

Promouvoir la santé dans l'entreprise

Brigitte Parent • *Financière Sun Life* | Karen Seward • *Le Groupe Shepell*

aujourd'hui plus que jamais, les entreprises canadiennes adoptent des stratégies de rémunération globale pour engager le personnel et attirer les gens les plus compétents. Parallèlement, on a de plus en plus de preuves que l'amélioration du bien-être au travail peut conduire à de meilleurs résultats financiers. Un nombre croissant d'employeurs commencent à tirer parti de la convergence de ces deux tendances, et placent la santé et le mieux-être au cœur de leur programme de rémunération globale.

Le principe d'une stratégie de rémunération globale est d'harmoniser la rémunération, les avantages sociaux et les autres mesures incitatives avec les objectifs de l'entreprise et les besoins des employés. Le principe est le même pour mettre en œuvre une bonne stratégie de promotion de la santé. Dans les deux cas, il s'agit d'en comprendre la pertinence et l'importance pour les employés, puis d'élaborer un programme qui maximise les possibilités de réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ces objectifs peuvent être limpides. Selon un sondage réalisé par Ipsos Reid en 2005, 66 % des chefs d'entreprises canadiennes estiment que les problèmes de santé constituent une menace pour la productivité et la compétitivité de leur entreprise. D'où la nécessité de trouver des solutions novatrices pour favoriser la santé du personnel.

Des conditions de travail malsaines, dangereuses et stressantes coûtent chaque année plusieurs milliards aux employeurs canadiens, selon le rapport *Creating Healthy Workplaces* préparé en 2004 par l'Association pour la prévention des accidents industriels.

Heureusement, les interventions pour favoriser un milieu de travail sain peuvent éviter bien des coûts aux entreprises puisque, selon ce rapport, elles peuvent rapporter jusqu'à huit fois les sommes investies.

Les critères canadiens d'un milieu de travail sain de l'Institut national de la qualité sont fondés sur les éléments suivants :

- Reconnaissance de l'importance des ressources humaines dans l'entreprise.
- Planification des objectifs, attribution des ressources financières, évaluation systématique des besoins du personnel et mise en place d'une procédure pour la conception du programme.
- Description et mise en œuvre de processus témoignant de la mobilisation de la direction, de la consultation et de l'évaluation des employés, ainsi que de l'élaboration et de la mesure des programmes.
- Viabilité des initiatives et bonne communication des résultats.

Un programme complet de promotion de la santé n'a pas à être compliqué. Il doit couvrir les principaux problèmes de santé physique et mentale et prévoir les besoins des employés au travail, dans leur vie personnelle et dans la société en général.

Les employeurs peuvent tirer parti d'une stratégie de rémunération globale qui favorise un milieu de travail sain par divers moyens. D'abord, l'accès aux soins de santé nécessaires quand le besoin se fait sentir est primordial. Et tandis que les programmes de bien-être peuvent prévenir et contrôler les maladies, les programmes d'aide aux employés contribuent à gérer les problèmes personnels et professionnels. Quant à l'information et à la sensibilisation, elles aideront les employés à réduire les risques pour la santé tout en les encourageant à être des consommateurs avisés de soins de santé.

TOUT COMMENCE AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Pour instaurer durablement un milieu de travail sain, il ne suffit pas de lancer de nouveaux programmes. Leur succès suppose que la haute direction y accorde son soutien total et que les dirigeants soient formés pour bien comprendre le rôle essentiel qu'ils jouent. Les employés se sentent alors valorisés et responsables de rester en bonne santé. La première question à se poser est donc la suivante : l'entreprise est-elle prête à s'engager dans ce sens?

«Jusqu'à présent, nous savons que les entreprises ayant des méthodes avant-gardistes de promotion de la santé qui contribuent à la productivité ont harmonisé ces méthodes à leurs stratégies concurrentielles, favorisent une approche interdisciplinaire, ont l'aval des dirigeants qui libèrent les ressources nécessaires et ont, dans leur équipe, des directeurs de l'exploitation, explique Graham Lowe, président du Graham Lowe Group, une firme de services-conseils sur le milieu de travail et auteur de *The Quality of Work: A People-Centred Agenda*. Ces entreprises exemplaires considèrent que pour réduire les coûts de santé et accroître la productivité, il faut d'abord améliorer la qualité de vie au travail. Elles accordent donc beaucoup d'importance à la communication, à l'apprentissage et à l'amélioration dans ce domaine.¹»

Pour concevoir un programme adapté aux différents besoins, modes de vie et étapes de vie des employés, il faut commencer par faire une évaluation de l'entreprise et un examen du mode de vie des employés afin de mieux comprendre l'état de santé actuel du groupe, les risques inhérents, ainsi que les politiques et méthodes qui peuvent influencer le comportement des employés. Il sera ensuite possible de jeter les bases d'une stratégie gérable, durable et ciblée.

Par conséquent, la phase d'analyse est peut-être l'étape la plus importante de l'élaboration du programme, peut-être aussi la plus difficile.

Les entreprises ont accès à une abondance de données provenant de sources diverses : fournisseurs d'avantages sociaux, partenaires des programmes d'aide aux employés, sondages sur la satisfaction des employés, statistiques sur les absences et l'invalidité, et dossiers de roulement du personnel. Mais elles ont souvent besoin d'aide pour regrouper ces données et en tirer de l'information utile. Elles se tournent alors souvent vers leurs conseillers et fournisseurs en avantages sociaux.

Une fois que les données sont réunies et analysées, il faut se pencher sur les services de soutien à mettre en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de santé. Par exemple, le régime d'avantages sociaux va-t-il dans le même sens que la nouvelle stratégie de santé? S'il est trop axé sur l'intervention, que faudrait-il y changer pour qu'il vise plus la prévention?

Il faut aussi se demander si le régime ne devrait pas offrir plus d'éléments non traditionnels. Certains employés accordent par exemple plus d'importance aux massages et aux conseils en nutrition qu'aux avantages sociaux classiques. On a aussi constaté que ce type d'avantages non conventionnels aide beaucoup les employés à gérer le stress et à prévenir d'autres risques pour la santé.

Il est important que le régime d'avantages sociaux et le programme d'aide aux employés soient accessibles et fiables et qu'ils conviennent à tous les employés. Parallèlement, ces programmes doivent répondre aux besoins précis des groupes d'employés à haut risque. Ils devraient être harmonisés, si possible, et les fournisseurs devraient être invités à innover sans cesse pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux méthodes exemplaires.

PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE

Comme nous vivons dans une économie du savoir, le succès des entreprises dépend de la performance intellectuelle des employés. Or, la santé mentale est indispensable à la créativité, à l'innovation et aux bonnes relations de travail. Pourtant, selon l'organisme *The Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health*, de 30 à 40 % des demandes de prestations d'invalidité sont attribuables à une mauvaise santé mentale, laquelle occupe une part importante dans le coût des assurances-médicaments.

La plupart des maladies mentales et des maladies chroniques liées au stress peuvent être prévenues grâce au dépistage et au traitement précoces. Pour commencer, il faut écouter les employés, par exemple au moyen de sondages sur leur satisfaction et de groupes de discussion. Les programmes axés sur la recherche et la suppression des sources de stress au travail permettent d'adopter une culture privilégiant la bonne santé mentale au travail.

Beaucoup d'entreprises commencent à concevoir des programmes de rémunération adaptés aux différents besoins, modes de vie et étapes de vie des employés. Les programmes travail-vie personnelle

procurent de la souplesse dans les conditions ou l'horaire de travail et favorisent la réalisation des objectifs personnels d'activité physique et la vie dans la collectivité.

Selon Gretchen van Riesen, vice-présidente, Régimes de pension et avantages sociaux à l'échelle mondiale à la Banque CIBC, la Banque a élaboré toute une gamme de politiques et de méthodes novatrices qui relient promotion de la santé, milieu de travail sain et stratégie de rémunération globale. Par exemple, l'outil en ligne d'évaluation des risques pour la santé a permis de constater que les souffrances psychologiques sont le principal facteur de risque pour la santé et peuvent le plus affecter la productivité.

« Notre outil d'évaluation nous a fourni les données globales nécessaires pour analyser les zones de risque où la productivité est vulnérable et où il y a une volonté de changer, explique Mme van Riesen. Nous avons aussi constaté que l'un des éléments fondamentaux de la santé est en fait la relation entre l'employé et son supérieur. L'approche comportementale de retour au travail après une absence, au cours de laquelle l'employé et son supérieur se sont réunis régulièrement, s'est avérée très efficace. »

Mme van Riesen ajoute que la Banque continue de peaufiner ses processus, mais que l'adoption de la gestion du risque dans son programme a été bénéfique pour tous.

PRÉVOIR DES PÉRIODES PROPICES À L'APPRENTISSAGE

La bonne communication est essentielle pour sensibiliser les employés et obtenir le plus possible de participation aux programmes de santé et de bien-être. Grâce à cinq principes clés de la communication, les employeurs peuvent susciter des périodes propices à l'apprentissage pour rendre leurs initiatives agréables et pousser les employés à passer à l'action.

1. Cibler les communications de manière à attirer les employés les plus à risque.
2. Préparer les communications de façon à attirer l'attention d'employés n'ayant pas tous la même volonté de modifier leur comportement.
3. Montrer que le bien-être est une valeur de l'entreprise et concevoir des programmes qui encouragent les bonnes habitudes, notamment en suscitant la saine compétition entre groupes d'employés, celle-ci favorisant la mobilisation et la pénétration du

programme ainsi que l'esprit d'équipe et le soutien social.

4. Protéger le droit des employés à la confidentialité. Offrir des programmes qui engagent les employés et non qui portent atteinte à leur vie privée.
5. Considérer la communication comme un processus continu et non comme une tâche ponctuelle. Les fournisseurs d'avantages sociaux peuvent utiliser leur site Web pour présenter de l'information sur la santé au bon moment, par exemple lorsqu'un employé se renseigne sur ses garanties ou sur une demande de règlement.

Offrir des programmes de promotion de la santé combinés à un régime d'avantages sociaux à la carte peut aussi s'avérer efficace. Le fait d'encourager les employés à faire des choix avisés et à se sentir responsables de ces choix leur permettra de mieux comprendre la valeur de leur rémunération globale.

ASSURER LA RENTABILITÉ DES PROGRAMMES

Par le passé, on a mal mesuré la rentabilité des programmes de santé au travail pour l'employeur. Aujourd'hui, les assureurs et autres fournisseurs de programmes de santé élaborent des paramètres fiables pour aider les entreprises à mesurer les principaux indicateurs de performance : taux de participation au programme et de satisfaction, fréquence et coûts des demandes de remboursement de médicaments et de soins de santé, indicateurs de productivité (y compris l'absentéisme occasionnel), demandes de prestations d'invalidité ou d'accident du travail et moral des employés.

L'étude sur le bien-être et la santé réalisée par l'*Atlantic Health and Wellness Institute* et subventionnée par la Financière Sun Life et Pfizer Canada Inc., AstraZeneca Canada Inc. et la Public Service Commission de la Nouvelle-Écosse est un exemple de mise en pratique de ces paramètres. Cette étude, sur quatre ans, consistera à mettre en œuvre un programme complet d'initiatives pour favoriser le bien-être au travail et à les évaluer selon divers facteurs économiques et cliniques. Un des objectifs de l'étude est d'aider les employeurs à formuler l'analyse de rentabilité de leurs programmes de bien-être et de santé et de suivre le rendement du capital investi. Les résultats aideront à élaborer les outils nécessaires aux employeurs pour le faire.

Les initiatives visant à favoriser le bien-être au travail peuvent grandement contribuer à l'excellence du rendement, mais

uniquement s'il y a la confiance et la volonté nécessaires de la part de l'entreprise et de ses employés.

En fin de compte, l'objectif est de créer une stratégie intégrée de bien-être et de santé axée sur la prévention, qui vienne en aide aux employés tout en les rendant responsables de leur santé. Les bons outils utilisés au bon moment peuvent instaurer, dans un milieu de travail sain, une culture gagnante et mener à de meilleurs résultats financiers.

Brigitte Parent est vice-présidente, Garanties collectives à la Financière Sun Life. Elle siège au conseil d'administration de l'Institut national de la qualité et est membre de la haute direction canadienne de la Financière Sun Life.

Karen Seward est vice-présidente, Marketing, développement des affaires et recherche pour Le Groupe Shepell. Elle est présidente-fondatrice du Groupe recherche Shepell, qui fait des recherches originales sur les problèmes d'ordre psychosocial qui affectent les employés.

¹ Lowe, Graham. « The dollars and sense of health promotion », *Canadian HR Reporter*, 23 sept. 2002.

Solutions globales de la Financière Sun Life

L'avenir du travail est parrainé par les Solutions globales de la Financière Sun Life.

Nous savons que grâce à des solutions personnalisées, les promoteurs de régimes peuvent maximiser le rendement des capitaux investis dans les régimes de retraite et de garanties collectives. Pour nos clients, être un employeur de choix signifie intégrer tous les volets du régime de façon à offrir la meilleure expérience possible aux participants. Voilà en quoi consiste la force des Solutions globales. Elle traduit notre souci constant de la clientèle, de même que notre volonté d'offrir des services intégrés et d'innover.

Les Solutions globales offrent accès à une gamme complète de ressources au moyen d'une passerelle à canaux multiples, qui intègre les Garanties collectives et les Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, ainsi que des fournisseurs avec lesquels les promoteurs de régimes nous demandent de nous associer. En définitive, l'accès à ces ressources – qui peuvent comprendre, entre autres, la gestion des régimes de retraite à prestations déterminées au niveau du participant ou l'adhésion à un régime de garanties à la carte –, est étroitement intégré aux services de la Financière Sun Life.

Pour le participant, les Solutions globales reflètent la marque de l'employeur et ressemblent à un prolongement du portail de ce dernier. Les principaux éléments Web de l'employeur sont mis en relief dans le site des Services aux participants, ce qui établit la jonction en ligne entre notre client et la Financière Sun Life.

Pour le promoteur, les Solutions globales bonifient sa relation professionnelle avec ses fournisseurs privilégiés. Notre stratégie consiste à travailler avec eux pour le compte de nos clients.

Tous ces services peuvent être fournis grâce à la Financière Sun Life, qui a investi dans une infrastructure technologique hautement fiable. Notre Fichier clients et notre capacité d'authentification Nexus nous permettent de repérer tous les comptes établis au nom d'un participant et de lui faciliter l'accès à tous les régimes qu'offre son employeur.

Grâce à l'intégration des fournisseurs privilégiés par le promoteur en ce qui touche le système d'information des ressources humaines, la paie, le régime de retraite, les garanties collectives et autres, les Solutions globales offrent un soutien inégalé au Canada en matière de programmes de rémunération globale.

LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA FINANCIÈRE SUN LIFE.

Fournisseurs multiples. Programmes multiples.
Des solutions totalement branchées.

