contre le stress, le harcèlement ou la surcharge de travail. En somme, les SPSTI sont incités à élargir leur champ d'intervention et à développer de nouvelles compétences. Plusieurs SPSTI ont commencé à s'adapter en ce sens, en recrutant par exemple des ergonomes, des psychologues du travail, des assistants sociaux, pour compléter l'équipe autour du médecin du travail (Présanse, 2021).

S'adapter ou subir : tel pourrait être le mot d'ordre. La profession a d'ailleurs reconnu cette nécessité d'adaptation. Lors des Journées Santé-Travail 2019, il a été souligné que les SST interentreprises sont des " acteurs en constante adaptation aux besoins de leurs adhérents ", avec des actions qui n'ont de cesse de s'ajuster aux mutations de l'organisation du travail et aux besoins renouvelés des entreprises et des travailleurs (Présanse, 2019). Cette adaptation passe tant par des évolutions internes (nouvelles méthodes, renforcement de la qualité de service, professionnalisation du management) que par des initiatives externes innovantes. Par exemple, on a vu certains SPSTI développer des outils digitaux de prévention (applications mobiles, plateformes en ligne pour le suivi individuel ou la formation à distance), nouer des partenariats avec l'Assurance Maladie ou des branches professionnelles pour des actions ciblées, ou encore expérimenter des programmes originaux (comme des ateliers de maintien en forme pour prévenir les TMS, des conférences sur le sommeil, etc.) (Présanse, 2021). Ces efforts visent tout à la fois à satisfaire les attentes de leur public et à se positionner comme des services modernes et efficaces. In fine, les

SPSTI qui sauront le mieux relever ces défis d'adaptation - en conciliant mission de santé publique, satisfaction des entreprises adhérentes et innovation - seront ceux qui tireront leur épingle du jeu dans le nouveau paysage de la santé au travail en France.

Ces mutations imposent progressivement aux SPSTI une transformation de leur organisation, les rapprochant dans leur fonctionnement de celui d'une entreprise, sans pour autant renier leur mission d'intérêt général. L'évolution constante des attentes des salariés, qu'il s'agisse de santé mentale, de maintien dans l'emploi, d'accompagnement des maladies chroniques ou d'amélioration de la qualité de vie au travail, oblige ces structures à enrichir et adapter leur offre. Il ne suffit plus de satisfaire aux exigences réglementaires : les services doivent désormais faire preuve de réactivité, d'innovation et de pertinence, en cohérence avec les réalités du terrain.

Dans le même temps, la relation entre les SPSTI et leurs entreprises adhérentes a elle aussi changé de nature. Là où prévalait autrefois une logique d'adhésion associative, on observe aujourd'hui une dynamique plus proche d'une relation client. Les entreprises expriment des attentes spécifiques en matière de qualité, de visibilité des services, d'accompagnement personnalisé. Cette évolution appelle une structuration plus claire de l'offre, une stratégie de communication plus affirmée et une évaluation régulière de la satisfaction. En parallèle, la montée des exigences de certification et la possibilité de créer des SPSTI à compétence fermée ont introduit une forme de concurrence implicite entre structures, les incitant à se différencier, à valoriser leurs expertises et à démontrer leur efficacité.

Ce glissement vers des pratiques de type entrepreneurial ne remet pas en cause les fondements associatifs des SPSTI. Il constitue au contraire une réponse stratégique à un environnement en mutation, dans lequel professionnalisation, agilité et lisibilité sont devenues des leviers indispensables pour remplir durablement une mission de prévention et de santé publique. L'enjeu est donc de maintenir l'équilibre entre, d'une part, l'adaptation nécessaire aux évolutions du monde du travail et des attentes des entreprises, et d'autre part, la fidélité aux valeurs de solidarité, d'équité et d'universalité qui fondent l'action des SPSTI.

2. Marketing et business development dans un cadre associatif

2.1 Fondements théoriques

Le marketing et le business development sont deux notions issues du monde de l'entreprise marchande, mais dont les principes fondamentaux peuvent s'appliquer aux organisations à but non lucratif, moyennant certaines adaptations. Kotler et Levy (1969) ont été parmi les premiers à élargir le concept de marketing au-delà du seul secteur commercial, en considérant que même les organismes publics ou les associations devaient identifier et satisfaire les besoins de leurs publics cibles pour atteindre leurs objectifs. En 1991, Kotler et Andreasen soulignent qu'afin qu'un organisme non lucratif puisse survivre et se développer, il doit prendre en compte l'ensemble des besoins de ses bénéficiaires, y compris sur les plans sociaux, émotionnels ou intellectuels, et non se limiter à ses offres de base (Kotler & Andreasen, 1991). Autrement dit, même dans une association, il existe une forme de " marché " constitué des bénéficiaires (ex. : les salariés suivis dans le cas d'un SPSTI), des adhérents ou clients (ex. : les entreprises cotisantes), des financeurs publics ou privés, etc. Le marketing peut être défini comme l'ensemble des techniques et des démarches visant à connaître, anticiper et stimuler les besoins du public et à adapter en conséquence l'offre de produits ou services - avec en ligne de mire la satisfaction du public visé et la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans un contexte non lucratif, la finalité n'est pas le profit financier, mais cela n'empêche pas l'application de ces mêmes principes orientés vers le public. Ainsi, Di Sciullo (1988) estime qu'une association doit aussi savoir " se vendre " auprès d'un multi-public composé de ses usagers ou adhérents potentiels, des pouvoirs publics dont elle dépend, et de ses partenaires/donateurs.

Le business development (développement de l'activité), dans le cadre associatif, peut être vu comme l'ensemble des actions stratégiques visant à accroître et pérenniser l'audience de l'organisation, à renforcer ses ressources (humaines, financières) et à étendre l'impact de sa mission. Pour une association comme un SPSTI, cela peut signifier fidéliser ses entreprises adhérentes, en conquérir de nouvelles, développer de nouveaux services pour mieux couvrir les besoins et bâtir des partenariats utiles. On retrouve là des préoccupations analogues à celles d'une entreprise classique cherchant à gagner des parts de marché - à ceci près que la "

part de marché " d'un SPSTI se mesure en termes de part de travailleurs couverts et de qualité des services rendus, et non en profit. Néanmoins, l'idée est la même : il faut innover, communiquer et apporter de la valeur pour se développer.

Plusieurs fondements théoriques guident l'adaptation du marketing aux organisations non lucratives. Tout d'abord, ces organisations opèrent dans un environnement à parties prenantes multiples. Comme l'explique Mayaux (2009), le marketing associatif doit être conçu comme une démarche multipolaire, où l'association gère ses échanges avec différents publics : les bénéficiaires de l'action, les membres adhérents, les financeurs, les bénévoles et salariés internes, et le réseau de partenaires externes. Contrairement à une entreprise qui a essentiellement des clients et des actionnaires, une association doit équilibrer les attentes de tous ces acteurs. Mertens (2009) souligne d'ailleurs que les techniques de marketing peuvent aider l'association à mieux formuler sa mission, comprendre les besoins de ses interlocuteurs et communiquer sa différence pour assurer sa pérennité, créant ainsi de la valeur pour l'ensemble de son public et pas seulement pour ses usagers directs.

Ensuite, la démarche classique du marketing (analyse des besoins, segmentation du public, positionnement, marketing mix " 4P " - Produit, Prix, Place, Promotion) reste utilisable, mais avec des ajustements.

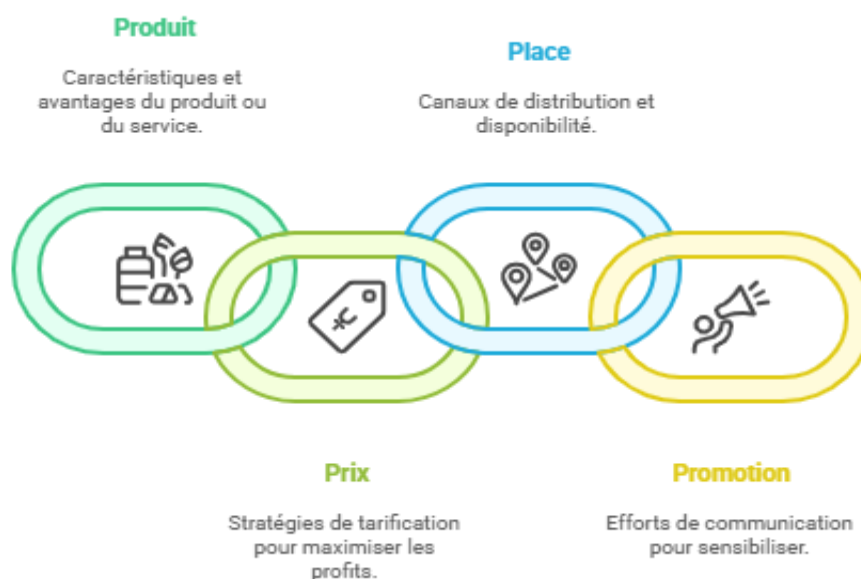


Figure 3: Représentation du marketing mix

Par exemple, le " produit " d'une association peut être un service ou une cause (dans le cas d'un SPSTI, c'est l'offre de santé au travail) ; le " prix " n'est pas un tarif marchand librement fixé mais une cotisation éventuellement réglementée, ou un effort demandé (ex. : temps passé en formation) ; la " distribution " concerne l'accessibilité du service (implantation territoriale, moyens numériques mis en place pour toucher le public) ; la " promotion " relève de la communication, de la pédagogie sur la mission et les services rendus. À mesure que les SPSTI évoluent dans un environnement plus dynamique et exposé, ces approches classiques s'enrichissent de dimensions stratégiques telles que l'image de marque, essentielle pour renforcer la lisibilité et l'attractivité de leur mission, et la veille concurrentielle, qui permet d'observer les pratiques des autres services, d'anticiper les attentes des entreprises adhérentes, et de s'ajuster en conséquence. Ces éléments deviennent d'autant plus cruciaux que les employeurs, désormais assimilables à des " clients ", comparent les services et attendent une valeur ajoutée tangible. Théoriquement, le marketing encourage ainsi l'orientation "client" - ou en termes associatifs, l'orientation "bénéficiaire/adhérent" - c'est-à-dire le fait de partir des besoins du public pour concevoir l'action. Cette orientation n'est pas naturelle dans toutes les structures non lucratives qui, historiquement, pouvaient être plutôt centrées sur leur mission (on fait ce qu'impose notre mission, le public s'y adapte). D'où l'importance d'un changement culturel : le marketing apporte une méthode pour connecter la mission aux attentes réelles du terrain, tout en permettant de mieux se positionner dans un champ désormais marqué par une exigence de différenciation.

Plusieurs auteurs (Kotler & Andreasen, 1991; Mertens, 2009; Mayaux, 2009, etc.) convergent sur l'idée qu'adopter une démarche marketing peut renforcer l'efficacité d'une organisation non marchande. En synthèse, cela permet de : (a) mieux cerner les besoins de ses différents publics (bénéficiaires, membres, tutelles...), (b) adapter et segmenter l'offre en fonction de ces besoins, en restant aligné avec la mission, (c) communiquer plus efficacement sur la valeur apportée et ainsi mobiliser davantage de soutien, et (d) assurer la pérennité en fidélisant les parties prenantes autour de la proposition de valeur de l'association (Mertens, 2009). Ces principes théoriques constituent le socle sur lequel les SPSTI peuvent s'appuyer pour développer leur activité de manière cohérente avec leur vocation d'intérêt général.

2.2 Analyse des pratiques actuelles

Sur le terrain, de plus en plus d'organisations à but non lucratif - y compris les SPSTI - intègrent des démarches de marketing et de développement pour répondre aux enjeux évoqués. Dans les SPSTI eux-mêmes, on observe les prémices d'une appropriation des outils marketing, souvent sous l'angle de la qualité de service et de la satisfaction des adhérents. Par exemple, l'OPSAT (un Service de Santé au Travail Interentreprises basé dans les Hauts-de-France) a entrepris ces dernières années une véritable démarche d'amélioration continue centrée sur ses " clients " que sont les entreprises adhérentes et leurs salariés. Sous l'impulsion de son Conseil d'administration, l'OPSAT s'est engagé dès 2018 dans une procédure de certification qualité (label AFAQ-AFNOR) et a érigé la satisfaction de ses bénéficiaires en objectif commun de l'ensemble du service (OPSAT, 2019).

Concrètement, une enquête en ligne a été menée à grande échelle auprès des adhérents : durant l'été 2019, 13 800 entreprises adhérentes ont été sondées afin de mieux connaître leurs besoins, leurs priorités en santé au travail, leur appréciation des services existants et leurs attentes pour l'avenir (OPSAT, 2019). Le questionnaire couvrait des points clés comme : les souhaits des entreprises en termes de prévention, leur niveau de satisfaction vis-à-vis des différentes prestations (actions de prévention en entreprise, suivi de santé individuel, etc.), et leur connaissance des offres proposées par le service (par ex. le " Pack Santé Travail " mentionné) (OPSAT, 2019).

Les résultats de cette enquête ont été analysés en détail par l'OPSAT pour identifier les axes d'amélioration. On apprend ainsi que 74 % des répondants avaient bénéficié d'au moins une prestation du service, principalement des consultations de médecine du travail (68 %), des actions de prévention en entreprise (30 %) ou des sessions de formation (48 %) (OPSAT, 2019). De plus, 87 % des entreprises ont reconnu que la prévention des risques professionnels constitue une priorité dans leur entreprise (dont 30 % lui donnant la priorité maximale) (OPSAT, 2019). Armée de ces informations, l'OPSAT a pu dégager les points forts et faibles de son offre. Par exemple, le retour des adhérents a sans doute mis en lumière certaines attentes non couvertes ou des demandes de communication supplémentaire (l'enquête comportait une section sur la connaissance qu'avaient les adhérents des actions de

communication du service, signe que le SPSTI cherchait à mesurer la portée de sa promotion auprès de son public) (OPSAT, 2019).

Cette démarche est très proche d'une démarche marketing classique : segmentation (par taille d'entreprise, secteur, etc.), étude de satisfaction client, puis ajustement de l'offre (OPSAT, 2019). Elle illustre qu'un SPSTI peut adopter une posture d'écoute client active tout en restant dans son rôle préventif. L'OPSAT indique d'ailleurs que l'analyse des retours a conduit à améliorer le service rendu dès la fin 2019 et alimentera une campagne d'évaluation auprès des salariés eux-mêmes en 2020, montrant une boucle d'amélioration continue vertueuse (OPSAT, 2019). Ce cas montre qu'il est possible, dans un cadre associatif, d'implémenter une véritable stratégie marketing orientée adhérents, sans renier la mission de Santé Publique.

D'autres SPSTI ont également entrepris des initiatives comparables. Par exemple, lors des Journées Santé-Travail 2019 de Présanse, de nombreux services ont partagé des nouvelles pratiques mises en œuvre pour mieux répondre aux besoins de leurs adhérents (Présanse, 2019). Ont été évoquées des actions comme la création d'outils numériques (applications mobiles pour les salariés, plateformes web pour les employeurs), le développement de partenariats locaux (avec la CARSAT, l'Assurance Maladie, des fédérations professionnelles) pour proposer des actions ciblées, ou des expérimentations innovantes (par ex. des ateliers "travailleurs acteurs de leur santé", des projets pilotes de maintien en emploi avec tutorat, etc.) (Présanse, 2019). Toutes ces initiatives traduisent une volonté de mieux "servir" les entreprises et salariés en apportant des solutions concrètes et sur-mesure, ce qui relève d'une logique de marketing de services (innovation, adaptation à la demande), et s'inscrivent également dans une quête de différenciation : dans un environnement où les comparaisons entre SPSTI deviennent plus fréquentes, proposer des services distinctifs et visibles permet à chaque structure de valoriser sa valeur ajoutée et de renforcer son attractivité.

On peut citer l'exemple d'un SPSTI qui a mis en place un "club entreprise santé" pour ses adhérents, leur proposant régulièrement des rencontres thématiques (sur le télétravail, les addictions, etc.) - ceci afin de créer de la valeur ajoutée et fidéliser les adhérents en les impliquant davantage. Un autre exemple est celui de SSTI ayant repensé leur identité visuelle et communication : plusieurs services ont modernisé leur logo, leur site web, et communiquent activement via des newsletters ou sur LinkedIn

pour accroître leur visibilité et valoriser leurs actions auprès des employeurs (Présanse, 2019). Ces pratiques étaient moins courantes il y a quelques années, signe d'une professionnalisation croissante du secteur sur le plan marketing.

Dans d'autres secteurs du monde associatif, on trouve également des exemples de réussites liées à l'adoption de démarches marketing ou de business development. Les grandes ONG humanitaires, par exemple, ont depuis longtemps recours au marketing direct et digital pour recruter des donateurs (campagnes d'e-mailing, spots publicitaires chocs, storytelling autour des bénéficiaires afin de toucher le grand public). Des associations comme la Croix-Rouge ou Médecins Sans Frontières ont construit de véritables marques reconnues, synonymes de confiance, grâce à des stratégies de communication bien orchestrées et à la constance de leur image de marque (El Kharraz & Cherradi, 2019).

Dans le domaine de la santé, certaines associations de patients ou fondations hospitalières utilisent le marketing relationnel pour mobiliser des communautés de soutien (programme d'adhésion, événements caritatifs, ou autres). Toutes ces réussites montrent que les associations peuvent emprunter les outils du marketing pour accroître leur impact.

Ainsi globalement, on constate une prise de conscience dans le monde associatif : le marketing peut être un facteur clé de succès. Il est désormais reconnu, y compris par les dirigeants d'associations, que pour pérenniser l'activité et la faire grandir, il faut savoir se différencier, fidéliser son public et innover dans les services proposés (El Kharraz & Cherradi, 2019). Cette évolution culturelle est en cours et touche aussi les SPSTI en France, comme on l'a vu. On peut donc s'attendre à ce que les démarches de marketing et de business development prennent une place de plus en plus importante dans le management des services de santé au travail, avec à la clé des échanges de bonnes pratiques entre SPSTI pionniers en la matière.

À la lumière des éléments théoriques et contextuels développés dans la revue de littérature, il apparaît que les SPSTI, en tant qu'acteurs associatifs à mission d'intérêt général, sont confrontés à une double exigence : s'adapter aux mutations du monde du travail tout en respectant les fondements éthiques de leur fonctionnement. L'intégration d'approches issues du marketing et du business development, bien

qu'originale dans ce secteur, semble constituer une voie stratégique prometteuse pour améliorer la lisibilité, l'efficacité et l'impact des services proposés. Toutefois, cette évolution soulève des interrogations quant à sa compatibilité avec les valeurs des SPSTI, ainsi qu'aux perceptions des différentes parties prenantes.

Afin de mieux comprendre ces perceptions, d'ancrer l'analyse dans une réalité de terrain et répondre à notre problématique : « Comment un SPSTI peut-il intégrer des pratiques issues du marketing et du business development pour améliorer la santé des travailleurs tout en respectant sa mission d'intérêt général et ses valeurs associatives ? », la partie suivante présente la méthodologie de recherche adoptée. Elle décrit les choix opérés pour construire une enquête quantitative rigoureuse, ciblant trois types d'acteurs clés : les professionnels des SPSTI, les salariés suivis et les représentants des entreprises adhérentes. Ce cadre méthodologique vise à explorer les attentes, les freins et les leviers perçus concernant l'évolution des pratiques des SPSTI, en particulier au regard des outils marketing.

Partie II : Méthodologie de collecte des données

1. Populations cibles de l'enquête

L'étude adopte une approche quantitative par enquête en ligne et cible trois catégories distinctes de participants, choisies afin de couvrir l'ensemble des parties prenantes des SPSTI. Ces trois publics ont été retenus pour fournir des perspectives complémentaires sur les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises :

- Salariés des SPSTI (professionnels de santé au travail, personnel administratif, etc.) Ce premier groupe apporte le point de vue interne des SPSTI. Leur inclusion permet de comprendre l'organisation et les pratiques des services de santé au travail du côté de ceux qui les délivrent. Leurs retours aident à identifier les atouts et les défis rencontrés par les équipes pluridisciplinaires en charge de la prévention et du suivi de santé au travail.

- Salariés suivis par un SPSTI. Il s'agit des travailleurs bénéficiaires des services de santé au travail interentreprises. Ce deuxième groupe fournit un retour d'expérience utilisateur, en exprimant la perception qu'ont les salariés de l'accompagnement en prévention et santé au travail dont ils bénéficient. Intégrer cette population est indispensable pour évaluer la qualité perçue du service rendu et l'efficacité des actions de prévention sur le terrain du point de vue des principaux concernés.
- Représentants des entreprises adhérentes (par exemple les responsables des Ressources Humaines ou dirigeants) Ce troisième groupe représente les employeurs faisant appel aux SPSTI pour le suivi de santé de leurs salariés. Leur participation offre le point de vue des organisations clientes. Cela permet d'évaluer la satisfaction des entreprises adhérentes quant aux prestations des SPSTI, d'analyser leur niveau d'adhésion aux démarches de prévention, et de vérifier l'adéquation des services proposés avec les besoins et attentes du monde professionnel.

Le choix de ces trois publics se justifie par la nécessité d'obtenir une vision à 360 degrés du fonctionnement et de l'impact des SPSTI. En croisant les perspectives internes (personnels des SPSTI), externes côté salariés suivis, et externes côté employeurs, l'étude garantit une compréhension plus complète des dynamiques à l'œuvre. Se focaliser sur un seul type d'acteurs aurait risqué de fournir une vision partielle du sujet ; au contraire, la diversité des répondants retenus permet de comparer et de confronter les points de vue, renforçant ainsi la solidité de l'analyse. Chaque catégorie de participants faisant face à des enjeux spécifiques vis-à-vis des SPSTI, disposer de ces trois échantillons distincts offre une base solide pour des résultats riches et contrastés.

2. Contenu des questionnaires et justification des thématiques abordées

Les trois questionnaires ont été conçus de manière complémentaire afin de répondre aux mêmes objectifs d'analyse, tout en tenant compte des spécificités de chaque population cible. Chaque version reprend une structure similaire, articulée

autour de cinq grandes thématiques communes, permettant d'assurer une cohérence globale et de faciliter les comparaisons entre les publics :

1.Profil du répondant : Chaque questionnaire commence par une série de questions sociodémographiques et professionnelles permettant de caractériser le répondant (fonction, ancienneté, secteur d'activité, type de contrat, etc.). Ces éléments servent à contextualiser les réponses et à identifier d'éventuelles corrélations entre profil et opinions.

2.Perception des SPSTI : Cette section vise à évaluer la connaissance des services proposés, la clarté perçue de l'offre, la visibilité du SPSTI, et l'expérience vécue des utilisateurs ou des professionnels internes. Elle permet de mesurer la satisfaction et l'accessibilité du service selon les différentes parties prenantes.

3.Compréhension du rôle du marketing : Les répondants sont interrogés sur leur connaissance de ces concepts, leur compatibilité avec les valeurs d'un SPSTI, et leur perception quant à leur utilité dans l'amélioration des services. Cette partie est essentielle pour comprendre la légitimité accordée à ces démarches dans un contexte associatif.

4.Améliorations possibles : Une série de questions explore les leviers d'optimisation que pourraient apporter des pratiques marketing (meilleure communication, personnalisation des services, outils digitaux, sensibilisation, etc). Ces questions visent à faire émerger des idées concrètes et des besoins spécifiques.

5.Limites éthiques et suggestions : Enfin, tous les questionnaires intègrent une réflexion sur les risques perçus (marchandisation, perte de mission d'intérêt général, surcharge de travail).

Ainsi, bien que les formulations et les exemples aient été adaptés à chaque catégorie, la structure et les axes d'investigation sont restés cohérents, assurant une comparabilité des données et une richesse d'analyse. Cette homogénéité permet de croiser les perceptions internes et externes et d'identifier les convergences et divergences de points de vue sur le rôle des SPSTI à l'ère de la transformation de leur modèle d'action.

Les données ont été recueillies au moyen de questionnaires auto-administrés en ligne, conçus à l'aide de la plateforme Microsoft Forms. Chaque questionnaire comporte principalement des questions fermées (questions à choix multiples, échelles de Likert pour mesurer le degré d'accord ou de satisfaction, etc.), ce qui permet une exploitation statistique aisée des résultats. Quelques réponses ouvertes facultatives ont également été intégrées pour recueillir des commentaires plus qualitatifs, offrant aux participants la possibilité de préciser leurs pensées ou d'illustrer leurs réponses par des exemples concrets.

Avant la diffusion à grande échelle, le questionnaire a fait l'objet d'une phase de relecture et de test interne auprès de 8 personnes ressources. Cela a permis de vérifier la clarté des questions et la pertinence des items pour chaque catégorie de répondants, et d'apporter des ajustements mineurs le cas échéant. Le recours à Microsoft Forms s'est avéré pertinent tant pour la facilité de conception (interface intuitive, gestion automatisée des sauts de question conditionnels) que pour la centralisation des réponses. En outre, ce choix technique facilite la récupération sécurisée des données et le suivi du taux de réponse en temps réel. L'outil a été configuré de sorte à ne pas enregistrer d'informations d'identification (comme les adresses e-mail des participants ou leur identifiant Microsoft) afin de respecter l'anonymat des répondants, point sur lequel nous revenons plus loin.

3. Procédure de diffusion de l'enquête

La diffusion des questionnaires a débuté le 14 avril 2025 et s'est étalée sur une durée d'un mois. L'administration de l'enquête étant entièrement en ligne, la stratégie de diffusion a combiné deux canaux complémentaires afin de maximiser la diversité et le nombre de répondants : les réseaux sociaux professionnels en ligne d'une part, et un relais sur site au sein des centres de PST d'autre part.

En premier lieu, un appel à participation a été diffusé via LinkedIn, réseau social professionnel particulièrement adapté pour atteindre les catégories de répondants visées. Un message de présentation de l'étude, incluant le lien URL menant vers les formulaires en ligne, a été publié depuis le compte LinkedIn de l'étudiant et relayé dans plusieurs groupes et communautés pertinents (notamment des groupes liés à la santé au travail, aux ressources humaines, ou aux professionnels de santé).

Ce mode de diffusion visait à toucher efficacement les salariés des SPSTI et les représentants d'entreprises adhérentes, souvent présents sur ce réseau. Il offrait également la possibilité aux personnes intéressées de repartager l'appel dans leur propre réseau, favorisant un effet boule de neige pour accroître la visibilité de l'enquête.

En parallèle, pour capter le public des salariés suivis par un SPSTI (dont tous ne fréquentent pas nécessairement LinkedIn), l'enquête a été relayée directement dans les centres de PST. À cette fin, des affiches ont été placées dans les salles d'attente et espaces d'accueil de plusieurs centres interentreprises de santé au travail. Ces affiches comportaient une brève explication de l'objet de l'étude et un QR code (ainsi qu'une adresse web courte) permettant d'accéder au questionnaire en ligne correspondant. Ce déploiement sur site, réalisé avec l'accord des directions des centres concernés, garantit que les travailleurs se rendant aux visites médicales ou aux actions de prévention puissent prendre connaissance de l'enquête et y participer s'ils le souhaitent. Cette méthode de diffusion physique complète utilement la diffusion numérique en touchant des répondants potentiellement absents des réseaux sociaux ou moins enclins à y répondre.

La combinaison de ces deux canaux de diffusion - numérique et physique - vise à limiter les biais d'échantillonnage liés à un mode de recrutement unique. Il s'agit d'un échantillonnage par convenance et volontariat : les participants se sont auto-sélectionnés en choisissant de répondre au questionnaire après avoir été exposés à l'appel à participation. Certes, cette méthode n'est pas probabiliste (il ne s'agit pas d'un tirage aléatoire des répondants dans la population générale), ce qui peut introduire certains biais de sélection. Néanmoins, dans le cadre exploratoire de ce mémoire, elle demeure appropriée pour recueillir un volume significatif de réponses en peu de temps. En outre, l'effort mis sur la diversité des canaux de diffusion vise à atteindre des répondants variés en termes de profil et de secteur, afin d'améliorer la représentativité globale de l'échantillon. Au terme de la période de collecte (14 mai 2025), les réponses ont été extraites de Microsoft Forms pour être nettoyées, consolidées et prêtes à l'analyse statistique.

4. Considérations éthiques et anonymat des données

Cette recherche s'est conformée scrupuleusement aux principes éthiques en vigueur pour les études impliquant des participants humains. Le caractère anonyme et confidentiel des réponses a été garanti à chaque étape. Aucune donnée personnelle directement identifiante (nom, prénom, adresse e-mail, numéro de téléphone, employeur précis, etc.) n'a été sollicitée dans le questionnaire. De plus, les quelques informations sociodémographiques ou professionnelles recueillies (par exemple, fonction occupée, secteur d'activité de l'entreprise) ont été pensées de manière suffisamment agrégée pour qu'il soit impossible d'identifier un individu de façon indirecte en combinant les réponses. En paramétrant l'enquête sur Microsoft Forms, j'ai veillé à désactiver la collecte automatique d'éventuelles données identifiantes (comme l'enregistrement de l'adresse IP ou de l'identité Microsoft des répondants). Ainsi, les données recueillies sont entièrement anonymes, ce qui signifie qu'aucune personne ne peut être reconnue à travers les résultats : les réponses individuelles ne sont exploitées qu'à un niveau global et statistique. Cette anonymisation complète, en rendant impossible l'identification d'un répondant à partir du jeu de données, permet de respecter strictement la vie privée des participants conformément aux recommandations de la CNIL et à la réglementation en vigueur.

Par ailleurs, les répondants ont été informés du cadre et de la finalité exclusivement académique de l'étude. En ouverture du questionnaire figurait un texte explicatif indiquant l'objectif du mémoire de Master, la nature des questions posées, la durée estimée pour y répondre, ainsi que les garanties d'anonymat et de confidentialité. Il y était précisé que la participation était entièrement volontaire et que les participants pouvaient à tout moment interrompre le questionnaire s'ils ne souhaitent plus poursuivre, sans aucune conséquence. Conformément aux principes du consentement éclairé en recherche, le fait de décider librement de remplir le questionnaire et de le valider jusqu'à la soumission a été considéré comme un consentement éclairé à la participation. Aucune compensation financière ou avantage en échange de la participation n'a été offert, afin de ne pas biaiser le libre consentement ni influencer les réponses. De plus, les données collectées ne seront exploitées qu'à des fins de recherche scientifique : elles serviront uniquement à l'analyse présentée dans ce mémoire de master et éventuellement à des publications

académiques découlant de ce travail, et en aucun cas à des fins commerciales ou administratives extérieures à la recherche. L'ensemble des données est conservé pendant la durée nécessaire à l'analyse du mémoire, puis sera détruit ou archivé de façon anonyme conformément aux directives institutionnelles.

En résumé, la démarche de collecte a été réfléchie pour respecter l'éthique : information transparente aux participants, volontariat, anonymat strict des réponses et protection des données. Seules des analyses statistiques agrégées seront tirées de ces questionnaires, sans aucune identification individuelle. Les résultats chiffrés issus de l'enquête seront présentés et discutés dans une section dédiée du mémoire, de sorte à restituer les enseignements de manière globale et à préserver la confidentialité des répondants. Toutes ces précautions garantissent que la collecte des données s'est déroulée dans le respect des règles éthiques et méthodologiques requises pour un travail de recherche en sciences sociales et en santé publique.

Partie III : Résultats

Ce chapitre restitue les résultats issus des trois enquêtes menées auprès des salariés des SPSTI, des entreprises adhérentes et des salariés suivis. Ces trois publics, chacun à leur niveau, interagissent avec l'offre de services proposée par les SPSTI. Il est donc essentiel d'appréhender leurs perceptions spécifiques pour identifier les points de convergence, les incompréhensions et les leviers d'évolution possibles.

Chaque questionnaire a été analysé selon les six axes méthodologiques définis précédemment : les caractéristiques sociodémographiques, la perception de l'offre, l'expérience utilisateur, l'ouverture au marketing, les attentes concrètes, et enfin les freins exprimés. Cette analyse est d'abord menée séparément pour chacun des trois publics, avant d'être enrichie par une lecture transversale dans une dernière partie. Ce choix permet à la fois de respecter la singularité de chaque groupe interrogé et d'en tirer une compréhension globale, nécessaire à la construction de pistes d'action cohérentes. Les résultats sont d'abord exposés séparément, public par public, avant d'être croisés dans une lecture transversale. Permettant à la fois de restituer fidèlement la parole de chaque groupe interrogé, puis d'en tirer les grandes lignes de convergence ou de dissonance utiles à la discussion stratégique.

1. Analyse du questionnaire " Salariés des SPSTI " (N = 126)

1.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants

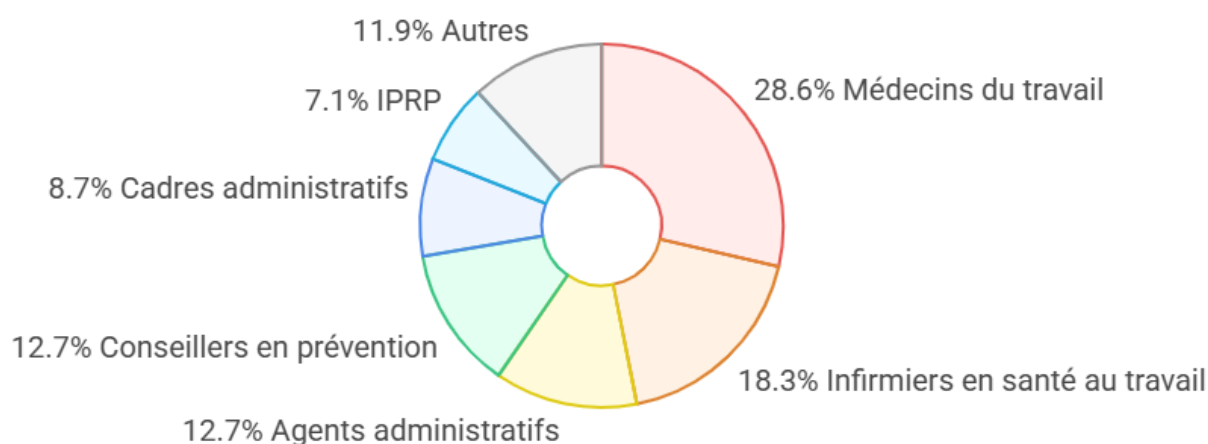


Figure 4 : Répartition des métiers des répondants au questionnaire à destination des employés des SPSTI

L'échantillon recueilli auprès des salariés des SPSTI se compose de 126 répondants, couvrant une variété de fonctions. Les médecins du travail représentent 28,6 % des réponses (n = 36), les infirmiers en santé au travail 18,3 % (n = 23), les agents administratifs 12,7 % (n = 16), les conseillers en prévention également 12,7 % (n = 16), les cadres administratifs 8,7 % (n = 11), les IPRP 7,1 % (n = 9) et les fonctions dites " autres " 11,9 % (n = 15). Ces chiffres permettent une représentation équilibrée entre les différentes composantes des équipes. Concernant l'ancienneté, plus de la moitié des répondants (54,8 %) travaillent depuis plus de 5 ans dans un SPSTI, ce qui leur confère un recul suffisant sur l'évolution de l'organisation. De plus, 87,3 % déclarent travailler dans une structure de plus de 250 salariés, ce qui suppose une organisation complexe, structurée, et potentiellement sujette à des logiques de segmentation interne.

1.2. Perception et compréhension de l'offre de services

79 % des professionnels interrogés déclarent connaître les services proposés par leur SPSTI. Cependant, lorsqu'il s'agit d'estimer la capacité des entreprises et des salariés à comprendre cette offre, 74 % des répondants estiment qu'elle est " peu claire " (n = 58) ou " améliorable " (n = 35). Ce décalage suggère une connaissance interne qui ne se traduit pas en lisibilité externe.

1.3. Évaluation de l'expérience utilisateur

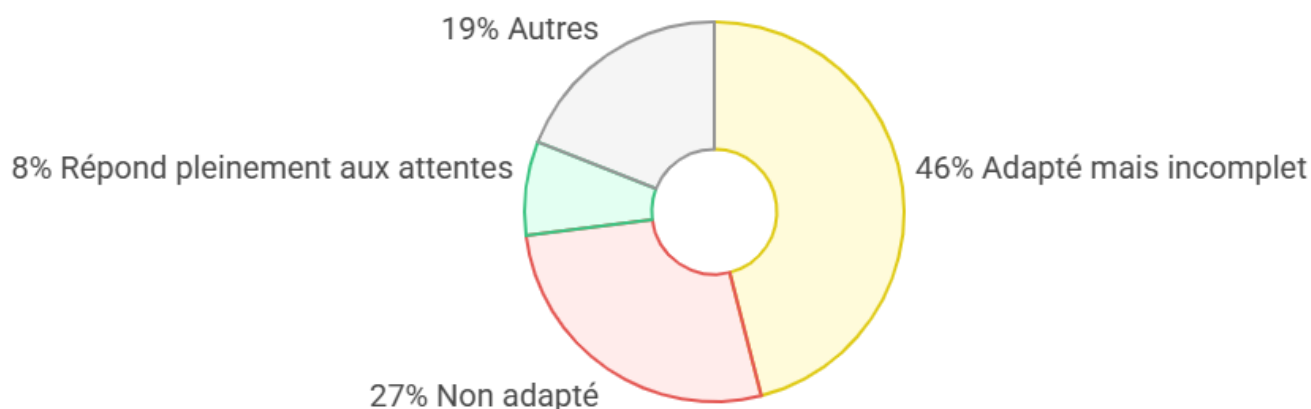


Figure 5 : Représentation graphique de l'évaluation de l'adéquation des services proposées par les SPSTI

L'évaluation de l'adéquation des services proposés révèle des résultats contrastés : 58 répondants considèrent que les services sont adaptés mais incomplets, 34 les jugent non adaptés, et seuls 10 affirment qu'ils répondent pleinement aux attentes des entreprises et des salariés. Cela signifie que près de 75% des professionnels identifient un manque ou une inadéquation de l'offre. Les freins évoqués sont liés à un cloisonnement entre pôles, à un manque de coordination interne, ainsi qu'à des outils numériques insuffisants pour piloter l'offre de façon cohérente. La personnalisation des parcours reste marginale et dépendante des initiatives locales.

1.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing

10. Pensez-vous que le marketing est compatible avec les missions d'un SPSTI ?

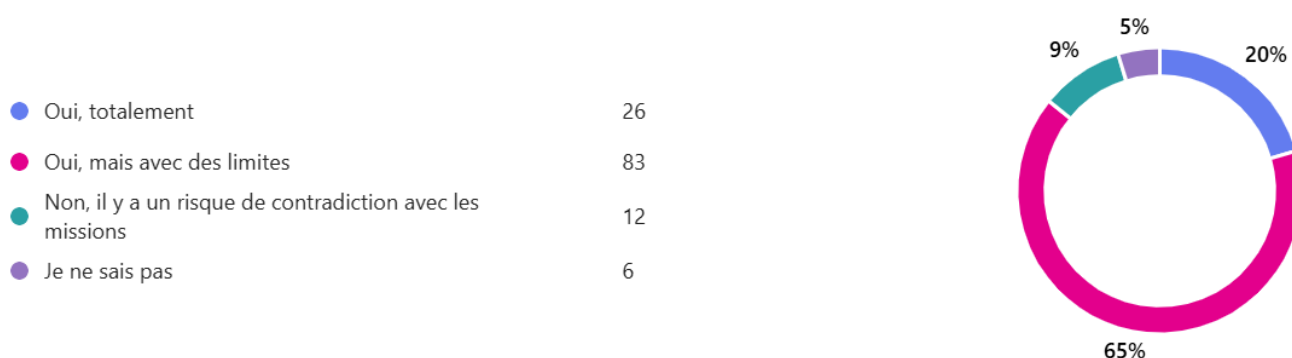


Figure 6 : Représentation graphique de la question 10 du questionnaire à destination des salariés des SPSTI

À la question " Pensez-vous que le marketing est compatible avec les missions d'un SPSTI ? ", 85 % des répondants se déclarent favorables à son introduction (65 % sous conditions, 20 % totalement). Seuls 9 % s'y opposent, invoquant un risque de perte de neutralité. Le marketing est perçu comme un levier de structuration, de lisibilité et de valorisation. Il n'est pas associé à une logique marchande, mais plutôt à un outil de clarification et de ciblage. Les professionnels expriment un besoin d'outils concrets pour segmenter les messages, mieux informer les entreprises, et renforcer la compréhension des actions de prévention.

1.5. Attentes et leviers d'amélioration

Les répondants formulent des propositions concrètes pour améliorer la lisibilité et la valeur perçue de l'offre. 75 souhaitent la mise en place d'événements d'information réguliers (webinaires, journées thématiques), 74 demandent une meilleure segmentation des services, et 69 préconisent des enquêtes régulières pour objectiver les besoins. Par ailleurs, 49 répondants plaident pour une refonte de la stratégie de communication, intégrant des outils numériques plus cohérents : site internet structuré, newsletters ciblées, guides simples, ou encore CRM interne pour gérer la relation avec les entreprises.

1.6. Freins et craintes exprimés

Trois grandes réserves émergent de l'analyse des réponses. La première concerne la surcharge de travail, mentionnée par 23 répondants : intégrer de nouvelles missions de valorisation sans moyens supplémentaires apparaît comme irréaliste. La deuxième porte sur la crainte d'une instrumentalisation commerciale de la prévention (12 mentions). Enfin, une minorité exprime la peur que le discours de prévention perde en crédibilité si les SPSTI adoptent des techniques issues du marketing classique.

2. Analyse du questionnaire " Entreprises adhérentes " (N = 20)

2.1. Caractéristiques des répondants

Les 20 entreprises ayant répondu à l'enquête sont de tailles et secteurs variés. La moitié (50 %) sont des TPE de moins de 10 salariés, 25 % comptent entre 10 et 49

salariés, et les 25 % restants emploient entre 50 et 250 personnes. Cela permet de capter des besoins et perceptions différenciés selon la taille des structures.

Concernant les secteurs d'activité, 40 % relèvent du commerce, 25 % des services, 10 % de la santé-social, 10 % de l'industrie, 10 % du BTP et 5 % de la logistique. Les répondants sont majoritairement des dirigeants (60 %), les autres étant des responsables RH ou d'exploitation (40 %). Enfin, 45 % sont adhérents au SPSTI depuis plus de trois ans, 30 % entre un et trois ans, et 25 % depuis moins d'un an.

2.2. Perception et compréhension de l'offre de services

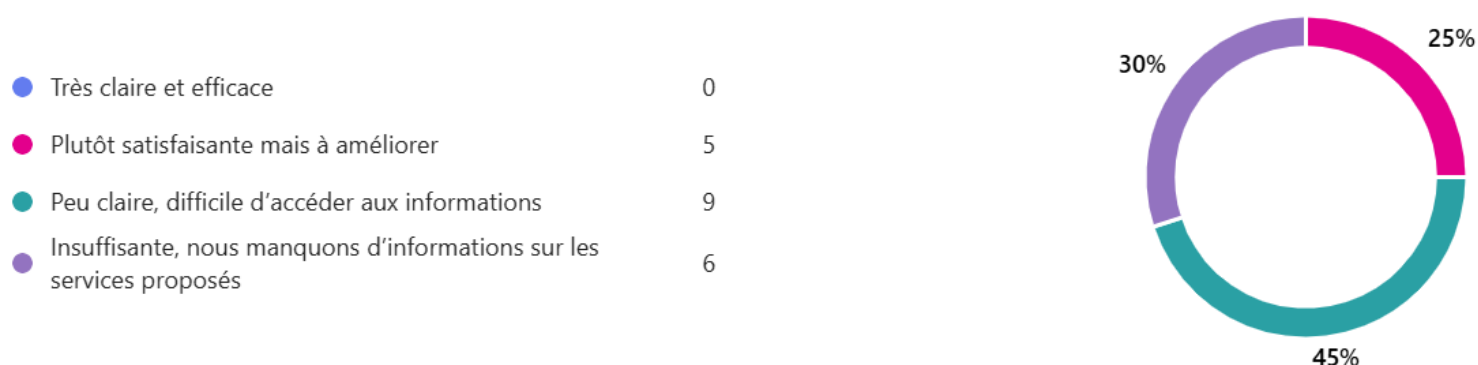


Figure 7: Représentation graphique des réponses à la question : Comment jugez-vous la communication actuelle de votre SPSTI envers votre entreprise ?

Interrogées sur leur compréhension de l'offre, 75 % des entreprises estiment que la communication est insuffisante ou confuse. De plus, 30 % déclarent ne pas savoir à qui s'adresser au sein du SPSTI pour obtenir des informations. Ces résultats suggèrent un déficit d'accessibilité à l'information, malgré parfois plusieurs années d'adhésion.

L'offre est perçue comme limitée aux obligations réglementaires (visites médicales) et très peu d'entreprises mentionnent connaître les actions de prévention proposées. Cette vision étroite est révélatrice d'un manque de pédagogie dans la présentation des services.

2.3. Évaluation de l'expérience utilisateur

À la question d'évaluation globale du service (note de 1 à 4), 15 % des entreprises donnent la note minimale (1/4), 45 % une note de 2, 35 % une note de 3,

et seulement 5 % la note maximale (4/4). La majorité exprime donc un avis mitigé à insatisfait quant à la qualité du service perçu.

7. Sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous la qualité globale des services fournis par le SPSTI ? (1 = Pas du tout satisfaisant , 4 = Très satisfaisant)



Figure 8 : Représentation graphique de l'évaluation de la qualité globale des services fournis par les SPSTI

Les principales critiques portent sur la lenteur des prises de contact, le caractère administratif des échanges, et le manque d'accompagnement individualisé. Certaines entreprises déclarent avoir découvert certains services " par hasard " ou par bouche-à-oreille, ce qui renforce l'image d'un service peu proactif.

2.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing

À la question " Les SPSTI devraient-ils utiliser des outils marketing pour mieux valoriser leur offre ? ", 85 % des répondants répondent positivement, dont 75 % en faveur d'une stratégie structurée.

Les suggestions évoquées comprennent : la mise en place d'une newsletter régulière (16 répondants), une plateforme numérique centralisée (13), l'organisation d'ateliers sur site (13), et un accompagnement par un interlocuteur dédié (18). Ces attentes montrent que les entreprises sont prêtes à une modernisation du service à condition qu'elle soit centrée sur l'information utile.

2.5. Attentes et leviers d'amélioration

Les entreprises attendent des améliorations simples mais impactantes. Elles réclament une meilleure lisibilité de l'offre via des supports clairs (fiche synthétique, calendrier annuel, vidéos explicatives), une communication différenciée selon leur

taille ou leur secteur, ainsi qu'un outil numérique de gestion de leur relation avec le SPSTI.

Elles souhaitent également bénéficier d'une plus grande réactivité et d'un accompagnement plus fluide. Certaines demandent un livret de bienvenue, d'autres un tableau de bord de leurs obligations et prestations en cours.

2.6. Freins et craintes exprimés



Figure 9: Représentation graphique des réponses à la question : Avez-vous des craintes concernant l'intégration de pratiques marketing dans les SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

Malgré une forte adhésion à l'idée de transformation, quelques craintes subsistent. Trois répondants expriment la peur d'une " dérive commerciale " où le SPSTI chercherait à vendre des prestations au lieu de remplir sa mission de prévention. Une personne redoute un éloignement des missions des SPSTI.

Toutefois, la plupart de ces inquiétudes disparaissent dès lors qu'il est précisé que le marketing est envisagé ici comme un levier d'information et de transparence, et non comme un outil de profit.

3. Analyse du questionnaire " Salariés suivis " (N = 83)

3.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Les 83 salariés ayant répondu à l'enquête proviennent principalement de secteurs variés : santé-social (30,1 %), commerce-distribution (25,3 %), services (22,9 %), BTP (6 %), industrie (6 %), transport-logistique (2,4 %) et automobile (3,6 %). La diversité sectorielle garantit une bonne représentativité des profils exposés à différents risques professionnels.

En termes de statut, 74,7 % des répondants sont en CDI, 13,3 % en alternance, 9,6 % en CDD et 2,4 % dans d'autres situations (intérim, reconversion, etc.). Concernant leur relation au SPSTI, 54 % sont suivis depuis plus de trois ans, 24 % entre un et trois ans, et 7 % depuis moins d'un an. Cette ancienneté variable permet de capter à la fois les premières impressions et des retours d'expérience plus construits.

3.2. Perception et compréhension de l'offre de services

À la question " Pensez-vous que votre SPSTI est suffisamment visible et compréhensible pour les travailleurs ? ", 70 % répondent " non, leur rôle et leurs services sont peu clair ", 28 % " Oui, mais cela pourrait être amélioré ", et seulement 2 % estiment que c'est totalement clair. Ces chiffres révèlent une méconnaissance très marquée de ce qu'est un SPSTI.

Dans les réponses, les salariés associent quasi exclusivement le SPSTI à la visite médicale. Très peu savent qu'il propose également des actions de prévention, des conseils en ergonomie ou un soutien psychosocial. L'offre est donc réduite, dans la perception, à une contrainte réglementaire dépourvue de valeur ajoutée concrète.

3.3. Évaluation de l'expérience utilisateur

L'évaluation de la satisfaction globale se fait sur une échelle de 1 à 4. Seuls 4 répondants (4,8 %) donnent la note maximale 4, tandis que 21,6 % donnent la note 3, 48,2 % la note 2, et 25,3 % la note 1. La majorité attribue donc une note inférieure à la moyenne.

12. Sur une échelle de 1 à 4 (1 = « pas du tout » et 4 = « tout à fait »), dans quelle mesure estimez-vous que ces services répondent concrètement à vos besoins ?

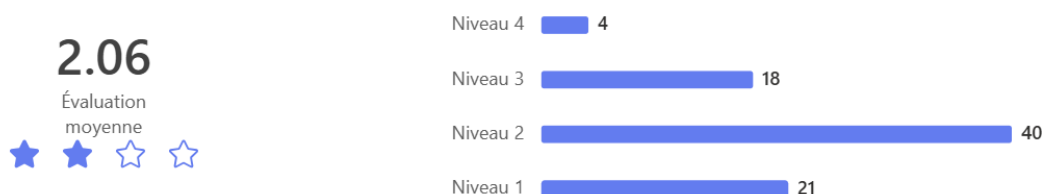


Figure 10 : Représentation graphique de l'évaluation de la satisfaction des salariés suivis

3.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing

Interrogés sur leur avis concernant l'introduction du marketing, 90,4 % des salariés suivis se déclarent favorables. Parmi les suggestions exprimées : envoi d'un livret explicatif à l'embauche, newsletter ciblée selon leur métier, affiches simples dans les lieux de passage, vidéos explicatives accessibles via QR code, ou même rappels automatisés via SMS ou mail.

Le besoin exprimé est très concret : les salariés souhaitent des outils simples, accessibles, pratiques, pour comprendre ce que le SPSTI peut réellement leur apporter.

3.5. Attentes et leviers d'amélioration

Les salariés suivis expriment une forte attente d'informations pratiques et accessibles. 66 répondants demandent une meilleure visibilité des services (par exemple via un livret de bienvenue ou un affichage en entreprise), 61 souhaitent des conseils personnalisés liés à leur poste ou leur situation de santé, et 52 évoquent le besoin de prévention concrète, incluant des démonstrations, des ateliers ou des supports adaptés à leur métier.

3.6. Freins et craintes exprimés

Malgré leur ouverture au changement, certains répondants expriment des inquiétudes. Plusieurs redoutent que les outils numériques ou marketing rendent le service impersonnel. D'autres craignent que la communication reste trop technique ou institutionnelle, donc inopérante. Enfin, une partie exprime la peur de ne pas être entendue ou de ne pas trouver l'information utile sans accompagnement humain.

Ces craintes montrent que la modernisation du SPSTI devra se faire avec vigilance, en veillant à ne pas sacrifier la proximité au profit de la performance technique.

4. Analyse transversale enrichie des trois enquêtes

Cette dernière partie propose une lecture croisée des résultats issus des trois populations ciblées : salariés des SPSTI, entreprises adhérentes et salariés suivis. Ce

croisement permet de mettre en lumière les convergences majeures, les dissonances significatives et les écarts concrets de perception entre les intentions des acteurs internes et les vécus des usagers.

4.1. Convergences fondamentales entre les trois publics

L'un des premiers constats issus de la confrontation des résultats est l'existence de points d'accord forts entre les trois groupes interrogés. Tout d'abord, tous s'accordent sur un manque manifeste de lisibilité de l'offre de services. Ainsi, 74 % des salariés SPSTI estiment que l'offre n'est pas compréhensible pour les usagers, 75 % des entreprises considèrent que la communication est insuffisante, et 70 % des salariés suivis déclarent ne pas comprendre clairement le rôle et les missions du SPSTI. Cette similitude dans les réponses démontre un grand manque de pédagogie et une nécessité urgente de structurer un discours plus accessible, compréhensible et en adéquation avec chaque type de public. De plus cela met en lumière l'utilité du marketing si ce dernier est utilisé de manière logique et dirigé.

En second lieu, les trois groupes se montrent largement favorables à l'introduction du marketing (précédemment définis dans le questionnaire comme : l'ensemble des techniques et des démarches visant à connaître, anticiper et stimuler les besoins du public et à adapter en conséquence l'offre de produits ou services , avec en ligne de mire la satisfaction du public visé et la réalisation des objectifs de l'organisation) pour clarifier et moderniser l'offre : 85 % des salariés SPSTI, 85 % des entreprises et 90,4 % des salariés suivis sont favorables à cette perspective. Ils partagent l'idée que le marketing peut être un levier de simplification, de visibilité, et d'adaptation de l'offre à des publics diversifiés.

Enfin, tous expriment une forte attente en matière de personnalisation et d'accompagnement. Qu'il s'agisse des entreprises souhaitant des prestations adaptées à leur secteur ou de salariés en attente de conseils individualisés, la demande de modularité et de ciblage des services est unanime. Les professionnels eux-mêmes plaident pour une segmentation plus fine des offres selon les profils d'adhérents, les risques professionnels ou les enjeux sectoriels.

4.2. Dissonances notables entre perception interne et expérience vécue

Si les convergences sont nombreuses, des décalages importants apparaissent entre ce que déclarent les professionnels et ce que vivent les bénéficiaires.

4.2.1. *L'écoute des usagers : affichée par les professionnels, absente dans les faits*

Du côté des salariés SPSTI, plusieurs affirment que des outils d'écoute existent: enquêtes, remontées de terrain. Pourtant, 94 % des salariés suivis déclarent n'avoir jamais été consultés pour donner leur avis sur les services du SPSTI. Cet écart est d'autant plus marquant que l'enquête auprès des entreprises révèle un ressenti similaire : la relation est jugée passive, non participative, et parfois purement administrative.

4.2.2. *La personnalisation : un objectif interne peu visible à l'extérieur*

Alors que 46 % des salariés SPSTI considèrent que l'offre est " globalement adaptée " aux besoins des usagers, seulement 10 % des salariés suivis lui attribuent la note maximale (4/4), et 85 % des entreprises estiment que les prestations sont " peu " ou " partiellement " adaptées. Cela indique que les efforts potentiellement réalisés par les équipes terrain restent invisibles ou insuffisamment perceptibles. Il en résulte une frustration chez les usagers, qui ne voient pas la valeur ajoutée des démarches d'ajustement.

4.2.3. *La communication : présente côté SPSTI, mais jugée inefficace par les usagers*

Les salariés SPSTI évoquent des initiatives de communication régulières : envois d'e-mails, affiches dans les locaux, documents d'accueil. Pourtant, 75 % des entreprises affirment ne pas comprendre les services disponibles, et 70 % des salariés suivis ne savent pas définir précisément le rôle du SPSTI. Cela confirme que la communication et l'image des SPSTI actuelle est mal calibrée, trop technique, ou insuffisamment ciblée.

4.2.4. *L'interlocuteur référent : une fonction floue et méconnue*

Alors que plusieurs SPSTI ont instauré une fonction de référent entreprise, 45% des entreprises répondantes disent ignorer à qui s'adresser. Ce manque de visibilité pourrait s'expliquer par une instabilité des postes, une absence de contact régulier ou

un manque d'officialisation de ce rôle. Cette confusion nuit à la fluidité de la relation et empêche un suivi personnalisé.

4.2.5. Outils numériques : une stratégie amorcée, mais encore distante des besoins réels

Côté SPSTI, certains répondants font état d'initiatives numériques (plateforme, prise de RDV en ligne, documentation partagée). Pourtant, 16 entreprises sur 20 demandent une newsletter sectorielle, 12 un portail en ligne fonctionnel, et de nombreux salariés suivis réclament un espace d'information accessible. Ce décalage révèle que la digitalisation reste au stade de projet ou n'est pas pensée comme un service usager.

4.2.6 éthique : une vision dichotomique :

Sur le plan éthique, une divergence nette se dessine entre la perception des clients et celle des professionnels de santé. Du côté des salariés des SPSTI, on relève plusieurs préoccupations : le maintien de l'indépendance médicale, le risque de dilution de la finalité non lucrative de l'association et la crainte d'une marchandisation de l'activité médicale. Chez les salariés suivis et les adhérents, ces interrogations demeurent en revanche marginales.

Ce décalage s'explique en partie par la faible (voire inexistante) formation au marketing dont bénéficient les professionnels des SPSTI, souvent réduite à des démarches autodidactes et donc lacunaires. Cette carence alimente une méconnaissance des enjeux et des outils du marketing. À l'inverse, les salariés suivis y voient plutôt une opportunité : ils considèrent que le marketing pourrait aider les SPSTI à mieux s'aligner sur leurs besoins de santé, sans percevoir d'incompatibilité majeure avec l'éthique associative et médicale qui fonde l'action des SPSTI.

En conclusion, cette lecture croisée révèle que la transformation des SPSTI ne dépend pas uniquement de la création de nouveaux services, mais d'une évolution profonde de leur posture relationnelle. Lisibilité, écoute, accompagnement et engagement sont les piliers sur lesquels repose cette dynamique, dans laquelle le marketing joue un rôle structurant s'il est piloté avec justesse et alignement stratégique.

Partie IV : Discussion

Les résultats de notre étude indiquent que l'intégration des approches marketing et business development au sein des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) demeure limitée, bien que des progrès soient perceptibles. En effet, si la majorité des salariés des SPSTI interrogés reconnaissent l'intérêt de mieux valoriser et adapter leurs services, peu attestent de l'existence d'une stratégie marketing formelle dans leur organisation. Ce constat rejoint l'observation fondatrice de Kotler et Levy (1969) selon laquelle "Aucune organisation ne peut éviter le marketing". Autrement dit, même les entités non marchandes comme les SPSTI, constituées en associations à but non lucratif, sont amenées à adopter des démarches marketing pour accomplir efficacement leur mission. Nos données suggèrent qu'en pratique, cette nécessité se manifeste de façon progressive dans les SPSTI étudiés, en fonction de leur contexte et de leurs ressources.

Comme dans d'autres structures associatives, l'adoption des principes de marketing par les SPSTI se heurte à des contraintes de moyens. Une recherche exploratoire menée au Maroc par El Kharraz & Cherradi (2019) montre que si la plupart des associations n'ont pas de stratégie marketing formelle, elles en appliquent néanmoins de plus en plus les principes dès que leurs ressources le permettent, et tendent à améliorer leurs pratiques dans le temps. En d'autres termes, plus une association dispose de compétences internes dédiées (par exemple un chargé de communication ou un spécialiste des domaines du développement) plus elle est susceptible de mener des actions proches du marketing (enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires, campagnes de promotion, etc.), alors qu'un manque de moyens humains et financiers freine ces initiatives. Nos résultats confirment ce schéma pour les SPSTI : les services disposant d'équipes sensibilisées au marketing ou dotés de personnels dédiés rapportent davantage d'initiatives (enquêtes de satisfaction des entreprises adhérentes, développement de nouvelles offres de prévention, actions de communication ciblées), tandis que les structures moins outillées restent cantonnées à une communication minimale et institutionnelle. Ainsi, l'intégration du marketing au sein des SPSTI apparaît comme un processus graduel, dépendant en grande partie des ressources et compétences disponibles.

Par ailleurs, l'analyse des retours des trois publics interrogés, salariés des SPSTI, entreprises adhérentes et salariés suivis, met en évidence des divergences de points de vue quant aux besoins de modernisation des pratiques. Du côté des entreprises adhérentes, on observe des attentes élevées en matière de professionnalisation et de "culture client" de la part des SPSTI.

Bon nombre d'entre elles expriment le souhait d'une meilleure communication sur l'offre de services et d'une plus grande proactivité. Par exemple, plusieurs entreprises interrogées disent ne pas bien connaître l'ensemble des prestations de prévention auxquelles elles peuvent prétendre et aimeraient être davantage informées des actions menées. Certaines déplorent également un contact trop ponctuel avec leur service de santé au travail, et souhaiteraient des échanges plus réguliers (réunions d'information, bilans de partenariat annuels, etc.) soulignant une demande de fidélisation et de suivi personnalisé. Ces attentes suggèrent que, du point de vue des adhérents, les SPSTI gagneraient à adopter une démarche plus offensive de business development, en innovant dans leurs offres et en améliorant l'expérience des entreprises clientes.

Les salariés suivis (c'est-à-dire les employés des entreprises adhérentes, bénéficiaires finaux des services de santé au travail) témoignent quant à eux d'une perception partielle de la mission des SPSTI. La plupart associent essentiellement le SPSTI à la gestion des visites médicales obligatoires et au suivi réglementaire, mais connaissent mal les actions de prévention ou d'accompagnement disponibles. Notre enquête montre qu'une proportion significative de ces salariés n'a pas conscience des campagnes de sensibilisation, ateliers ou autres services proposés par leur SPSTI, ou n'en a jamais bénéficié. Ce déficit de visibilité auprès des bénéficiaires finaux démontre une limite actuelle dans le marketing des SPSTI : la valeur ajoutée de leurs actions n'est pas toujours perçue par ceux auxquels elles sont destinées, faute d'une communication suffisamment efficace ou ciblée vers ce public. Pour ces salariés, l'intégration du marketing pourrait se traduire par une meilleure information, via par exemple des supports pédagogiques, des applications numériques de santé au travail, ou des enquêtes de satisfaction post-intervention. Ici encore, les pratiques varient entre SPSTI : certains ont commencé à développer de telles initiatives, tandis que d'autres restent focalisés sur le strict suivi médical réglementaire.

Enfin, le point de vue des salariés des SPSTI (les professionnels de ces services) révèle un débat interne sur l'opportunité et la forme à donner aux démarches marketing. D'une part, une partie du personnel, notamment parmi les cadres ou responsables, reconnaît la nécessité de moderniser l'approche vis-à-vis des entreprises adhérentes pour accroître leur satisfaction et leur engagement. Ces répondants favorables soulignent que mieux "vendre" les actions de prévention pourrait renforcer l'impact des SPSTI et sécuriser leur pérennité (par une adhésion accrue, une meilleure image, etc.). D'autre part, des réticences notables s'expriment, en particulier chez les professionnels les plus attachés à la tradition du service public en santé au travail (médecins du travail, infirmiers, etc.). Ces derniers craignent qu'une approche trop commerciale ou orientée " client " ne dénature la mission d'intérêt général des SPSTI. Les salariés interrogés mentionnent le risque d'une "marchandisation" des services de santé au travail s'ils empruntent des techniques marketing, ce qui pourrait selon eux remettre en cause l'indépendance médicale ou l'égalité de traitement des entreprises. Cet écart de point de vue interne reflète bien la tension identifiée dans la littérature entre la nécessaire évolution des pratiques et la fidélité aux valeurs fondatrices de ces organisations.

Dans l'ensemble, nos résultats confirment et nuancent les enseignements de la littérature sur le marketing associatif. Du point de vue des apports, une orientation marketing peut aider les SPSTI à mieux cerner et satisfaire les attentes de leurs différents publics. Kotler & Andreasen (1991) figurent parmi les auteurs ayant montré que les méthodes marketing - segmentation, adaptation de l'offre, communication ciblée, peuvent être mises au service des causes sociales afin de servir et satisfaire les besoins humains des publics visés. Dans le cas des SPSTI, cela se traduit par la possibilité d'adapter les services de prévention aux besoins spécifiques de chaque entreprise adhérente (en fonction de sa taille, de son secteur d'activité, de ses risques professionnels) et aux attentes des salariés (par exemple en matière de qualité de vie au travail ou de santé mentale). Effectivement, nous observons que certains SPSTI innovants commencent à développer des offres sur mesure , telles que des ateliers de prévention dédiés aux TPE/PME ou des services sur mesures de suivi santé , ceci en réponse aux demandes exprimées par leurs adhérents et soutenue par la législation. Une démarche marketing associative bien comprise pourrait ainsi accroître l'efficacité des SPSTI, en améliorant la satisfaction des entreprises et l'adhésion des salariés aux

programmes de prévention, tout en renforçant la pérennité de ces services (préservation de la confiance des adhérents, justification du montant des cotisations, etc.).

Du point de vue des limites, notre étude met également en lumière les risques et points de vigilance soulevés par la littérature. Mayaux (2009) souligne à la fois la légitimité et les spécificités du marketing appliqué au secteur associatif, en insistant sur les adaptations nécessaires et les frontières à ne pas franchir. En effet, les SPSTI n'opèrent pas sur un marché commercial classique : leur "valeur" se mesure en termes d'amélioration de la santé des travailleurs et d'appui aux employeurs dans une mission réglementaire et préventive, plutôt qu'en parts de marché ou en profit. Adopter un marketing associatif signifie donc intégrer les outils du marketing sans trahir la mission d'intérêt général. La crainte exprimée par certains salariés de SPSTI à cet égard rejoint la critique formulée par Dacheux (1998), qui observe que de nombreuses associations se sont enfermées dans le "carcan de la communication fonctionnelle", limitée à une dimension purement persuasive, omettant la valeur relationnelle et citoyenne au cœur de leur mission. Transposé aux SPSTI, le danger serait de communiquer uniquement pour "vendre" des services aux adhérents (par exemple en insistant sur des offres payantes ou optionnelles) et de perdre de vue l'accompagnement de toutes les entreprises, y compris les plus petites ou les moins solvables, et la protection inconditionnelle de chaque salarié. La tension entre logique marchande et logique associative est bien réelle : comme d'autres organisations d'intérêt général, les SPSTI se trouvent tiraillés entre, d'une part, des exigences d'efficacité, de « compétitivité » et de développement de leur offre, et d'autre part, la nécessité de rester fidèles à leurs valeurs de service d'utilité publique, d'équité et de primauté de la santé. Nos résultats illustrent cette tension : par exemple, alors que certaines directions de SPSTI envisagent de diversifier leurs services via des prestations complémentaires facturées (formation, conseil ergonomique avancé, etc.), d'autres s'y refusent catégoriquement par crainte de créer un écart entre les différents adhérents. Sur la question de cet écart, la crainte est légitime, mais elle n'est pas forcément fondée. En effet, les outils marketing comme les sondages, la communication proactive sur les réseaux sociaux, les échanges et tables rondes avec les adhérents et les salariés suivis, ou encore la segmentation, permettent une meilleure compréhension des besoins des utilisateurs ainsi qu'une meilleure explication du rôle des acteurs de la santé au travail.

Cela bénéficie aussi bien aux petites entreprises qu'aux grandes. De plus, ces outils permettent aux SPSTI d'améliorer leur image de marque. En renforçant leur image de marque et en développant leurs services pour accroître la valeur perçue, dans l'optique de proposer des services plus poussés et de nouvelles offres (business development), les SPSTI augmenteront la valeur pour l'ensemble des usagers. De même, si la mesure de la satisfaction des entreprises et salariés est globalement perçue positivement, la possibilité de communiquer sur des taux de satisfaction ou des indicateurs de performance suscite un débat, certains y voyant un outil de transparence et d'amélioration continue, d'autres une dérive managériale peu compatible avec la culture médicale.

De mon point de vue, il devient désormais impératif d'accélérer de manière résolue et coordonnée l'intégration de stratégies marketing au sein des SPSTI. Cette évolution ne doit en aucun cas se faire au détriment de l'identité associative ni des missions d'intérêt général de ces structures, mais bien en cohérence avec leurs valeurs fondamentales. Comme nous l'avons démontré dans ce mémoire, marketing et action non lucrative ne sont pas antinomiques : ils peuvent non seulement coexister, mais surtout s'enrichir mutuellement dans une dynamique de service renforcé.

Le principal frein à cette transformation reste, encore aujourd'hui, le déficit de compréhension du marketing par une large partie des professionnels de santé. Leurs craintes sont légitimes : le monde médical est encadré par de nombreuses réglementations strictes, et ces contraintes peuvent nourrir un certain malaise dès lors qu'on évoque des notions relevant de la communication commerciale ou de la valorisation d'image. Mais, comme souvent, ce que l'on ignore suscite la méfiance, et parfois même l'opposition. L'absence d'acculturation concrète risque ainsi de générer des résistances internes qui pourraient ralentir, voire bloquer, la modernisation nécessaire des SPSTI.

C'est pourquoi cette acculturation doit être portée par les plus hauts niveaux décisionnels. Il revient aux instances nationales (Direction Générale du Travail, ministère, partenaires sociaux) et aux directions régionales des SPSTI de structurer une démarche claire, appuyée sur des outils de formation, des lignes directrices et des retours d'expérience concrets. Il ne s'agit pas de livrer les structures à elles-mêmes, mais de leur offrir un cadre commun leur permettant de progresser à un rythme

maîtrisé, avec des références solides. Sans pilotage stratégique, la mise en œuvre risque de se faire de façon inégale, créant un écart croissant entre SPSTI “avancés” et SPSTI “en retard”, au détriment de la lisibilité globale du réseau.

L'enjeu est d'autant plus important que la légitimité des SPSTI est aujourd'hui questionnée. En 2025, le ministère du Travail a saisi l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) afin d'évaluer la pertinence actuelle des SPSTI dans un paysage socio-économique en mutation. Dans un contexte marqué par la crise, la nécessité d'optimiser les ressources, de rationaliser les dépenses publiques et parapubliques devient un impératif. Il y a donc urgence : les SPSTI doivent prouver leur capacité à évoluer, à se moderniser, à augmenter leur valeur perçue par les entreprises adhérentes, les salariés et les pouvoirs publics.

Le risque, s'ils ne s'adaptent pas, est de voir leur rôle marginalisé, voire remis en cause. Il ne s'agit pourtant pas de tout révolutionner. Les transformations à engager ne sont ni structurellement lourdes, ni techniquement complexes : elles requièrent avant tout une vision, une volonté politique, et des ressources ciblées. Le marketing, en ce sens, représente un levier d'action puissant, peu coûteux au regard de son impact potentiel. Contrairement à certaines innovations cliniques, il ne nécessite pas d'investissements massifs en R&D : un ou deux recrutements bien pensés (chargé de communication, responsable marketing), un plan stratégique clair, des indicateurs de suivi, et les premiers effets peuvent être visibles en quelques mois.

Il serait également incohérent d'ignorer que les SPSTI vivent grâce aux cotisations versées par des entreprises privées, qui elles-mêmes utilisent depuis longtemps les outils du marketing pour assurer leur pérennité. Cela pose un paradoxe majeur : comment des structures financées par des entités qui maîtrisent les stratégies marketing pourraient-elles continuer à s'en priver, alors même qu'elles doivent rendre compte de leur efficacité et de leur visibilité auprès de ces mêmes financeurs ? Ne pas adopter les outils que leurs financeurs appliquent eux-mêmes dans un environnement concurrentiel peut, à terme, nuire à l'image de sérieux et de modernité des SPSTI.

Dès lors, il serait pertinent et même logique de solliciter le soutien d'acteurs influents comme le MEDEF, qui siège dans les instances de gouvernance des SPSTI. Ce partenaire, en tant que financeurs et bénéficiaires directs des services rendus, ont

tout intérêt à contribuer à leur amélioration. Leur implication pourrait prendre la forme d'un appui méthodologique, de la mise à disposition de ressources ou encore d'un co-financement de campagnes pilotes visant à renforcer l'impact des SPSTI sur leur territoire.

La question n'est plus de savoir si les SPSTI doivent adopter des pratiques marketing, mais comment ils peuvent le faire rapidement, en conservant leur vocation sociale tout en modernisant leur approche. Le marketing, bien utilisé, n'est pas un artifice commercial : c'est un outil stratégique de lisibilité, de légitimation et de différenciation. Dans un environnement en tension, il peut faire toute la différence entre une structure perçue comme indispensable et une autre jugée obsolète.

En synthèse, la modernisation des pratiques de gestion au sein des SPSTI, via l'intégration du marketing et du business development, apparaît à la fois prometteuse et délicate. Elle offre l'opportunité de renforcer l'impact et la visibilité des services de santé au travail, d'adapter ceux-ci aux évolutions du monde professionnel et aux attentes des usagers (entreprises comme salariés), mais elle doit être conduite avec discernement pour préserver la mission d'intérêt général de ces organisations. Dans cette perspective, il convient d'identifier des pistes d'action concrètes permettant de concilier efficacité accrue et fidélité aux valeurs fondatrices des SPSTI.

Partie V : Recommandations

À l'issue de cette analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'accompagner les SPSTI dans l'intégration équilibrée du marketing et du développement commercial, tout en respectant leur mission de prévention et de santé au travail :

- Formaliser une stratégie marketing adaptée au cadre associatif des SPSTI : Il est préconisé que chaque SPSTI élabore explicitement une stratégie marketing alignée sur sa mission de santé. Cette stratégie doit définir comment le service entend segmenter ses entreprises adhérentes (par taille, secteur, risques spécifiques), adapter et promouvoir ses offres de prévention en fonction de ces segments, et communiquer de manière ciblée vers les différents publics (adhérents, salariés, partenaires). L'objectif n'est pas de "faire du profit", mais

d'allouer au mieux les ressources pour répondre aux besoins des adhérents et des salariés suivis. Formaliser une telle démarche avec par exemple dans un plan marketing annuel, permettrait de structurer les actions (enquêtes de satisfaction, campagnes d'information, développement de nouveaux services) et de définir des indicateurs pertinents (taux d'utilisation des services, taux de satisfaction, fidélisation des adhérents) pour en évaluer l'efficacité. Cette formalisation contribue également à légitimer le marketing en interne, en le rendant cohérent avec les valeurs et en montrant qu'il sert la mission du SPSTI (et non l'inverse).

- Renforcer les compétences internes en marketing et communication : Les SPSTI gagneraient à investir dans le développement des compétences de leur personnel ou dans le recrutement de profils spécialisés, afin de disposer en interne d'un véritable savoir-faire marketing. Comme l'a mis en évidence l'étude d'El Kharraz & Cherradi (2019), la présence d'un chargé de communication, d'un spécialiste en développement ou de toute personne formée aux techniques de marketing social facilite grandement la mise en œuvre d'actions dédiées. Concrètement, il est recommandé de former le personnel existant aux principes du marketing associatif (par des formations courtes, des ateliers d'échange de pratiques, etc.), et/ou de créer des postes dédiés lorsque la taille du service le justifie. Un référent marketing-communication au sein du SPSTI pourrait, par exemple, piloter les enquêtes de satisfaction, assurer la diffusion d'informations régulières aux entreprises adhérentes et aux salariés (newsletters, réseaux sociaux professionnels), et coordonner les actions de prospection ou de promotion des nouvelles offres. Le renforcement de ces compétences doit s'accompagner d'outils appropriés (bases de données pour segmenter les adhérents, solutions numériques pour communiquer et suivre les interactions, etc.). À terme, professionnaliser la fonction marketing au sein des SPSTI contribuera à ancrer ces pratiques dans la durée et à en faire une composante naturelle du fonctionnement, sans dépendre uniquement de l'initiative ponctuelle de quelques individus motivés.

- Améliorer la communication et la relation avec les adhérents et les salariés :
Une recommandation centrale consiste à déployer une communication proactive et moderne vers l'ensemble des parties prenantes. Du côté des entreprises adhérentes, il est conseillé de mettre en place des canaux d'échange réguliers et bidirectionnels : par exemple, organiser des réunions d'information annuelles ou des webinaires thématiques pour présenter les nouveaux services et recueillir les besoins des adhérents ; diffuser périodiquement des rapports ou bulletins illustrant les actions réalisées par le SPSTI et leurs résultats (nombre de visites effectuées, actions de prévention conduites, indicateurs clés de santé au travail au sein de leur population, etc.) afin de démontrer la valeur ajoutée du service. Il s'agit d'instaurer une relation de partenariat avec les entreprises, plutôt qu'une simple relation administrative. En parallèle, envers les salariés suivis, les SPSTI devraient accroître leurs efforts de visibilité et de pédagogie. Concrètement, cela peut passer par la distribution de supports clairs lors des visites médicales (brochures expliquant les différents services de prévention accessibles, conseils personnalisés), l'envoi de communications électroniques sur des thématiques de santé (campagnes d'information sur les risques émergents, ergonomie, nutrition, etc.), ou encore l'utilisation d'outils digitaux (Réseaux sociaux , sites web interactifs, applications mobiles de suivi santé) pour toucher plus largement les travailleurs. L'implication des équipes pluridisciplinaires (médecins, infirmiers, ergonomes, psychologues du travail...) dans ces actions de communication permettrait de délivrer un message à la fois scientifiquement fondé et adapté aux préoccupations du terrain. Enfin, la réalisation systématique d'enquêtes de satisfaction auprès des entreprises adhérentes et des salariés suivis est vivement recommandée : leurs retours fourniront des indicateurs concrets des points forts et faibles du service, et orienteront les améliorations à apporter. Ces enquêtes, si elles sont bien communiquées, montrent en outre aux publics que le SPSTI est à l'écoute et en démarche de progrès.

- Développer l'offre de services de manière innovante et partenariale : Pour concilier modernisation et maintien de leurs valeurs, les SPSTI sont encouragés à innover dans leur offre tout en restant centrés sur la prévention universelle. Il s'agit, d'une part, de diversifier les prestations proposées en réponse aux

besoins émergents exprimés par les adhérents : par exemple, développement de programmes de prévention spécifiques (risque psychosocial, télétravail, vieillissement au travail), création de dispositifs d'accompagnement des petites entreprises (modules "clés en main" pour aider à mettre en place des plans de prévention), ou offres de nouvelle formation en santé-sécurité. Ces nouvelles offres peuvent contribuer au développement commercial du service, mais doivent être conçues dans une optique d'intérêt général et de solidarité entre adhérents. D'autre part, l'innovation peut passer par des partenariats renforcés avec d'autres acteurs du domaine : collaboration avec les Caisses d'Assurance Retraite et de Santé au Travail (CARSAT), avec des fédérations professionnelles, ou avec d'autres associations spécialisées, afin de mutualiser certaines actions de communication ou de prévention. De telles alliances stratégiques peuvent aider les SPSTI à étendre leur portée sans renier leur mission : par exemple, co-organiser des campagnes nationales de sensibilisation en entreprise, partager des outils pédagogiques, ou répondre conjointement à des appels à projet en santé publique. Il est recommandé aux SPSTI de s'inscrire dans ces dynamiques de réseau, de façon à bénéficier d'effets de synergie plutôt que de tout développer en silos. En résumé, une offre de services évolutive, co-construite avec les adhérents et partenaires, permettra aux SPSTI de rester pertinents et attractifs tout en remplissant au mieux leur rôle préventif.

- Assurer la cohérence éthique et la fidélité à la mission : Enfin, il est crucial d'encadrer toute démarche de marketing et de développement par des garde-fous éthiques rappelant la finalité non lucrative et l'intérêt général de l'action des SPSTI. Concrètement, il est recommandé d'établir au niveau de chaque service (ou de façon interassociative via l'organisme fédérateur tel que Présanse) une charte ou des lignes directrices (autres que les articles de loi souvent complexe à comprendre et mettre à en application dans la réalité) qui précisent jusqu'où peut aller la commercialisation des services. Par exemple, fixer que toute nouvelle prestation payante proposée devra rester dans le champ de la prévention et de la santé au travail, ne pas créer de discrimination d'accès entre grands et petits adhérents, et que les éventuels excédents financiers seront réinvestis dans l'amélioration du service. De même, en matière de

communication, la charte pourrait stipuler que les messages publicitaires ou promotionnels doivent demeurer factuels, transparents et ne pas induire une concurrence malsaine entre SPSTI. Il est également suggéré d'instaurer des moments de réflexion collective au sein des SPSTI (par exemple via leur conseil d'administration, où siègent des représentants des employeurs et des salariés) sur la façon dont les actions marketing et commerciales menées servent la mission du service. En impliquant la gouvernance et les parties prenantes dans ces arbitrages, on évite que la modernisation ne se fasse au détriment des valeurs. Cette vigilance éthique permanente permettra aux SPSTI de profiter des bénéfices du marketing (efficacité, adaptabilité, visibilité) tout en conservant la confiance des adhérents, des salariés et des institutions dans la poursuite de leur objet social.

En résumé, l'ensemble de ces recommandations vise à outiller les SPSTI pour évoluer dans un environnement en mutation, en adoptant les pratiques efficaces du marketing et du développement tout en préservant l'essence de leur mission de service public en santé au travail. Il s'agit de montrer que le marketing associatif, loin d'être un frein et un antagoniste des missions des SPSTI, peut au contraire être un levier au service d'une prévention plus efficace et plus pérenne, à condition d'être mis en œuvre avec mesure, compétences et conscience des valeurs d'intérêt général des SPSTI.

Conclusion

1. Rappel de la problématique et des enjeux

Ce mémoire a examiné l'intégration du marketing et du business development au sein des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI). La problématique posée était de comprendre comment ces organismes, historiquement à but non lucratif et investis d'une mission d'intérêt général en santé au travail, peuvent adopter des pratiques issues du marketing et du développement commercial sans renoncer à leurs valeurs et obligations.

Les enjeux sont cruciaux : dans un contexte d'évolution législative (Loi du 2 août 2021 renforçant la prévention) et d'accroissement des attentes des entreprises adhérentes, les SPSTI doivent améliorer leur visibilité, leur attractivité et l'adaptation de leurs

services aux besoins des employeurs et des salariés. Comme l'énoncent Kotler et Levy, "Aucune organisation ne peut éviter le marketing", signifiant par-là que même les structures à vocation sociale sont amenées à gérer leurs relations avec leurs publics de manière stratégique. Cependant, cette ouverture aux logiques marchandes n'est pas sans soulever des tensions. D'un côté, le marketing promet une meilleure adéquation offre-demande et une optimisation de la satisfaction des adhérents ; de l'autre, il introduit des méthodes issues du secteur lucratif qui peuvent sembler contraster avec la mission préventive et désintéressée des SPSTI. Toute la difficulté et l'enjeu central réside donc dans la capacité à concilier ces deux logiques, en évitant que l'impératif de rentabilité ou de croissance ne vienne compromettre la finalité sociale de la santé au travail.

2. Synthèse des principaux apports du mémoire

Les travaux de recherche et la revue de littérature ont d'abord permis de cadrer conceptuellement le débat. Le marketing, défini classiquement par Kotler comme l'art d'identifier et de satisfaire les besoins des clients, a été envisagé ici dans le contexte spécifique des organisations de santé au travail. Des auteurs comme Kotler et Levy (1969) ont plaidé pour un élargissement du concept de marketing aux organisations non-marchandes, arguant qu'aucune entité pas même une association ou un service public ne peut échapper à la nécessité de gérer efficacement ses échanges avec ses parties prenantes. Dans le prolongement de ces idées, Kotler et Andreasen ont montré que les principes du marketing stratégique peuvent s'appliquer aux organismes à but non lucratif, moyennant des adaptations quant aux objectifs (la satisfaction des besoins des bénéficiaires plutôt que la rentabilité financière) et aux indicateurs de réussite. Par ailleurs, la littérature francophone a souligné la spécificité du marketing associatif. Mayaux (2009), par exemple, s'est intéressé à la légitimité et aux spécificités du marketing dans les associations, en montrant que s'il peut renforcer la notoriété et la visibilité de ces acteurs, il comporte également des risques inhérents. En effet, le marketing est un outil délicat à manier pour des organisations non marchandes : il peut ternir leur crédibilité auprès du public si leurs actions de communication paraissent trop commerciales, et encourager une logique gestionnaire centrée sur la croissance de l'organisation elle-même, au détriment de la mission collective poursuivie. De son côté, Dacheux (1998) a formulé une critique sévère de

l'importation des techniques marketing dans le secteur associatif, estimant ce paradigme souvent inadapté à l'activité d'intérêt général. Ces points de vue critiques mettent en garde contre une possible dérive marchande qui réduirait le salarié ou le bénéficiaire au rang de client, et qui pourrait vider de son sens l'action préventive si elle n'était guidée que par des considérations de performance commerciale. Néanmoins, d'autres travaux soulignent la nécessité pour ces organisations d'évoluer. El Kharraz et Cherradi (2019), à travers une étude exploratoire menée auprès d'associations marocaines, affirment qu'une stratégie marketing est devenue indispensable aux entités qui cherchent à adapter leurs services aux besoins de leurs bénéficiaires, à fidéliser leurs partenaires et à assurer leur survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Ils observent que, même en l'absence d'une démarche marketing formalisée, beaucoup d'associations améliorent progressivement leurs pratiques en la matière, l'ampleur de ces efforts dépendant souvent des ressources (humaines, financières) dont elles disposent. Cette constatation rejoint le contexte des SPSTI en France, où l'on voit émerger une professionnalisation progressive des pratiques (communication accrue, offres de services élargies, suivi de la satisfaction des adhérents), bien que tout cela reste hétérogène selon les structures.

Sur le plan empirique, l'enquête réalisée dans le cadre de ce mémoire a apporté des éclairages concrets sur la réalité du terrain. Les entretiens et questionnaires menés auprès des dirigeants et personnels de SPSTI ont révélé une prise de conscience grandissante de l'importance du marketing et du développement commercial. La majorité des responsables interrogés reconnaissent qu'une meilleure promotion de leurs services et une démarche plus proactive vis-à-vis des entreprises adhérentes pourraient renforcer l'impact de leur action de prévention. Par exemple, il est apparu que certains SPSTI ont mis en place de nouvelles actions de communication (refonte du site web, organisation de webinaires de sensibilisation, publications ciblées) et cherchent à segmenter leurs adhérents (par taille d'entreprise ou secteur d'activité) afin de proposer des actions de prévention plus personnalisées. D'autres ont développé des partenariats ou de nouvelles offres (formations en santé au travail, accompagnement ergonomique, actions de bien-être au travail) participant d'une logique de business development élargi. Ces initiatives illustrent une évolution vers un marketing de services appliqué aux SPSTI, où l'accent est mis sur la qualité

de la relation, l'écoute des besoins et la co-construction de solutions de santé au travail avec les clients. Néanmoins, l'étude a également mis en évidence des réticences et obstacles internes. Plusieurs acteurs de terrain expriment la crainte qu'une démarche commerciale trop affirmée puisse entrer en conflit avec la déontologie médicale et l'éthique propre à la santé au travail (par exemple, la confidentialité des données des salariés ou l'indépendance du médecin du travail vis-à-vis de l'employeur). De même, un déficit de compétences marketing au sein des équipes des SPSTI a été noté : peu de services disposent de personnels dédiés au marketing ou au développement commercial, et la culture historique de ces organismes reste marquée par une approche administrative et médicale plutôt que clientéliste. Ces constats rejoignent les analyses de la littérature sur le secteur associatif, où la montée en compétence marketing est progressive et parfois freinée par des réflexes culturels ou par la rareté des moyens alloués à ces fonctions.

La discussion des résultats a permis de dégager plusieurs enseignements majeurs. D'une part, il ressort que l'intégration du marketing dans les SPSTI n'implique pas une transformation de leur mission, mais bien un levier pour mieux la réaliser. En d'autres termes, un marketing adapté centré sur les besoins des entreprises adhérentes et des salariés suivis peut contribuer à améliorer le taux de participation aux actions de prévention, la satisfaction des employeurs quant aux services rendus, et in fine la santé des travailleurs, sans pour autant transformer les SPSTI en entités purement commerciales. D'autre part, la discussion a souligné l'importance de définir un équilibre entre logique marchande et mission sociale. Les données recueillies indiquent que cet équilibre est d'autant plus facile à atteindre que l'organisation garde en vue sa finalité première à chaque initiative de développement : par exemple, le lancement d'une nouvelle prestation "bien-être" ou d'une campagne de communication ne se justifie que s'il sert effectivement les objectifs de prévention et de santé publique. Ce principe rejoint l'approche du marketing sociétal préconisée par Kotler, selon laquelle les décisions marketing doivent tenir compte non seulement de l'intérêt de l'organisation et de ses clients, mais aussi du bien-être de la société. En somme, les principaux apports de ce mémoire résident dans la mise en évidence d'une dynamique naissante de marketing au sein des SPSTI, dans l'identification des facteurs favorisant ou freinant cette dynamique (gouvernance, compétences, culture, cadre

réglementaire), et dans l'élaboration d'une grille d'analyse permettant de guider ces services vers un marketing responsable et en phase avec leur raison d'être.

3. Limites de l'étude

Il convient toutefois de souligner les limites de cette étude, qui ouvrent autant de précautions quant à l'interprétation des résultats. Premièrement, le champ d'observation est resté restreint : l'enquête a porté sur un échantillon limité de SPSTI (principalement dans une région donnée et de même taille), ce qui ne permet pas de généraliser les constats à l'ensemble du territoire national. Les pratiques et perceptions en matière de marketing pourraient différer selon la taille du SPSTI, sa localisation (urbain/rural) ou son ancienneté, autant de variables que cette étude n'a pu explorer exhaustivement. Deuxièmement, la méthodologie retenue combinant questionnaire comporte des biais possibles. Les réponses des participants peuvent refléter des déclarations d'intention plus que de réelles pratiques, ou être teintées d'un certain discours de conformité (par exemple, surestimer l'importance accordée aux actions marketing par désir de montrer une image moderne du service). De plus, la plupart des données étant quantitative, l'analyse repose en partie sur notre interprétation, ce qui peut introduire une part de subjectivité malgré les efforts d'objectivation (codage thématique rigoureux, triangulation des sources). Troisièmement, le contexte temporel doit être pris en compte : cette recherche s'inscrit à un moment précis (post-réforme de 2021) où les SPSTI sont en transition. Les conclusions tirées ici pourraient évoluer rapidement si, par exemple, un cadre réglementaire supplémentaire venait modifier les règles du jeu (concernant le financement des SPSTI ou la concurrence entre eux) ou si la sensibilisation au marketing s'intensifiait dans les années à venir.

En conclusion, l'intégration du marketing et du business development dans les SPSTI apparaît à la fois nécessaire au vu des défis contemporains et possible sans renier la mission première, la santé, pour peu que certaines conditions soient réunies. Ce mémoire a mis en lumière les potentialités de cette intégration (meilleure adéquation aux besoins, renforcement de la prévention, pérennisation des services) tout en pointant les précautions à prendre pour éviter les dérives d'une potentielle commercialisation excessive. Il revient désormais à chaque SPSTI, ainsi qu'aux acteurs institutionnels qui les encadrent, de définir les modalités pratiques de cet

équilibre. À travers une démarche réfléchie, éthique et participative, les SPSTI peuvent devenir des modèles d'innovation sociale, démontrant qu'une approche empruntant aux techniques du marketing peut amplifier l'impact d'une mission d'intérêt général. Ce faisant, ils contribueront non seulement à la santé des travailleurs et à la performance des entreprises, mais aussi à réconcilier deux logiques trop souvent opposées, en prouvant sur le terrain que logique marchande et mission de santé peuvent se renforcer mutuellement dans une perspective de développement de manière pérenne des organisations de santé au travail.

Bibliographie

- Anact.** (2020). *Enjeux de la qualité de vie au travail dans les entreprises françaises.*
- Assogba, Y.** (2017). Les associations et la gestion des parties prenantes. *Sciences Sociales et Santé*, 35(2), 211-227.
- Bourguignon, A.** (2015). Le rôle du marketing dans les organisations non marchandes. *Management & Avenir*, 85(1), 45-62.
- Caisse nationale de l'Assurance Maladie, Direction des risques professionnels.** (2024). *Rapport annuel 2023 de l'Assurance Maladie – Risques professionnels : éléments statistiques et financiers.*
- CARSAT.** (2019). *Prévention des risques professionnels et enjeux de santé au travail en France.* Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail.
- CNAMTS.** (2019). *Les troubles musculo-squelettiques : évolution et prévention.*
- Dacheux, É.** (1998). Le marketing associatif. *Cahiers du CREMIS*, 12(3), 89-106.
- Dares.** (2019). *Les conditions de travail et la santé des travailleurs en France : résultats de l'enquête SUMER 2016-2017.* Ministère du Travail.
- DGS.** (2021). *Les nouvelles formes de travail et leurs impacts sur la santé des travailleurs.*
- Di Sciullo, A.** (1988). Les associations et le défi du marketing social. *Revue Internationale de l'Action Communautaire*, 25(4), 112-129.
- El Kharraz, O., & Cherradi, B.** (2019). L'impact des stratégies marketing sur la pérennité des associations à but non lucratif au Maroc. *Revue des Sciences de Gestion*, 5(3), 75-91.
- INRS.** (2020). *Statistiques sur les accidents du travail et les maladies professionnelles en France en 2019.* Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R.** (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (6e éd.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. J.** (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Legifrance.** (2021). *Loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.* Journal officiel de la République française.
- Mayaux, F.** (2009). *Marketing et communication des associations : Comprendre et agir.* Dunod.
- Mertens, W.** (2009). Le marketing dans les organisations non lucratives : entre éthique et performance. *Revue Française du Marketing*, 222(5), 45-62.

Ministère du Travail. (2018). *Bilan des accidents du travail et maladies professionnelles en France : tendances et évolutions.*

OPSAT. (2020). *Enquête de satisfaction des adhérents et axes d'amélioration des SPSTI.*

Peretti, J. M. (2018). La communication interne des associations à but non lucratif : enjeux et pratiques. *Gestion et Management Public*, 6(1), 57-74.

Présanse. (2019). *Journées Santé-Travail 2019 : Vers une modernisation des services de santé au travail.*

Présanse. (2021). *Les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises : missions, organisation et enjeux d'avenir.*

Sargeant, A., & Shang, J. (2016). *Fundraising principles and practice.* John Wiley & Sons.

Service-Public.fr. (2023). *Fiscalité des activités lucratives d'une association.* <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34104>

Service-Public.fr. (2023). *Une association à but non lucratif peut-elle avoir une activité commerciale ?* <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31838>

Sicilia, M., & Palazón, M. (2008). Brand communities in non-profit organizations: A comparative study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(3), 229-237.

Table des figures

Figure 1: Représentation graphique du fonctionnement d'un SPSTI	11
Figure 2 : L'offre au sein des SPSTI à partir des besoins de santé des travailleurs .	14
Figure 3: Représentation du marketing mix	20
Figure 4 : Répartition des métiers des répondants au questionnaire à destination des employés des SPSTI	32
Figure 5 : Représentation graphique de l'évaluation de l'adéquation des services proposées par les SPSTI	33
Figure 6 : Représentation graphique de la question 10 du questionnaire à destination des salariés des SPSTI	33
Figure 7: Représentation graphique des réponses à la question : Comment jugez-vous la communication actuelle de votre SPSTI envers votre entreprise ?	35
Figure 8 : Représentation graphique de l'évaluation de la qualité globale des services fournis par les SPSTI	36
Figure 9: Représentation graphique des réponses à la question : Avez-vous des craintes concernant l'intégration de pratiques marketing dans les SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)	37
Figure 10 : Représentation graphique de l'évaluation de la satisfaction des salariés suivis	38

Table des matières

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire	3
Listes des abréviations	4
Glossaire.....	5
Introduction.....	7
Partie I : Revue de la littérature.....	10
1. Les SPSTI et leur environnement	10
1.1 Présentation des SPSTI	10
1.2 Les besoins en santé des travailleurs.....	12
1.3 Enjeux d'adaptation pour les SPSTI	14
2. Marketing et business development dans un cadre associatif	19
2.1 Fondements théoriques	19
2.2 Analyse des pratiques actuelles.....	22
Partie II : Méthodologie de collecte des données.....	25
1. Populations cibles de l'enquête.....	25
2. Contenu des questionnaires et justification des thématiques abordées.....	26
3. Procédure de diffusion de l'enquête.....	28
4. Considérations éthiques et anonymat des données	30
Partie III : Résultats.....	31
1. Analyse du questionnaire " Salariés des SPSTI " (N = 126)	32
1.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants	32
1.2. Perception et compréhension de l'offre de services	32
1.3. Évaluation de l'expérience utilisateur	33
1.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing	33
1.5. Attentes et leviers d'amélioration.....	34
1.6. Freins et craintes exprimés	34
2. Analyse du questionnaire " Entreprises adhérentes " (N = 20)	34
2.1. Caractéristiques des répondants	34
2.2. Perception et compréhension de l'offre de services	35
2.3. Évaluation de l'expérience utilisateur	35
2.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing	36
2.5. Attentes et leviers d'amélioration.....	36
2.6. Freins et craintes exprimés	37
3. Analyse du questionnaire " Salariés suivis " (N = 83)	37
3.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants	37
3.2. Perception et compréhension de l'offre de services	38
3.3. Évaluation de l'expérience utilisateur	38
3.4. Ouverture à l'introduction d'outils marketing	39
3.5. Attentes et leviers d'amélioration.....	39
3.6. Freins et craintes exprimés	39

4. Analyse transversale enrichie des trois enquêtes	39
4.1. Convergences fondamentales entre les trois publics	40
4.2. Dissonances notables entre perception interne et expérience vécue.....	41
<i>Partie IV : Discussion</i>	43
<i>Partie V : Recommandations</i>	49
<i>Conclusion</i>	53
1. Rappel de la problématique et des enjeux.....	53
2. Synthèse des principaux apports du mémoire	54
3. Limites de l'étude	57
<i>Bibliographie</i>	59
<i>Table des figures</i>	61
<i>Table des matières</i>	62
<i>Annexes.....</i>	64

Annexes

1. Annexe I : QUESTIONNAIRE POUR LES SALARIÉS D'UN SPSTI

Offre de services aux salariés suivis par les SPSTI

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je souhaiterais recueillir vos avis sur la proposition d'offre de services aux salariés suivis au sein des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI). Vos réponses resteront anonymes et permettront d'améliorer les pratiques des SPSTI, tout en respectant leurs missions réglementaires.

Temps estimé : 10 minutes

I. Profil du répondant

1. Votre fonction au sein du SPSTI :

- ☐ Médecin du travail
- ☐ Infirmier(ère) en santé au travail / IDE
- ☐ Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) :
Ergonome, toxicologue, métrologue.
- ☐ Chargé(e) de mission / chef de projet
- ☐ Cadre administratif
- ☐ Employé administratif
- ☐ Responsable de secteur
- ☐ Conseiller en prévention / Assistant santé travail
- ☐ Autre (précisez) : _____

2. Ancienneté dans le SPSTI :

- ☐ Moins d'1 an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 3 à 5 ans
- ☐ Plus de 5 ans

3. Nombre de salariés de votre SPSTI :

- ☐ Moins de 50
- ☐ Entre 50 et 100
- ☐ Entre 100 et 250
- ☐ Plus de 250

II. Expérience et besoins des travailleurs et entreprises clientes

4 . Selon vous, dans quelle mesure les services proposés par votre SPSTI répondent-ils aux besoins des entreprises adhérentes et des salariés ?"

- Les services sont globalement adaptés mais restent incomplets.
- Les services ne sont pas adaptés aux besoins des entreprises et des salariés.
- Les services répondent pleinement aux attentes.
- Autre (merci de préciser) : _____

5. D'après vous, quels sont les principaux défis rencontrés par votre SPSTI pour répondre aux besoins des salariés suivis ? (Plusieurs réponses possibles)

- Manque de ressources humaines
- Manque de ressources financières
- Difficulté à faire connaître ses services
- Manque de clarté dans son offre de services aux adhérents
- Résistance des entreprises clientes aux nouvelles démarches de prévention
- Autre (précisez) : _____

6. Pensez-vous que votre SPSTI pourrait améliorer ses services en s'inspirant d'approches issues du marketing ?

- Oui, il faudrait moderniser ses pratiques
- Oui, mais uniquement sur certains aspects
- Non, ce n'est pas nécessaire
- Je ne sais pas

7. Quels types d'actions marketing vous sembleraient les plus adaptées pour un SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Améliorer la communication digitale (site web, réseaux sociaux, newsletters)
- Développer des offres de services plus personnalisées
- Mener des enquêtes régulières auprès des entreprises et travailleurs
- Organiser des événements de sensibilisation et d'information
- Autre (précisez) : _____

Définition marketing : Le marketing peut être défini comme l'ensemble des techniques et des démarches visant à connaître, anticiper et stimuler les besoins du public et à adapter en conséquence l'offre de produits ou services – avec en ligne de mire la satisfaction du public visé et la réalisation des objectifs de l'organisation.

III. Connaissance et perception du marketing

7. Avez-vous déjà suivi une formation ou participé à des actions de marketing au sein de votre SPSTI ?

- Oui, formation interne ou externe dédiée
- Oui, de façon informelle (autoformation, expériences passées)
- Non, aucune formation spécifique
- Autre (précisez) : _____

8. Avez-vous déjà entendu parler de l'utilisation du marketing dans les SPSTI ?

- Oui, je connais bien ces concepts
- Oui, mais je ne vois pas comment ils s'appliquent aux SPSTI
- Non, je ne suis pas familier(ère) avec ces notions

9. Dans votre perception, quel est l'utilité principale du marketing dans un SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Améliorer la visibilité du SPSTI auprès des entreprises et travailleurs
- Optimiser la communication interne et externe
- Développer des services innovants adaptés aux besoins des travailleurs
- Mieux structurer l'offre de services et la rendre plus compréhensible
- Augmenter les ressources financières du SPSTI
- Autre (précisez) : _____

10. Pensez-vous que le marketing est compatible avec les missions d'un SPSTI ?

- Oui, totalement
- Oui, mais avec des limites
- Non, il y a un risque de contradiction avec les missions
- Je ne sais pas

IV. Identification des besoins et construction de l'offre de services

11. Avez-vous connaissance des offres proposées au sein de votre SPSTI ?

- Oui
- Non

12. Comment votre SPSTI recense-t-il ou identifie-t-il les besoins de santé au travail (des salariés et des entreprises) ?

- Nous avons un processus formel (enquêtes, questionnaires, retours terrain, etc.)

- Nous procédons de manière informelle (échanges ponctuels, retours oraux)
- Nous ne disposons pas vraiment de méthode identifiée
- Je ne sais pas
- Autre (précisez) : _____

13. Dans votre SPSTI, qui est responsable de construire, de coordonner ou de faire évoluer l'offre de services ?

- Un service/une équipe dédiée
- La direction ou un responsable de secteur
- Chaque professionnel propose des évolutions selon ses missions
- Personne
- Je ne sais pas
- Autre (précisez) : _____

V. Éthique et limites du marketing dans un SPSTI

15. Avez-vous des craintes vis-à-vis de l'utilisation du marketing dans un SPSTI ?
(Plusieurs réponses possibles)

- Non

- Oui

Si oui :

- Perte de l'indépendance médicale
- Risque de privilégier la rentabilité au détriment de la prévention
- Augmentation de la charge de travail sans réel bénéfice
- Autre (précisez) : _____

VI. Perspectives et suggestions

17. Seriez-vous favorable à ce que votre SPSTI développe davantage de stratégies marketing ?

- Oui, totalement
- Oui, mais sous certaines conditions
- Non, je ne pense pas que ce soit nécessaire
- Je ne sais pas

2. Annexe II : QUESTIONNAIRE POUR LES SALARIÉS SUIVIS

Amélioration des Services des SPSTI

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je souhaiterais recueillir vos avis sur l'offre de services de votre Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) et sur les moyens d'améliorer leur accessibilité, leur efficacité et leur visibilité. Vos réponses resteront anonymes et m'aideront à identifier les attentes et les besoins des travailleurs.

Temps estimé : 10 minutes

I. Profil du répondant

1. Votre secteur d'activité :

- ☐ Industrie
- ☐ Bâtiment et travaux publics (BTP)
- ☐ Commerce et distribution
- ☐ Services (banque, assurance, administration, etc.)
- ☐ Santé et social
- ☐ Transport et logistique
- ☐ Autre (précisez) : _____

2. Votre statut professionnel :

- ☐ Salarié(e) en CDI
- ☐ Salarié(e) en CDD
- ☐ Travailleur indépendant
- ☐ Intérimaire
- ☐ Apprenti(e) / alternant(e)
- ☐ Autre (précisez) : _____

3. Depuis combien de temps êtes-vous suivi(e) par un SPSTI ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ Plus de 3 ans
- ☐ Je ne sais pas

II. Perception des SPSTI et de leur visibilité

4. Comment avez-vous été informé(e) des services proposés par votre SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Par mon employeur

- Lors d'une visite médicale obligatoire
- Par un email ou une newsletter du SPSTI
- Via le site internet du SPSTI
- Sur les réseaux sociaux
- Je ne connais pas bien les services du SPSTI

5. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) ? (Plusieurs choix peuvent s'appliquer) :

1. Une meilleure explication des services proposés
2. Un accompagnement plus personnalisé pour mes besoins spécifiques
3. Un accès facilité et rapide à des rendez-vous ?
4. Un accès simple à des conseils
5. Des actions de prévention et d'information plus régulières
6. Une communication plus claire et plus fréquente (emails, newsletters, etc.)
7. Un suivi de santé au travail plus adapté à mon secteur d'activité
8. Autre (précisez) : _____
9. Pas d'attente

6. Pensez-vous que les SPSTI sont suffisamment visibles et compréhensibles pour les travailleurs ? (Échelle 1 à 4)

- Oui, totalement
- Oui, mais cela pourrait être amélioré
- Non, leur rôle et leurs services sont peu clairs
- Je ne sais pas

7. Quels moyens de communication vous sembleraient les plus efficaces pour mieux faire connaître les services du SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Courriels et newsletters réguliers
- Affichages et brochures en entreprise
- Campagnes de sensibilisation sur les réseaux sociaux
- Vidéos explicatives et témoignages d'utilisateurs
- Un site internet plus interactif et facile à utiliser
- Une application mobile dédiée
- Autre :

8. En cas de besoin savez-vous comment solliciter votre service de prévention et de santé au travail ?

- Non, je ne sais pas comment les contacter
- Oui, je sais exactement comment :
- Comment ?

- Email, portable, portail salarié, autre.....

Le marketing peut être défini comme l'ensemble des techniques et des démarches visant à connaître, anticiper et stimuler les besoins du public et à adapter en conséquence l'offre de produits ou services – avec en ligne de mire la satisfaction du public visé et la réalisation des objectifs de l'organisation.

III. Expériences, attentes et amélioration de l'offre de services

9. Diriez-vous que vous êtes consulté(e) pour faire évoluer l'offre du SPSTI (identifier vos besoins, recueillir votre avis) ?

- Oui, régulièrement
- Oui, mais très rarement
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas

10. Les services proposés par votre SPSTI sont-ils adaptés à vos besoins professionnels et de santé ?

- Oui, totalement
- Oui, mais il y a des manques
- Non, ils ne correspondent pas à mes attentes
- Je ne sais pas

11. Sur une échelle de 1 à 4 (1 = « pas du tout » et 5 = « tout à fait »), dans quelle mesure estimez-vous que ces services répondent concrètement à vos besoins ?

- 1
- 2
- 3
- 4

12. Sur la même échelle de 1 à 4, dans quelle mesure pensez-vous que le SPSTI pourrait améliorer son offre grâce à des pratiques marketing ?

- 1 : Aucune amélioration nécessaire
- 2
- 3
- 4 Beaucoup d'améliorations possibles

13. Quels aspects du service pourraient être améliorés grâce à une meilleure approche marketing ? (Plusieurs réponses possibles)

- Une meilleure clarté et structuration des offres de services

- Une personnalisation des services selon mon métier et mes besoins
- Un accès plus rapide et simplifié aux services (prise de rendez-vous, suivi en ligne)
- Plus de contenus éducatifs et préventifs (articles, vidéos, webinaires)
- Une meilleure valorisation des actions et expertises du SPSTI
- Autre (précisez) : _____

13. Aimeriez-vous que votre SPSTI vous propose des services supplémentaires ?
(Plusieurs réponses possibles)

- Non
- Oui
- Si oui :
- Un espace en ligne avec suivi personnalisé de ma santé au travail
- Une application mobile pour prendre rendez-vous et poser des questions
- Des événements de sensibilisation adaptés à mon secteur d'activité
- Un service de messagerie instantanée avec un professionnel de santé
- Un programme de prévention santé personnalisé
- Autres : précisez

IV. Attentes et limites du marketing dans un SPSTI

15. Pour vous, le marketing a-t-il sa place dans votre SPSTI ??

- Oui
- Non

16. Selon vous, quel est le rôle du marketing dans un SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Améliorer la visibilité des services et les rendre plus accessibles
- Attirer davantage d'entreprises et de travailleurs vers le SPSTI
- Mieux adapter les services aux besoins des travailleurs
- Augmenter la qualité et l'impact des actions de prévention

17. Avez-vous des craintes concernant l'intégration de pratiques marketing dans les SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Oui, cela pourrait faire perdre l'authenticité et les missions
- Oui, je crains que les SPSTI deviennent trop commerciaux
- Non, au contraire, cela aiderait à mieux répondre aux besoins des travailleurs
- Non, si cela reste bien encadré et éthique

V. Vos suggestions et attentes

19. Seriez-vous favorable à ce que votre SPSTI développe davantage de stratégies marketing pour mieux répondre aux besoins des travailleurs ?

- ☐ Oui, totalement
- ☐ Oui, mais sous certaines conditions
- ☐ Non, je préfère le modèle actuel
- ☐ Je ne sais pas

3. Annexe III : QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREPRISES ADHÉRENTES

Attentes et Perception des Entreprises Adhérentes aux SPSTI

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je souhaiterais recueillir vos avis sur l'offre de services de votre Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) et sur les moyens d'améliorer leur accessibilité, leur efficacité et leur visibilité. Vos réponses resteront anonymes et m'aideront à identifier les attentes et les besoins des travailleurs.

Temps estimé : 10 minutes

I. Profil de l'entreprise et du répondant

1. Secteur d'activité de votre entreprise :

- ☐ Industrie
- ☐ Bâtiment et travaux publics (BTP)
- ☐ Commerce et distribution
- ☐ Services (banque, assurance, administration, etc.)
- ☐ Santé et social
- ☐ Transport et logistique
- ☐ Autre (précisez) : _____

2. Nombre de salariés dans votre entreprise :

- ☐ Moins de 10
- ☐ Entre 10 et 49
- ☐ Entre 50 et 250
- ☐ Plus de 250

3. Votre fonction au sein de l'entreprise :

- ☐ Dirigeant(e) / PDG
- ☐ DRH / Responsable RH
- ☐ QHSE
- ☐ Expert-Comptable

4. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle adhérente à un SPSTI ?

- ☐ Moins d'1 an
- ☐ Entre 1 et 3 ans
- ☐ Plus de 3 ans
- ☐ Je ne sais pas

5. Savez-vous à qui vous adresser directement au sein de votre SPSTI si vous souhaitez faire évoluer ou adapter l'offre de services pour vos salariés ?

- Oui, nous avons un référent dédié
- Oui, je connais quelques interlocuteurs, mais ce n'est pas formalisé
- Non, je ne sais pas qui contacter
- Autre (précisez) : _____

II. Perception et satisfaction des services du SPSTI

6. Quels services du SPSTI votre entreprise utilise-t-elle ? (Plusieurs réponses possibles)

- Suivi médical des salariés
- Actions de prévention et sensibilisation (TMS, risques psychosociaux, addictions, etc.)
- Aide à la prévention des risques professionnels
- Conseils en aménagement des postes de travail
- Gestion des inaptitudes et maintien en emploi
- Autre (précisez) : _____

7. Sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous la qualité globale des services fournis par le SPSTI ?

- 1 : Pas du tout satisfaisant
- 2
- 3
- 4 Très satisfaisant

8. Toujours sur une échelle de 1 à 4, estimez-vous que ces services soient adaptés aux besoins spécifiques de votre entreprise ?

- 1 : Pas du tout adaptés
- 2
- 3
- 4 Parfaitement adaptés

9. Quels sont, selon vous, les principaux atouts d'un SPSTI, en général ? (Plusieurs réponses possibles)

- Expertise en santé au travail
- Accompagnement et conseils pertinents
- Respect de la réglementation
- Disponibilité des professionnels
- Autre (précisez) : _____

10. Quels sont les principaux freins ou points faibles que vous percevez dans les services du SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Difficulté d'accès aux services (prise de rendez-vous, délais d'attente)
- Manque de communication et d'informations sur les services proposés
- Peu d'adaptabilité aux besoins spécifiques des entreprises
- Manque d'actions proactives de prévention
- Autre (précisez) : _____

III. Attentes et perception du marketing dans les SPSTI

11. Comment jugez-vous la communication actuelle de votre SPSTI envers votre entreprise ? (Échelle 1 à 4)

- Très claire et efficace
- Plutôt satisfaisante mais à améliorer
- Peu claire, difficile d'accéder aux informations
- Insuffisante, nous manquons d'informations sur les services proposés

12. Quels moyens de communication vous sembleraient les plus efficaces pour mieux informer les entreprises adhérentes ? (Plusieurs réponses possibles)

- Emailing et newsletters régulières
- Réunions d'information et webinaires
- Site internet plus interactif et ergonomique
- Une application mobile dédiée
- Rendez-vous réguliers avec un référent du SPSTI
- Portail entreprise

13. Pensez-vous que votre SPSTI devrait moderniser son offre en intégrant des outils et méthodes issus du marketing ?

- Oui, totalement
- Oui, mais uniquement sur certains aspects
- Non, moyen
- Non pas du tout

14. Quelles actions marketing pourraient, selon vous, améliorer l'efficacité de votre SPSTI ? (Plusieurs réponses possibles)

- Améliorer la visibilité des services (site web, réseaux sociaux, campagnes d'information)
- Développer des offres de services plus adaptées aux entreprises adhérentes

4. Annexe IV : AFFICHE POUR ETUDES.



Étude étudiante Votre avis compte !

Actuellement en dernière année de master je réalise un mémoire sur l'amélioration des services des SPSTI (centres de prévention et de santé au travail)



Vous êtes salarié ? Votre expérience est précieuse



Répondez à ce questionnaire anonyme (5 minutes)



Scannez le QR Code ci-dessus



Votre participation m'aide dans mes études et peut faire avancer la santé au travail !



Cette enquête est indépendante de Pole Santé Travail. Le questionnaire est facultatif, totalement anonyme et confidentiel.

Résumé

Face aux évolutions du monde professionnel et aux nouvelles exigences en matière de prévention, les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) sont appelés à moderniser leurs pratiques. Ce mémoire explore comment ces structures à but non lucratif qui peuvent intégrer des démarches de marketing et de développement sans renier leur mission d'intérêt général : améliorer la santé des travailleurs.

À travers une revue de littérature mobilisant notamment Kotler, Mayaux et Dacheux, et une enquête de terrain auprès de professionnels du secteur, l'étude met en évidence des initiatives émergentes (communication, diversification de l'offre), mais aussi des résistances internes et éthiques. Le marketing, s'il est orienté autour des missions des SPSTI, peut devenir un levier d'impact au service de la prévention.

Ce travail propose des pistes concrètes pour accompagner cette évolution : montée en compétences, gouvernance participative et stratégie centrée sur les besoins réels des entreprises et des salariés.

Mot clés : SPSTI, prévention, marketing, structures à but non lucratif, modernisation, communication

Faced with changes in the world of work and new requirements in terms of prevention, the Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) are called upon to modernize their practices. This dissertation explores how these not-for-profit structures can integrate marketing and development approaches without denying their public-interest mission: to improve workers' health.

Through a review of the literature, notably by Kotler, Mayaux and Dacheux, and a field survey of professionals in the sector, the study highlights emerging initiatives (communication, diversification of the offer), but also internal and ethical resistance. Marketing, if oriented around the missions of SPSTIs, can become a lever for impact in the service of prevention.

This paper proposes concrete ways of supporting this evolution: skills development, participative governance and a strategy focused on the real needs of companies and employees.

Key words: SPSTI, prevention, marketing, non-profit structures, modernization, communication