

La santé et l'engagement des employés: le rôle du programme d'aide aux employés

Les constatations du Groupe recherche Shepell·fgi



Shepell·fgi^{MC}



travail. santé. vie.

SOMMAIRE

L'engagement des employés n'a pas tardé à devenir le principal point de mire des spécialistes en ressources humaines. Toutefois, il y a peu de consensus sur ce qu'il représente, ce qui le détermine et comment il influe sur les employés et les organisations. Ce rapport se veut une présentation du point de vue du programme d'aide aux employés (PAE) à ce qu'on appelle « l'engagement des employés » et vous propose dans les pages suivantes une définition des principaux indicateurs de l'engagement, un aperçu des coûts du désengagement ainsi qu'une exploration du rôle potentiel du PAE.

L'engagement n'est pas un état permanent. Chaque employé est engagé dans une certaine mesure sans pour autant travailler constamment de façon motivée et concentrée. Les employeurs devraient donc cibler les facteurs qui stimuleraient l'engagement à long terme, en se laissant guider par les effets critiques et empiriquement confirmés du désengagement sur les employés et l'organisation.

Parmi les nombreux facteurs d'engagement au travail, les chercheurs de Shepell-fgi ont réussi à distiller sept indicateurs clé de l'engagement des employés. Ces facteurs au travail s'avèrent fortement et intrinsèquement liés à la satisfaction à l'égard du travail ainsi qu'à la santé mentale et à la rétention des travailleurs.

Le rapport décrit également les caractéristiques du désengagement et son impact sur les employés (stress, épuisement professionnel, etc.) et l'organisation (absentéisme, roulement du personnel, etc.), ainsi que les répercussions financières en termes d'invalidité et de maladies physiques et mentales liées au stress, telles que la dépression et la maladie cardiovasculaire.

De plus, nos chercheurs ont sondé le rôle du PAE en matière d'engagement. Les réponses données par les cadres supérieurs des organisations avec PAE font ressortir les pourcentages suivants:

- Des taux inférieurs d'anxiété, d'insatisfaction et de roulement du personnel allant jusqu'à neuf pour cent (9 %)
- Un taux plus élevé de huit pour cent (8 %) de rémunération équitable
- Un taux plus élevé de cinq pour cent (5 %) de possibilités de croissance et de perfectionnement professionnels
- Un taux plus élevé de quatre pour cent (4 %) de travail intéressant.

Les résultats suggèrent que les employés qui font appel au PAE sont plus aptes à tirer le meilleur parti de leur travail et à rester engagés. De même, les résultats laissent entendre que les employeurs qui créent un milieu de travail mobilisateur et engageant sont susceptibles d'offrir un PAE à leurs employés. Cela cadre avec des cultures organisationnelles qui mettent l'emphase sur la santé et le mieux-être des employés.

Le PAE et l'engagement des employés sont perçus comme une approche bipartite de la santé et de la prévention au travail, qui permet aux employeurs de s'occuper de leur personnel en milieu de travail et aux employés de prendre soin d'eux-mêmes au travail et dans leur vie privée.

L'ABC DE L'ENGAGEMENT

Que faut-il entendre par « engagement des employés »?

L'engagement, ou la mobilisation des employés, est récemment devenu le principal point de mire des spécialistes en ressources humaines. Toutefois, il y a peu de consensus sur ce qu'il représente et la façon de le mesurer. Nombre d'entreprises présentent simplement le sondage sur la satisfaction du personnel sous la nouvelle étiquette « sondage sur l'engagement des employés ». Afin d'y voir plus clair, le Groupe recherche Shepell·fgi a analysé plusieurs théories et recherches psychologiques.

L'engagement se définit comme un état d'attention totale et d'effort intense durant lequel l'employé s'applique à accomplir une tâche ou à régler un problème perçu comme très important.

Généralement, un employé engagé apporte ses compétences et talents les plus prisés pour s'acquitter de la tâche. Les sentiments positifs et la volonté de s'appliquer dominent. Des psychologues comme Abraham Maslow parlent d'une expérience paroxystique, alors que Mihaly Csikszentmihalyi décrit cet état d'attention concentrée comme une expérience gratifiante intrinsèque ou un engagement vital. D'autres définissent l'engagement comme faisant partie de l'affect positif, un intérêt qui pousse les gens à s'approcher des objets et des situations plutôt que de les éviter.

Comment prendre le pouls de l'engagement?

L'engagement n'est pas un état permanent. Il est impossible que le travail soit toujours engageant ou que les employés soient constamment engagés. Un emploi comprend de nombreuses tâches qui varient quant à leur capacité d'engager l'employé. Par conséquent, il peut s'avérer difficile, sinon inefficace, de mesurer l'engagement du personnel au moyen d'un sondage qui a seulement changé de nom. L'engagement se manifeste dans l'instant présent

qui peut très bien ne pas coïncider avec le moment du sondage.

La meilleure approche serait donc de mesurer l'engagement indirectement. Cela veut dire qu'il faut **mesurer les facteurs du milieu de travail qui sont empiriquement liés aux effets critiques de l'engagement sur les employés et l'organisation**. Les facteurs d'engagement des employés ont un impact sur la satisfaction globale à l'égard du travail, de la fidélisation, de l'absentéisme et du roulement du personnel. Du côté de l'employeur, l'engagement influe sur la satisfaction de la clientèle, la productivité des services, le rendement organisationnel et les bénéfices nets. Les facteurs d'engagement au travail sont essentiellement ceux qui provoquent ces résultats.

Le travail engageant est aussi souvent décrit comme un travail bon pour la santé, **puisque les mêmes facteurs du milieu de travail favorisent la santé des employés** - un autre effet associé au rendement et à la santé organisationnels.

LES DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ET DE LA SANTÉ DES EMPLOYÉS

Des centaines d'études montrent que la satisfaction et la motivation des employés sont déterminées par des variables tels que **l'autonomie au travail, une rétroaction claire, le degré d'utilisation de ses compétences et le niveau de sociabilité inhérent à l'emploi. Une charge de travail raisonnable et l'absence d'ambiguïté et de conflits de rôles** ont également été identifiées comme des facteurs qui contribuent de façon soutenue à augmenter la satisfaction, la motivation, la productivité et la rétention en milieu de travail, et à diminuer le taux d'absentéisme.

De même, nous savons que certains facteurs du milieu de travail jouent un rôle dans l'apparition de maladies liées au stress. **La surcharge de travail, la confusion et les conflits des rôles** se classent en tête de liste des facteurs de stress les plus

répandus. Une autre étude signale qu'un faible soutien organisationnel et la pression au travail constituent les deux aspects les plus importants du stress professionnel. En effet, près du tiers des Canadiens considèrent la pression au travail comme la source la plus courante de stress professionnel. Lorsque rien n'est entrepris pour atténuer ce stress, il peut en découler l'épuisement professionnel - parfois qualifié d'ennui ou de manque d'engagement - et, en bout de ligne, une dépression.

Tous ces facteurs cumulés peuvent donner lieu à des problèmes de santé graves. Selon le modèle classique *exigences-contrôle-soutien*, qui associe l'astreinte psychique des employés à des facteurs du milieu de travail, des exigences élevées, en combinaison avec un faible contrôle et peu de soutien, entraînent souvent un système immunitaire affaibli, des troubles du sommeil, l'abus de substance et une mauvaise santé cardiovasculaire. D'autre part, le modèle de *déséquilibre efforts/récompense* associe les conditions de travail caractérisées par de grands efforts pour peu de récompenses à une variété d'effets néfastes sur la santé physique et mentale. Les résultats des recherches suggèrent que tous ces éléments négatifs réunis peuvent engendrer des maladies comme le cancer et de graves problèmes de santé mentale.

Les « Super 7 » - Les numéros gagnants de la santé et de l'engagement

Étant donné l'abondance des facteurs cités en rapport avec l'engagement et la santé des employés, la question s'impose de savoir lesquels sont les plus importants. Shepell·fgi et la revue Canadian HR Reporter ont tenté de répondre à cette question dans l'étude *How Much & How Important?: An Executive View of Employee Engagement Factors*. Elles ont réussi à distiller les sept principaux facteurs contribuant à la satisfaction, à la santé mentale et à la rétention des employés.

L'importance de ces « Super 7 » laisse supposer que ces conditions de travail seraient omniprésentes dans les organisations

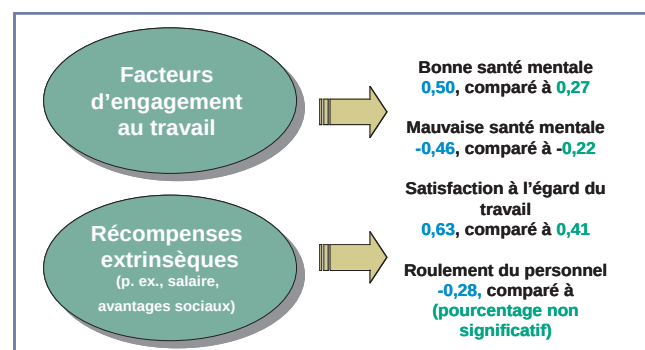
Les « Super 7 »

1. Confiance dans la direction
2. Possibilité d'exprimer son point de vue sur des questions importantes
3. Bonne compréhension de la vision et des stratégies de l'organisation
4. Confiance dans ses superviseurs
5. Reconnaissance de la qualité de son travail
6. Possibilité de dire son mot dans les décisions touchant son travail
7. Superviseurs empathiques et attentionnés

canadiennes. Or, le nombre de cadres supérieurs qui indiquent que ces facteurs atteignent un niveau satisfaisant dans leur milieu de travail se situe bien au-dessous de 50 %. L'engagement professionnel au Canada laisserait donc beaucoup à désirer.

L'étude montrait aussi que ces sept facteurs d'engagement au travail sont presque doublement plus efficaces que le salaire et les avantages sociaux en terme des principaux résultats escomptés (voir Figure 1). Autrement dit, contrairement aux récompenses « douces », de nature psychologique, une augmentation du salaire ne fait guère monter le baromètre de l'engagement.

Figure 1. La corrélation entre les facteurs d'engagement au travail et les principaux résultats escomptés



La santé mentale, la satisfaction et le roulement du personnel sont plus étroitement corrélés avec les facteurs d'engagement au travail qu'avec des récompenses extrinsèques comme le salaire.

LES COÛTS DU DÉSENGAGEMENT

Le désengagement au travail mine les fondements mêmes des résultats nets des organisations :

- Chaque année, les entreprises de mille employés perdent 1,8 million de dollars chacune en raison du désengagement du personnel
- Chez les entreprises de taille moyenne, le désengagement associé au manque d'effort, aux retards, à l'absentéisme et au roulement du personnel correspond à une perte de 17 % du revenu annuel moyen avant impôt
- Les systèmes de travail favorisant l'engagement rapportent 3 800 \$ de plus par employé et génèrent 200 millions de dollars de revenu additionnel par année, comparativement aux autres systèmes de travail
- Une étude portant sur 8 000 entreprises a montré que les facteurs positifs d'engagement au travail entraînent une augmentation du taux de rétention, de la satisfaction de la clientèle, de la productivité et des profits.
- Aux États-Unis, les organisations et entreprises figurant au palmarès des 100 meilleurs employeurs affichent une performance d'exploration ainsi qu'un rendement de l'actif et des actions à dividende cumulatif nettement supérieurs.
- Les faibles taux de satisfaction et d'engagement coûtent chaque année plus de 27,7 milliards de dollars à l'économie canadienne.

L'escalade des coûts s'accroît lorsque des troubles de stress et des problèmes de santé mentale se déclarent :

- Le stress professionnel coûte chaque année 12 milliards de dollars à l'économie canadienne en termes d'heures de travail perdues.
- Selon une enquête menée en 2002, près de 4 % de la population active ont souffert de dépression au cours des 12 mois qui ont précédé l'étude. Ces travailleurs déclarent en plus avoir

connu une limitation des activités au travail, avoir pris au moins un jour d'incapacité pour des raisons de santé mentale au cours des deux dernières semaines et avoir dû réduire leurs activités au travail deux ans plus tard en raison d'autres problèmes de santé.

- La dépression se traduit par un décuplement des jours d'absence et entraîne un taux d'absentéisme supérieur à celui attribuable aux maux de dos, à la maladie cardiovasculaire, à l'hypertension, au diabète et aux autres maladies mentales.
- Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les problèmes émotionnels représentent la part du lion en terme de jours de travail perdus.
- D'après une étude portant sur 150 000 employés, la majorité des prestations d'invalidité assumées par les employeurs étaient associées au diagnostic de dépression.
- La dépression coûte chaque année à l'économie canadienne plus de 16 milliards de dollars en terme de pertes de productivité et de coûts de renonciation.
- Au Canada, l'invalidité pour cause de maladie mentale et les coûts qui y sont associés sont évalués à 14 % du bénéfice net annuel des entreprises.

La dépression porte un coup fatal à l'engagement. En effet, nous savons que les troubles dépressifs consistent essentiellement en une absence de sentiments positifs, indispensables pour la souplesse de pensée et d'action, la persévérance et la résolution de problème. En tant qu'employeur, il faut donc s'attendre à une baisse du rendement si l'employé est aux prises avec une dépression. Bien que la plupart des employeurs souhaitent réduire les dépenses encourues à cause des employés dépressifs, ils ne se croient pas toujours obligés de prendre des mesures pour prévenir la dépression chez leurs employés. Ils croient probablement que la dépression est une réaction à différents événements de la vie, y compris ceux hors du milieu de travail. Bien que ce ne soit pas faux, notons qu'il existe, [dans le tiers à la moitié des cas, un lien de causalité entre la dépression et le milieu de travail](#). Une autre étude indique que les facteurs du milieu de travail qui nuisent à

l'engagement ont un impact plus important sur la santé physique et mentale que des paramètres physiques tels que l'indice de masse corporelle ou la condition physique, et même certains comportements liés à la santé, par exemple, l'activité physique, le tabagisme et la consommation d'alcool. Par conséquent, les employeurs se doivent non seulement d'assumer leur part de responsabilité dans la dépression des employés mais aussi de chercher des moyens de prévenir l'apparition de cette maladie.

LE RÔLE DU PAE

Que peuvent faire les fournisseurs de programmes d'aide aux employés pour maintenir l'engagement des employés? Dans l'étude *How Much & How Important? An Executive View of Employee Engagement Factors*, Le Groupe recherche Shepell-fgi s'est penché sur cette question.

À notre demande, plus de 300 cadres supérieurs canadiens ont évalué les facteurs d'engagement au travail ainsi que le niveau de mieux-être, de satisfaction et de roulement du personnel dans leur organisation. Nous leur avons également demandé si leurs employés bénéficiaient d'un PAE.

Les réponses données par les cadres supérieurs des organisations avec PAE ont fait ressortir les pourcentages suivants :

- Des taux inférieurs d'anxiété, d'insatisfaction et de roulement du personnel allant jusqu'à neuf pour cent (9 %)
- Un taux plus élevé de huit pour cent (8 %) de rémunération équitable
- Un taux plus élevé de cinq pour cent (5 %) de possibilités de croissance et de perfectionnement professionnels
- Un taux plus élevé de quatre pour cent (4 %) de travail intéressant.

Toutes les conclusions de l'étude ont une signification statistique.¹

Les résultats laissent entendre que les employeurs qui créent un milieu de travail mobilisateur et engageant sont susceptibles d'offrir un PAE à leurs employés. Ce sont des cultures organisationnelles qui se concentrent sur la santé et le mieux-être des employés dans tous les domaines.

Les employés qui font appel au PAE sont probablement plus aptes à tirer le meilleur parti de leur travail et à rester engagés. Par exemple, lorsqu'un employé réussit à régler des problèmes familiaux grâce au PAE, il ressent moins de stress et éprouve plus de sentiments positifs. Si l'employé apporte cette disposition au travail, il pourra non seulement faire preuve d'un engagement élevé mais aussi être très productif et satisfait au travail. Lorsque les membres du personnel sont relativement peu stressés, ils peuvent mettre pleinement à profit leurs compétences et leurs talents.

L'économie des coûts associée au PAE en terme de rétention des employés

D'après les résultats mentionnés ci-dessus, les organisations offrant un PAE aux employés peuvent s'attendre à une réduction du roulement allant jusqu'à neuf pour cent (9 %), comparativement aux organisations sans PAE. Évidemment, la relation de cause à effet ne peut être démontrée dans cette étude. Les organisations avec et sans PAE peuvent différer de multiples façons et celles-ci ont une influence sur le roulement du personnel. Cependant, la présente étude suggère au moins que le PAE peut faire partie d'une solution intégrée et efficace centrée sur la santé.

S'il est impossible de connaître la raison exacte du taux de roulement inférieur des organisations avec PAE, la différence de neuf pour cent (9 %) ne doit pas être prise à la légère, puisque ces petits écarts peuvent se traduire par un retour de l'investissement considérable.

Par exemple, selon certaines sources, les coûts associés au roulement du personnel dans une organisation sont près de 200 pour cent du salaire

1 Un résumé technique des résultats peut être fourni sur demande.

annuel d'un cadre supérieur. Bien que Statistique Canada ne possède pas de chiffres au sujet de la rémunération du personnel de niveau supérieur, elle évalue à 56 752 \$ le revenu annuel moyen des gestionnaires au Canada. Si une organisation sans PAE compte 500 employés dont 50 (10 %) sont des gestionnaires, le départ additionnel de neuf pour cent (9 %) des employés correspond à 4,5 gestionnaires par année. Par conséquent, une organisation de taille moyenne sans PAE pourrait perdre au moins 567 520 \$ de plus par année que les organisations avec PAE en raison du roulement des cadres supérieurs.² Ces chiffres traduisent seulement le roulement des cadres, le roulement des autres membres du personnel n'entraînant pas de coûts supplémentaires.

Le PAE : composante d'une solution intégrée en matière de santé

Les résultats de l'étude suggèrent que le PAE peut faire partie d'une solution intégrée axée sur la santé des employés. Lorsque les employeurs procèdent à un [sondage sur l'engagement](#) des employés et se servent des résultats pour développer l'organisation, ils s'occupent des employés tout en les maintenant en poste. De plus, comme le désengagement des employés entraîne des problèmes physiques et mentaux coûteux, [l'engagement des employés constitue aussi un moyen de prévention](#). Si l'employeur fournit également un [PAE](#), il permet aux employés, en plus, de prendre soin d'eux-mêmes au travail et dans leur vie privée. Quel que soit le degré d'engagement au niveau des tâches, les employés ne peuvent s'épanouir au travail s'ils souffrent de problèmes de santé physique, mentale et sociale.

RECOMMANDATIONS

Mener des sondages sur l'engagement afin d'obtenir des renseignements permettant d'orienter la redéfinition des tâches et le réaménagement de l'organisation

Les employeurs peuvent prévenir les problèmes de santé des employés par la création et le

maintien d'un environnement de travail sain. Des recherches suggèrent que le sentiment de contrôle personnel au travail joue un rôle essentiel quant à la santé mentale des employés. Les emplois à faible contrôle ne procurent pas les ressources nécessaires pour bien gérer les facteurs de stress au travail. Les employeurs peuvent augmenter le degré d'autonomie au travail en accordant au personnel plus de latitude pour prendre des décisions et en leur offrant plus d'occasions d'exprimer leur point de vue, de mettre à profit leurs compétences et talents et d'assumer la responsabilité des différents projets et initiatives. Des attentes précises et concrètes en matière de rendement, une rétroaction claire et régulière et un libre partage de l'information permettent également de renforcer le sentiment de contrôle.

Sensibiliser le personnel au programme d'aide aux employés

Il est bien connu que la vaste majorité des gens atteints de problèmes de santé mentale ne recherchent pas l'aide de spécialistes. Selon une étude de Statistique Canada, seuls trente-deux pour cent (32 %) des Canadiens souffrant de troubles mentaux ont consulté un professionnel de la santé au cours des douze mois précédant l'étude. Vingt-et-un pour cent (21 %) des Canadiens atteints de troubles de santé mentale ne demandent pas de l'aide, même s'ils en ressentent le besoin. Voilà ce qui explique en partie pourquoi, dans la plupart des cas, les problèmes de santé mentale ne sont ni diagnostiqués ni traités en Amérique du Nord.

Les programmes d'aide aux employés peuvent contribuer à diminuer l'ampleur du problème, sensibiliser les employés aux problèmes de stress, d'épuisement, de désengagement et de dépression, et leur offrir des solutions de rechange au counseling traditionnel par le biais d'un service gratuit et plus facilement accessible. Les employés qui n'aiment pas l'idée de suivre une thérapie percevront peut-être le counseling de courte durée du PAE comme une forme d'encadrement ou d'orientation. Bien que les PAE

2 Bien que le taux de roulement annuel des cadres supérieurs dans une organisation sans PAE puisse être inférieur à neuf pour cent (9 %), car il s'agit d'un chiffre global associé à tous les postes et paliers organisationnels, le revenu annuel moyen du personnel de niveau supérieur est peut-être beaucoup plus élevé que le chiffre fourni par Statistique Canada, soit 56 752 \$ pour les gestionnaires. Par conséquent, les pertes de 567 520 \$, liées au roulement, représentent sans doute une estimation prudente.

ne puissent remplacer toute forme de counseling clinique, ils peuvent s'avérer efficaces en matière de problèmes de santé mentale légers ou modérés et offrir un point d'accès aux services aux personnes en souffrance psychique ayant besoin d'une aide plus poussée ou spécialisée.

Si le lien entre le stress, le désengagement et la dépression ne fait pas de doute, les difficultés rencontrées par des employés désengagés ne deviennent parfois apparentes qu'au moment où l'employé plonge dans une dépression. Rappelons toutefois que la dépression compte parmi les maladies mentales curables. Entre soixante-dix et quatre-vingt pour cent (70 à 80 %) des patients traités réussissent à surmonter la dépression et à reprendre leur travail dans une période relativement courte. En outre, un examen récent de plus d'une cinquantaine d'études a permis de conclure que les gains en productivité grâce au traitement de la dépression contrebalancent largement les coûts directs du traitement. Par conséquent, les employeurs qui « choisissent » de baisser les bras et de porter le fardeau financier du stress, du désengagement et de la dépression des employés y perdront sans doute.

LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL·FGI

Le Groupe recherche Shepell·fgi, une filiale de Shepell·fgi, a pour mandat de renseigner les employeurs et chefs d'entreprise sur les problèmes de santé physique, mentale et sociale qui affectent leurs clients, leurs employés et leurs familles, ainsi que les milieux de travail. En partenariat avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et riche d'une expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises, le Groupe recherche effectue des analyses et fournit des commentaires sur les tendances les plus importantes dans le domaine de la santé. Les résultats que contient ce rapport sont fondés sur des données exclusives de Shepell·fgi et appuyées par une documentation provenant de diverses sources de recherche académiques, gouvernementales et privées. Les sources documentaires ayant été omises en raison de leur ampleur, elles peuvent être fournies sur demande. Cette étude de recherche a été effectuée par Paul Fairlie, directeur de recherche du Groupe recherche Shepell·fgi. Le Groupe recherche Shepell·fgi est dirigé par Paula Allen, vice-présidente, Solutions santé et Groupe recherche Shepell·fgi. Veuillez transmettre vos questions ou vos commentaires à Paula Allen, au 1 800 461-9722.

© Shepell·fgi, 2007.