

Gestion de la santé et de la productivité :

Une analyse rétrospective des investissements stratégiques et des bénéfices nets

Les constatations du Groupe recherche Shepell·fgi



Shepell·fgi^{MC}



travail. santé. vie.

Gestion de la santé et de la productivité:

Une analyse rétrospective des investissements stratégiques et des bénéfices nets

SOMMAIRE

La gestion des stratégies d'affaires implique la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de décisions interfonctionnelles, ceci dans le but de permettre à une organisation de réaliser ses objectifs. La plupart des stratégies d'affaires, qu'elles soient explicites ou implicites, examinent le rôle des employés. Toutes les entreprises – qu'elles comptent dans leurs rangs 2 ou 20 000 employés – exigent que leurs employés mettent à exécution leur stratégie d'affaires. Si les employés au sein de l'organisation détiennent la promesse de la réussite et de la différenciation, ils représentent aussi un risque au plan de l'échec de l'entreprise et d'une hausse des coûts. Malgré l'intérêt vital de leur rôle, il n'existe pas un consensus à l'égard de ce que devrait faire une organisation après avoir reconnu que ses employés représentent son capital le plus important.

- Pour se démarquer en affaires, suffit-il de s'assurer que les employés possèdent les moyens nécessaires pour fonctionner, tels qu'une formation appropriée, les bons outils et des méthodes de travail transparentes?
- Quels sont les facteurs qui augmentent réellement les coûts non salariaux associés aux employés et comment ces facteurs devraient-ils être traités?
- Quelle importance l'environnement physique, psychosocial et économique revêt-il pour l'employé et comment une organisation devrait-elle gérer le risque qu'il peut présenter pour l'entreprise?

Pour vraiment mettre à profit le rôle de l'employé en gestion de stratégies d'affaires, il importe de bien comprendre certains problèmes. Pour cette raison, le Groupe recherche Shepell fgi a entrepris d'analyser chacun de ces problèmes, ainsi que les données fournies par des organisations ayant mis en œuvre des stratégies destinées à résoudre chacun d'entre eux.

Habituellement, les objectifs d'affaires comprennent la croissance, la rentabilité et des résultats auxquels les clients accordent de l'importance. Dans le cadre de cette analyse, nous avons défini les principaux facteurs associés à ces objectifs d'affaires, mais particuliers aux employés, comme étant :

- la productivité de l'employé dans son sens large, c'est-à-dire sa présence au travail et les tâches qu'il y effectue; et
- la santé de l'employé, étant donné que la maladie constitue un facteur de la hausse du coût des avantages sociaux et de la perte de productivité.

Nos constatations :

- Les organisations qui ont investi dans une approche de résolution de problèmes plutôt que de simplement s'efforcer de contenir le coût des absences et des invalidités ont obtenu une réduction des pertes de temps variant de 16 à 61 %.
- Plus l'organisation prolongera la durée de son approche stratégique, plus l'impact sera profond au fil du temps. Cette prise de position contraindra l'éventualité de l'effet Hawthorne, c'est-à-dire une amélioration temporaire produite par une plus grande attention ou un changement dans l'environnement.
- Chez différents employeurs, différentes stratégies, fondées sur les besoins des employés et les exigences organisationnelles dictées par les circonstances, ont produit des résultats, ce qui renforce l'évidence du lien entre la gestion de la santé et le contexte des affaires.

Chacune de ces constatations confirme les trois principes dans ce domaine:

- Le PAE produit de meilleurs résultats lorsqu'il est intégré à une stratégie de gestion complète de la santé. Grâce à cette approche, le PAE demeure une plateforme stable et un soutien de confiance pouvant être systématiquement mis à profit aux moments critiques, par exemple, à la phase initiale d'une absence.
- En réalité, la gestion de l'invalidité est une stratégie de gestion de la productivité et non pas un service de gestion de dossier d'invalidité. Pour cette raison, les interventions doivent avoir lieu avant que l'employé commence à toucher des prestations d'invalidité de courte durée et être intégrées à la culture de l'entreprise afin d'optimiser la réussite du retour au travail de l'employé. Ces implications ont une portée considérable. Elles sont liées aux politiques du milieu de travail et d'avantages sociaux, aux procédures administratives, au soutien offert aux gestionnaires, aux normes sociales, ainsi qu'au choix du moment et à la pertinence et à la qualité des interventions en résolution de problèmes offertes aux employés.
- Nombre d'organisations utilisent depuis plusieurs années de multiples services pour traiter les problèmes de santé, de bien-être, de productivité et d'invalidité. Le lien et l'interaction entre ces programmes jouent un rôle central dans l'optimisation des résultats.

En résumé, la gestion stratégique de la santé et de la productivité est similaire à la gestion des stratégies d'affaires, car elle est interfonctionnelle et exige la formulation d'une approche directionnelle. Chaque service ou activité doit contribuer à la réalisation des objectifs de santé et productivité de l'organisation, en misant sur des résultats positifs en général plutôt que sur les avantages de chaque service. Si cela semble facile à dire, nous avons également vu et constaté à quel point cette stratégie peut être réalisée avec efficacité.

INTRODUCTION

Le terme capital humain nous rappelle la nécessité d'investir dans le personnel, tout comme nous investissons dans d'autres domaines essentiels à la réussite d'une entreprise. Cependant, il est préoccupant de constater qu'il faut parfois nous rafraîchir la mémoire à ce sujet. La difficulté réside en partie dans le fait que, contrairement à d'autres types d'investissement, la gestion d'un être humain est plus complexe, et la première difficulté se situe dans la définition du capital humain.

En général, le capital humain représente la somme d'aspects relativement tangibles tels que les connaissances, les compétences et les habiletés, à laquelle s'ajoutent des qualités impalpables telles que le jugement, la concentration, la souplesse, la motivation et les capacités personnelles. À bien des égards, les connaissances, les compétences et les aptitudes pourraient refléter les exigences élémentaires, tandis que les qualités impalpables font une différence au plan des résultats de l'entreprise et des coûts.

La deuxième difficulté concerne l'évaluation du capital humain. Par exemple, la capacité de travail d'une personne pourrait être difficile à qualifier. Cependant, une perte de capacité de travail se manifeste lors d'une absence ou d'une invalidité. Le jugement, la concentration, la souplesse et la motivation sont encore plus difficiles à quantifier, bien que leur absence soit associée à une perte de productivité au travail, aussi appelé présentéisme. L'évaluation est l'élément qui permettra de comprendre, d'isoler et de gérer les forces, les faiblesses et les risques de l'effectif en santé et productivité et, ultimement, du capital humain.

L'évaluation de la santé et de la productivité

Selon un vieil adage largement accepté en gestion, « ce qui ne peut être mesuré ne peut être géré ». C'est aussi vrai en santé et productivité au travail que dans tout autre aspect du domaine des affaires. Le tableau suivant (Tableau 1) fournit une liste des éléments associés à la santé et à la productivité. Ceux-ci illustrent les possibilités de pertes d'occasions d'affaires et d'augmentation des coûts.

- Dans le premier groupe, les composantes en santé et productivité sont liées à une interruption complète de la productivité et comprennent les diverses mesures s'appliquant lors de l'absence d'un employé. Ce groupe d'éléments est le plus facile à évaluer de façon continue.

- Le deuxième groupe reflète une perte de productivité au travail associée à la santé et au fonctionnement de l'employé, souvent appelée présentéisme; par exemple, un chauffeur de camion qui s'endort au volant ou un dirigeant qui reporte des décisions importantes en raison de distractions ou de problèmes de santé.

- Le troisième groupe concerne une perte complète de productivité; par exemple, un employé qui doit être remplacé par suite de sa démission, de son congédiement ou d'une invalidité de longue durée. De plus, il pourrait exister des situations indirectes où un employé quitte l'organisation en raison d'une frustration touchant son travail et/ou une surcharge de travail, alors qu'un autre membre de l'équipe ne répond pas aux attentes. Bien que le roulement de personnel ou une détérioration inexpliquée du rendement puisse avoir de nombreuses causes, un désistement important ou une escalade des conflits permet habituellement de prévoir ce type de perte particulier.

Les facteurs de risque et les déterminants de la santé

Plusieurs variables peuvent faire augmenter la probabilité d'une perte au plan de la santé et de la productivité, par exemple :

- Les facteurs de risque individuels et les déterminants de la santé
- Les facteurs de risque organisationnels et les déterminants de la santé
- Les facteurs de risque environnementaux et les déterminants de la santé

Un facteur de risque pour la santé se caractérise par l'augmentation des probabilités de maladie, par exemple, de mauvaises habitudes alimentaires (un facteur de risque individuel), le harcèlement et

Tableau 1 : Les éléments associés à la santé et à la productivité

L'absentéisme

1. Les indemnités d'accident du travail
2. L'invalidité de courte durée
3. L'invalidité de longue durée
4. Les congés de maladie
5. Les absences pour raisons personnelles
6. Les congés sans solde

Le présentéisme

1. Le temps au travail non consacré aux tâches assignées
2. La qualité du travail/les erreurs
 - a. La fréquence et la quantité d'erreurs et d'omissions
 - b. La perte de temps qui nuit à la capacité de fournir un rendement optimal
 - c. Le nombre d'accidents ou d'incidents
 - d. Les coûts associés aux omissions
3. La quantité de travail
 - a. La capacité de travailler ou le rendement fourni
4. Les facteurs personnels
 - a. sociaux : les relations interpersonnelles; les répercussions sur le moral et la culture de l'entreprise
 - b. mentaux : la créativité, la concentration, l'initiative
 - c. physiques : la force, la souplesse, l'endurance
 - d. émotionnels : la résilience, la maîtrise de soi
 - e. les capacités fonctionnelles : l'aptitude à se concentrer et accomplir ses tâches

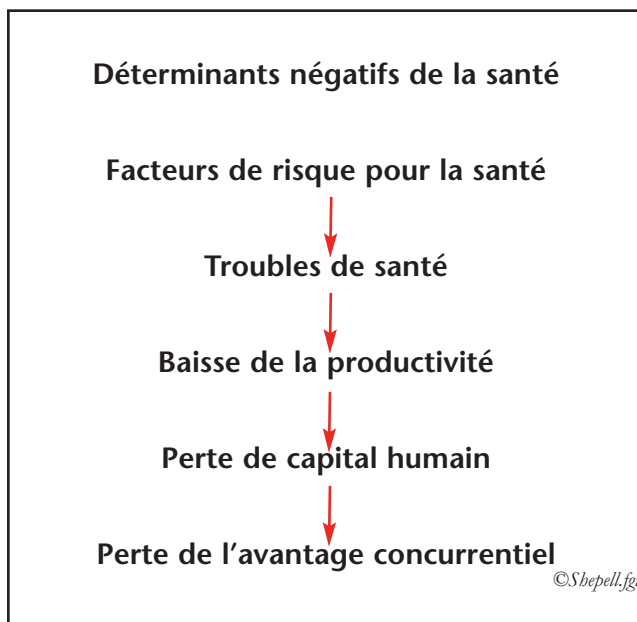
Les coûts directs associés au capital humain

1. Le roulement de personnel
2. Les coûts de remplacement

l'intimidation au travail (un facteur de risque organisationnel) et l'absence d'un accès adéquat à des ressources (un facteur de risque environnemental).

Un déterminant de la santé est un élément qui augmente la probabilité de présence de facteurs de risque pour la santé et constitue un obstacle aux changements nécessaires à l'amélioration de la santé, par exemple, l'ignorance des soins de prévention et des problèmes de santé (un déterminant individuel de la santé), des normes sociales (un déterminant organisationnel de la santé) et de mauvaises conditions économiques (un déterminant environnemental de la santé).

Figure 1 – La courbe de la santé et de la productivité



Dans les situations extrêmes et malgré tout trop fréquentes, les déterminants de la santé peuvent être liés à des problèmes de l'entreprise (Figure 1). À chaque étape de la courbe de santé et productivité, il existe des possibilités d'occasions à saisir et de pertes. À titre d'exemple, la recherche montre qu'une augmentation du nombre de facteurs de risque pour la santé entraîne une hausse des absences et du présentéisme. Ces absences et ce présentéisme constituent une perte pouvant survenir avant même que les problèmes de santé ou les absences deviennent évidents. Pour cette raison, plusieurs employeurs centrent leur stratégie sur l'intégration

d'interventions pouvant gérer plus d'une étape de la courbe de santé et productivité.

Le PAE : une plateforme d'amélioration de la santé et de la productivité

Le PAE est depuis longtemps l'une des plateformes les plus fiables et souples dans le domaine du soutien offert aux employés et à l'organisation. En plus de gérer des risques tels que le stress et les problèmes professionnels et personnels, le PAE est bien placé pour créer un impact dans divers domaines : sur les déterminants organisationnels de la santé, grâce à la formation et aux consultations qu'il offre aux gestionnaires; sur les déterminants individuels de la santé, grâce à ses communications et ses interventions d'information personnalisées; et sur les réactions aux facteurs de stress environnementaux, grâce à ses services d'intervention post-traumatique et à ses ateliers sur le changement et la transition.

Les faits démontrent clairement que le PAE produit des effets bénéfiques à la fois sur les absences pour cause d'invalidité et sur la productivité.

LE PAE ET L'ABSENCE POUR CAUSE D'INVALIDITÉ

Une étude de quatre ans effectuée auprès de 22 entreprises et près de 100 000 employés a montré que :

- L'usage des services du PAE a réduit les absences du travail de 13 à 19 jours dans les dossiers d'invalidité ayant pour cause des troubles psychiatriques, des problèmes musculo-squelettiques et le cancer, les trois principales catégories de diagnostics associées aux demandes de prestations d'invalidité.
- Les employés qui ont consulté au PAE étaient deux fois plus sujets à retourner au travail, comparativement aux personnes n'ayant pas consulté.
- Seuls 2 % des employés ayant consulté au PAE sont passés de l'invalidité de courte durée à l'invalidité de longue durée, alors que ce chiffre était de 9 % chez les employés n'ayant pas consulté au PAE.

- Les organisations dont le taux d'utilisation du PAE était supérieur à 10 % avaient de 23 à 47 % moins de demandes de prestations d'invalidité que celles n'ayant pas de PAE.

LE PAE, LE RENDEMENT ET LA PRODUCTIVITÉ

- L'utilisation des services du PAE a amélioré la productivité, celle-ci ayant été évaluée 2 mois et 4 mois après le lancement des services de PAE.
- À la suite d'une analyse couvrant huit ans de données, les clients ont mentionné que le PAE avait entraîné une amélioration générale du rendement au travail.

Même si ces constatations sont convaincantes en soi, il est quand même nécessaire de s'assurer que le PAE aide les bonnes personnes au bon moment. L'intégration des services tient compte de ce besoin.

L'application de la gestion de la santé et de la productivité

Une évaluation est essentielle à la gestion de tout problème; néanmoins, l'évaluation seule ne suffit pas. Toute approche en santé et productivité (Tableau 1) doit comprendre une solution au problème de santé et productivité. Les absences et l'invalidité sont les éléments les plus faciles à évaluer et laissent pleine latitude à l'intervention. Pour cette raison, elles servent de point de départ à nombre d'organisations. Chez les clients de Shepell fgi, les meilleurs résultats en gestion des absences et de l'invalidité sont obtenus lorsque les interventions habituellement utilisées pour d'autres éléments de la santé et de la productivité sont mises à profit dans la recherche d'une solution au plan de la gestion des absences et de l'invalidité. Ceci englobe le PAE.

LE PROGRAMME INTÉGRÉ DE GESTION DES ABSENCES ET DE L'INVALIDITÉ

Ce modèle d'intervention apporte du soutien à l'administration des absences et tire parti des avantages du PAE dès le premier jour d'absence d'un employé, le cas échéant. Il comprend aussi un accès précoce à un éventail complet d'interventions en gestion de l'invalidité et se fonde sur les besoins de l'employé au moment de sa demande, sans attendre l'expiration de la

période d'attente administrative ou la réception des formulaires de demande.

Les facteurs de réussite :

- Soutien efficace fourni à l'organisation et élaboration de normes en matière de responsabilité, ceci grâce à une amélioration du processus administratif, à un système de signalement des absences en temps réel et à l'enregistrement de ces absences en temps réel.
- Lorsqu'un problème à l'origine d'un présentisme chez un employé se transforme en absence, mise à profit immédiate du soutien fiable offert par le PAE. En principe, une période de congé d'invalidité de courte ou de longue durée commence dès le premier jour de l'absence. Une intervention dès le premier jour est donc vraiment une intervention précoce.

- Résolution du problème à l'origine de l'absence d'un employé, grâce aux ressources, à la consultation et au counseling. La souplesse de cette approche permet de gérer à la fois les facteurs de stress externes liés à l'environnement et les problèmes personnels. Cette approche diffère d'une intervention purement administrative en ce sens qu'elle a pour but d'influer sur l'absence plutôt que de simplement la gérer.

Les résultats :

- Une réduction de 16 % et plus du nombre des absences en raison d'une plus grande responsabilisation des intervenants à l'égard de l'enregistrement et du signalement de l'absence, ce qui permet de mieux gérer ce problème organisationnel.
- Une réduction de 20 à 37 % de la durée de l'absence précédant l'invalidité, grâce à la résolution immédiate du problème et en raison du fait que les problèmes personnels de santé et les facteurs de risque pour la santé sont traités.
- Des améliorations pouvant être évaluées en moins de 60 jours et qui se maintiennent pendant près de 3 ans, ce qui indique un impact réel et non seulement une amélioration temporaire entraînée par une activité complémentaire.

UN TRIAGE PRÉCOCE PERMET DE PRÉVENIR LES ABSENCES POUR CAUSE D'INVALIDITÉ

Une légère variante du modèle décrit précédemment implique une intervention aux employés ayant été absents durant 3 jours consécutifs. Cette intervention n'est pas une gestion précoce d'invalidité, mais plutôt un prolongement du soutien offert aux employés. Les besoins de l'employé déterminent le type d'intervention.

Il pourrait s'agir des services du PAE et/ou des outils et ressources habituellement utilisés en gestion de l'invalidité. Les gestionnaires participent au processus; ils obtiennent de la formation et de l'encadrement afin d'assurer la constance des rapports d'absence et de clarifier leur rôle en général.

Les facteurs de réussite :

- La possibilité d'offrir de la formation aux gestionnaires concernant leur rôle dans le processus de gestion des absences et de l'invalidité.
- Une attention particulière est portée aux besoins de l'employé, plutôt que sur le déroulement des services.
- La décision de mettre en œuvre une variante du modèle existant prend en compte la culture du milieu de travail et l'environnement en général.

Les résultats :

- Quarante pour cent (40 %) des employés retournent au travail après le premier appel de triage.
- Le nombre total de jours d'absence est inférieur à la moitié de la moyenne dans ce type d'industrie.

LE PROGRAMME INTÉGRÉ DE GESTION DE L'INVALIDITÉ ET D'INTERVENTIONS DE L'ORGANISATION

Ce modèle conjugue la résolution des problèmes en milieu de travail et la gestion individuelle des dossiers d'invalidité. Selon cette approche, les problèmes associés au rendement, au conflit au travail et à la structure de travail sont traités séparément des problèmes de santé personnels. Il traite aussi les problèmes pouvant se présenter en milieu de travail lors du retour au travail

d'un employé à la suite d'une absence prolongée ou du refus d'une demande de congé d'invalidité.

Les facteurs de réussite :

- Des interventions structurées qui abordent non seulement les problèmes pratiques et organisationnels associés à la productivité, mais aussi les facteurs pouvant nuire à la santé des employés, ce qui évite de retarder inutilement le traitement des demandes.
- Le soutien offert aux gestionnaires dans l'exercice de leur rôle dans les dossiers de congés d'invalidité et la planification des activités durant l'absence de l'employé et à son retour au travail grâce à l'information.
- Une approche multidisciplinaire rapidement mise en œuvre au début de l'absence. Cette approche pourrait comprendre l'intégration des services de PAE, des interventions en santé organisationnelle et les services de gestion de la santé.

Les résultats :

- Une réduction de 20 à 46 % de la durée moyenne des congés d'invalidité.
- Le maintien des effets au fil du temps, confirmé par une réduction de près de 61 % des jours d'absence après une période de 3 ans.

Analyse

Cette recherche présente des faits et des arguments convaincants qui appuient la gestion de la santé et de la productivité comme s'il s'agissait d'une stratégie d'affaires. Lorsqu'ils sont clairement définis, les éléments de la productivité associés à la santé émergent sous forme de risques éventuels définissables pouvant nuire à la santé financière d'une organisation et à ses objectifs d'affaires. Il s'agit là de la première étape de la gestion stratégique de la santé et de la productivité.

Nous reconnaissons aussi que les facteurs de risque pour la santé et les déterminants de la santé tant chez les employés que dans l'organisation ont des répercussions sur les résultats d'une entreprise. Le PAE est l'outil pouvant le mieux les gérer, surtout si les employés sont sensibilisés à la présence du PAE au moment où les répercussions du problème prennent de l'importance, et le premier jour d'absence en est un excellent exemple.

Finalement, nous constatons que l'intégration de plus d'une intervention en santé et productivité entraîne de meilleurs résultats et permet dans le cas de chaque

organisation une plus grande souplesse au plan de la configuration des services. L'avantage principal se révèle un service complet, centré sur la personne, sans les obstacles administratifs artificiels. Cette approche permet à une organisation d'apporter un bon soutien aux employés aux prises avec des problèmes personnels, d'optimiser le milieu de travail grâce à des interventions organisationnelles et de gérer les répercussions de facteurs environnementaux tels que l'économie ou l'accès à des ressources, qui pourraient aggraver les facteurs de stress tant chez les employés qu'au sein de l'organisation.

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 références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande. Ce rapport de recherche a été préparé par le Groupe recherche Shepell•fgi et Solutions santé. Le Groupe recherche est dirigé par Paula Allen, vice-présidente, Solutions santé et Groupe recherche. Veuillez transmettre vos questions ou vos commentaires à Paula Allen, au 1 800 461-9722.