



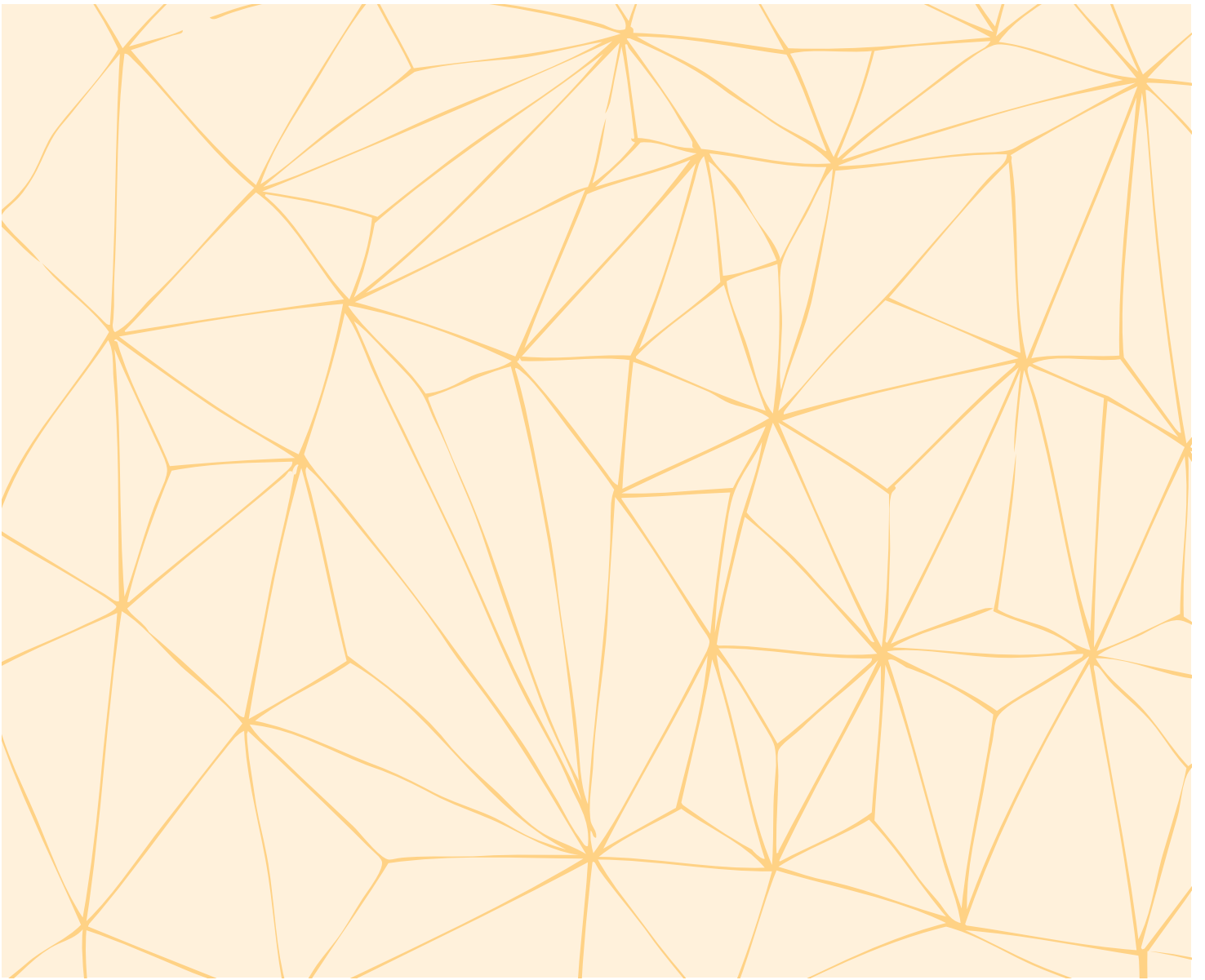
Amérique du Nord

L'avantage santé et productivité

Au travail!

2009-2010

Publié initialement par Watson Wyatt Worldwide



Résultats du sondage nord-américain Au travail! 2009-2010



Aperçu

Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces obtiennent des résultats financiers et de capital humain supérieurs.

Plus des deux tiers des entreprises ont mis en place de nouveaux programmes ou ont amélioré les programmes existants ou encore, elles s'attendent à le faire au cours de la prochaine année.

Les heures de travail excessives, le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle et la peur de perdre son emploi sont les principales sources de stress qui affectent les entreprises à l'heure actuelle.

Table des matières

Principales constatations	2
Parcours vers une main-d'œuvre productive et en santé	5
Le lien entre l'efficacité en santé et productivité, le capital humain et les résultats financiers	8
Stratégie de santé et productivité	12
Obstacles importants	13
Effet du ralentissement économique	14
Responsabilisation des employés et des gestionnaires	18
Le stress : effet, mesures et répercussions	19
Gestion des coûts de santé et productivité	21
Les facteurs déterminants de l'invalidité de courte et de longue durée	22
Gestion des risques liés aux habitudes de vie	23
Conception d'une démarche efficace en santé et productivité	25
Conclusion	36

Figures choisies

Figure 4. Le lien entre l'efficacité en santé et productivité et le rendement financier	8
Figure 5. Jours perdus par employé en 2008 et prévus en 2009	9
Figure 7. Tendances des soins de santé et des coûts médicaux PEPA aux Etats-Unis	9
Figure 14. Grande importance accordée à la santé et la productivité	15
Figure 15. Partenaires en matière de programmes de santé et productivité	16
Figure 18. Sources de stress au sein des organisations américaines et canadiennes et mesures adoptées pour le réduire	19
Figure 20. Coûts des programmes de santé et productivité en pourcentage de la masse salariale	21
Figure 21. Les principales causes d'invalidité	22
Figure 29. Soutien de la haute direction	29

Résumé

Malgré les nombreuses compressions apportées aux programmes de ressources humaines et les défis financiers auxquels font face les employeurs dans le cadre de cette situation économique sans précédent, beaucoup d'entreprises aux États-Unis et au Canada continuent d'accorder de l'importance aux programmes qu'elles ont mis sur pied pour améliorer la santé et la productivité de leurs employés. Il est possible de tirer des leçons des deux côtés de la frontière et d'améliorer la santé des employés, de lutter contre le présentisme et de réduire les heures de travail perdues. Les chefs de file croient qu'il faut déterminer les causes fondamentales de l'augmentation des coûts des soins de santé et de l'érosion de la productivité et ils renforcent le lien entre la santé et l'efficacité des employés.

Les conclusions du sondage cernent les programmes essentiels qui peuvent aider les organisations nord-américaines à faire le lien entre les améliorations de la santé et l'efficacité accrue des employés et la réduction du stress au travail. Les entreprises dotées de programmes de santé et productivité efficaces sont plus susceptibles d'afficher des coûts de soins de santé inférieurs, de plus faibles niveaux de présentisme, moins de jours perdus en raison d'une invalidité, ainsi qu'un taux de roulement inférieur, comparativement à leurs pairs du même secteur d'activité.

Les conclusions du sondage de cette année indiquent que les entreprises sont à la croisée des chemins. Les pressions incitant à la réduction du budget accordé aux avantages sociaux, plus particulièrement en raison des coûts des soins de santé, devraient continuer à se faire sentir. Alors que l'utilisation des programmes connaît une hausse considérable (l'utilisation des régimes de soins de santé et d'invalidité et des programmes d'aide aux employés a augmenté de 35 % ou plus), les entreprises devront mettre l'accent sur les programmes qui offrent les meilleurs résultats et expliquer à la haute direction comment et pourquoi ils portent des fruits. Les entreprises très efficaces ont des choses à nous apprendre : leurs bilans sont meilleurs, le coût de leurs avantages sociaux est plus bas et l'efficacité de leur main-d'œuvre est plus élevée. Les résultats du sondage indiquent que ces entreprises bénéficient d'un avantage majeur sur le plan du capital financier et humain.

Principales constatations

L'avantage santé et productivité. Dans l'ensemble, les entreprises continuent d'accorder de l'importance à la santé et à la productivité. Plus des deux tiers des entreprises ont mis en place de nouveaux programmes ou ont améliorés les programmes existants ou encore, elles s'attendent à le faire au cours de la prochaine année. Plus des trois quarts des entreprises ont déjà amélioré la communication entourant leurs programmes de santé et productivité et leurs programmes en milieu de travail ou prévoient le faire. Cet engagement est encore plus marqué dans les entreprises dotées de programmes de santé et productivité très efficaces : elles sont 50 % plus susceptibles d'indiquer avoir mis en place ou amélioré les programmes de santé et productivité en milieu de travail, ou prévoir le faire, que les entreprises peu efficaces. De plus, les entreprises peu efficaces sont 2,5 fois plus susceptibles d'indiquer une diminution importante de leur budget de santé et productivité que les entreprises très efficaces.

L'avantage financier. Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces obtiennent des résultats financiers et de capital humain supérieurs : des revenus par employé supérieurs de 11 %, une tendance relative aux coûts des soins médicaux inférieure de 1,2 point de pourcentage, un taux d'absentéisme de 1,8 jour de moins par employé, et une valeur supérieure pour les actionnaires dans une proportion de 28 %.

Les entreprises très efficaces en matière de santé et productivité sont plus susceptibles d'afficher des coûts de soins de santé inférieurs, de plus faibles niveaux de présentéisme, moins de jours perdus en raison d'une invalidité et un taux de roulement inférieur, comparativement à leurs pairs du même secteur d'activité.

La santé et l'efficacité des employés. Le lien entre des employés en santé et productifs va au-delà de la santé physique et mentale individuelle, pour inclure la création d'un milieu de travail sain. Les entreprises les plus efficaces en matière de santé et productivité sont plus susceptibles que les autres de bien réussir dans les domaines de la rétribution, du leadership et des communications efficaces, facteurs favorisant la productivité des employés.

La distinction nord-américaine. Les entreprises canadiennes ont plus de programmes de gestion des absences, de l'invalidité et du stress en milieu

de travail, tandis que les entreprises américaines se concentrent davantage sur les programmes de promotion et de gestion de la santé.

Une plus grande utilisation des programmes. Les entreprises doivent composer avec une utilisation en hausse des soins de santé en cette période de ralentissement économique : 40 % des participants au sondage font état d'une plus grande utilisation des régimes de soins de santé et 35 % mentionnent une augmentation des demandes de prestations d'invalidité, tandis que près de la moitié d'entre eux rapportent une hausse marquée de l'utilisation des programmes d'aide aux employés.

Le facteur stress. Les heures de travail excessives (75 %), le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle (65 %) et la peur de perdre son emploi (64 %) sont les principales sources de stress qui affectent les entreprises à l'heure actuelle.

À propos du sondage

« L'avantage santé et productivité », le rapport du sondage Au travail! de 2009-2010 contient les résultats du premier sondage nord-américain en matière de programmes de santé et productivité des entreprises. Il s'agit de l'évolution normale de cette recherche, qui, depuis plus de dix ans, a été réalisée séparément aux États-Unis et au Canada. Aux États-Unis, le sondage a été mené conjointement par le National Business Group on Health et Watson Wyatt. Cette année, l'étude a mis l'accent sur la détermination des programmes essentiels qui sont les plus efficaces pour améliorer la santé et la productivité des employés, facteurs de réussite pour les entreprises.

Les résultats comprennent les réponses de 352 gestionnaires de ressources humaines ou d'avantages sociaux dont les entreprises comptent au moins 1 000 employés. Au total, 282 sondages ont été remplis par des répondants aux États-Unis, et 70 par des répondants au Canada. Les organisations participantes comptent 11 millions de travailleurs et comprennent tous les secteurs d'activité; 60 % sont des sociétés ouvertes, 23 % sont des sociétés fermées et 17 % sont des organisations gouvernementales ou sans but lucratif.

Figure 1. Employés à temps plein

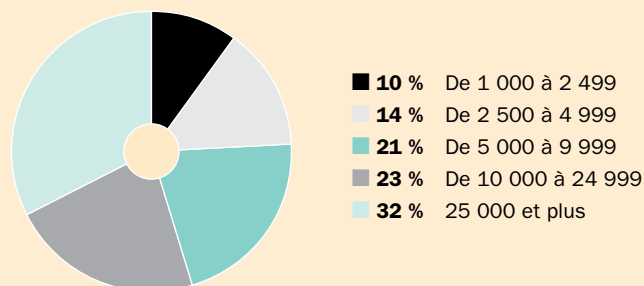
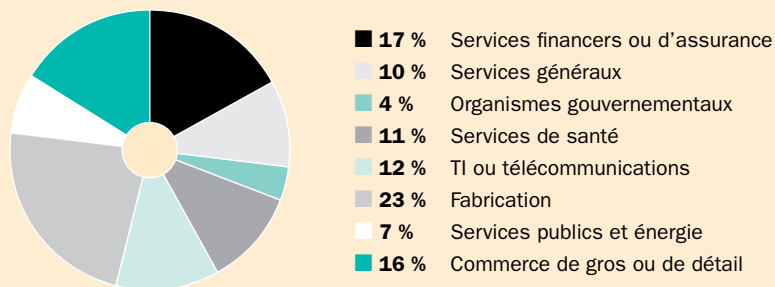


Figure 2. Secteurs d'activité



Glossaire

Absence non planifiée : Absence de très courte durée, habituellement de cinq jours ou moins, y compris les journées de maladie occasionnelles et les congés pour raisons personnelles, qui n'était pas prévue ni approuvée au préalable par le superviseur de l'employé.

Coûts directs : Le montant des prestations (ou des primes) versées et les coûts administratifs engagés au titre des régimes d'invalidité. Le coût est exprimé en pourcentage de la masse salariale sur la période considérée.

Coûts indirects : Tous les coûts qui ne sont pas payés directement à l'employé en espèces ou en nature, mais qui découlent d'une maladie ou d'une blessure d'un employé. Ces coûts peuvent comprendre les heures supplémentaires, la perte de productivité et toute autre dépense liée au remplacement des ressources. Le coût est exprimé en pourcentage de la masse salariale sur la période considérée.

Évaluation des risques pour la santé : Questionnaire d'auto-évaluation des risques pour la santé, de l'état de santé, des antécédents médicaux et de la présence de maladie. Peut inclure l'incidence sur la présence et le rendement au travail.

Facteur de risque lié aux habitudes de vie : Aspect du comportement personnel ou du mode de vie, comme le tabagisme, le manque d'exercice et une mauvaise alimentation, qui est associé à un risque plus élevé de maladie ou un événement ou problème lié à la santé, comme l'obésité ou l'hypercholestérolémie.

Indemnisation pour lésions professionnelles (ILP) : Programme de protection de la province ou du territoire relatif aux soins médicaux, à la perte de salaire, aux prestations de décès et aux dépenses connexes résultant d'une maladie ou d'une blessure liée à l'emploi.

Invalidité de courte durée (ICD) : Programme qui remplace jusqu'à 100 % du revenu afin de protéger la sécurité financière d'un employé au début d'une invalidité résultant d'une maladie ou d'une blessure pour une période maximale spécifiée, habituellement de moins de 180 jours. Pour les besoins de la présente étude, cette catégorie comprend tous les programmes de remplacement du revenu à court terme autres que les programmes d'indemnisation pour lésions professionnelles.

Invalidité de longue durée (ILD) : Programme qui remplace une partie du revenu d'un employé pendant une longue période d'absence en raison d'une maladie ou d'une blessure (en général, jusqu'au rétablissement, la retraite ou le décès, selon la première éventualité). Les prestations d'ILD sont généralement coordonnées avec les prestations de remplacement du revenu des programmes sociaux, et une période d'attente de 180 jours s'applique habituellement.

Journées de maladie occasionnelles : Programme relatif aux absences occasionnelles de très courte durée, habituellement de cinq jours ou moins, en raison d'une maladie. Ces absences surviennent avant que l'employé ne soit admissible aux prestations en vertu de l'invalidité de courte durée ou d'un programme de continuation du salaire.

Présentéisme : Lorsqu'un employé est présent physiquement au travail, mais que son efficacité est réduite en raison de problèmes de santé physique ou mentale, ou de stress lié au travail, à la vie personnelle ou à la situation financière.

Programme d'aide aux employés (PAE) : Évaluation par téléphone ou en personne, services de counselling à court terme et orientation vers les services appropriés pour régler les problèmes personnels qui nuisent au rendement au travail ou à la vie familiale. Comprend les problèmes liés à la santé mentale, à la toxicomanie, aux questions juridiques ou financières, à la famille, aux soins aux aînés et aux garderies.

Programme de gestion de la maladie chronique (ou de l'état chronique) : Encadrement par téléphone ou en personne visant à aider la personne à modifier son comportement afin d'améliorer l'autogestion de sa santé au quotidien, de l'encourager à se conformer au traitement et de promouvoir les examens et les tests de dépistage des maladies chroniques; comprend les modules autodidactiques sur le Web.

Programmes de modification des habitudes de vie : Encadrement sur la modification du comportement qui a pour but de s'attaquer aux facteurs de risque liés aux habitudes de vie; les programmes peuvent comprendre des consultations par téléphone, en personne, par courriel ou des modules autodidactiques sur le Web.

Résilience : Force ou faculté permettant de faire face au changement et aux événements stressants de la vie. Capacité de « rebondir » ou de se remettre rapidement d'une situation d'adversité.

Santé et productivité : Stratégie, tactiques et programmes visant à améliorer la santé des employés et de leur famille et l'efficacité de la main-d'œuvre de l'entreprise.

Soins préventifs : Tests, examens et tests de dépistage périodiques servant à détecter les maladies à un stade précoce ou de mauvaises habitudes de vie liées à des problèmes potentiels de santé.

Tests biométriques : Mesure du cholestérol, de la glycémie, de la tension artérielle, de l'indice de masse corporelle (IMC), ou autre indice physiologique de l'état de santé.

Cependant, trop peu de mesures sont adoptées par les entreprises pour réduire ces facteurs stressants : seulement 24 % des entreprises prennent des mesures pour s'attaquer à la charge de travail excessive, 40 % d'entre elles cherchent à favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle de leurs employés et 42 % agissent sur la peur de perdre son emploi.

Le leadership, ça compte. La haute direction des entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces est fortement engagée et communique régulièrement l'importance d'un mode de vie sain; les cadres supérieurs se portent volontaires pour agir en tant qu'ambassadeurs de la bonne santé et octroient des budgets adéquats pour le soutien des programmes de santé et productivité.

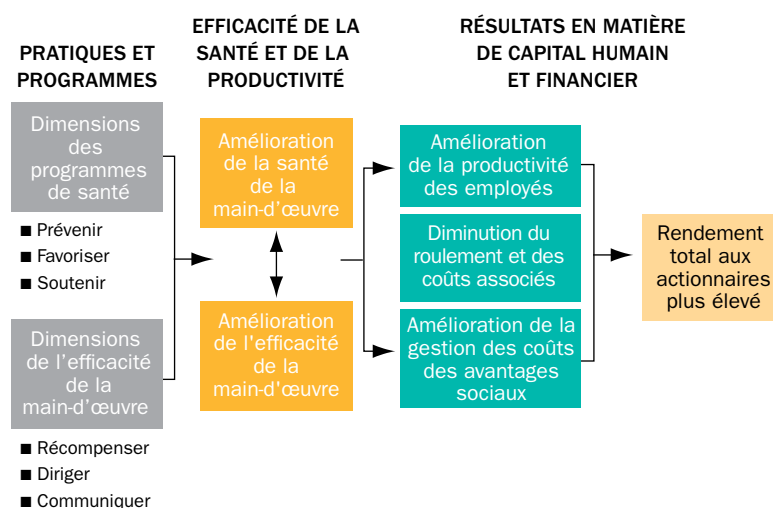
Parcours vers une main-d'œuvre productive et en santé

Dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui, des employés qui sont au travail et activement engagés est en voie de devenir l'enjeu de main-d'œuvre mondial le plus important. Alors que le milieu de travail moderne évolue sans cesse avec la concurrence mondiale, les connaissances qui favorisent l'innovation et la vitesse numérique du transfert de l'information, on privilégie de plus en plus la créativité, les habiletés cognitives et les capacités mentales. Les employés d'aujourd'hui sont aux prises avec des changements sans précédent et avec une incertitude plus grande, et ils tentent de trouver de nouvelles façons d'être productifs dans cette économie, où le gros du travail est intellectuel.

Les chefs de la direction, les directeurs financiers et les dirigeants des ressources humaines proactifs et progressistes commencent à étudier divers moyens pour s'attaquer aux défis que représentent les coûts en croissance des soins de santé et de l'invalidité, la perte de productivité et les taux de roulement élevés. Ils croient pouvoir optimiser leur rendement d'entreprise en améliorant le milieu de travail et en investissant dans des programmes de santé pour leurs employés. Ils saisissent les enjeux d'affaires qui les obligent à évoluer dans un marché compétitif et les défis sous-jacents au maintien d'un milieu de travail dynamique où l'on doit faire plus avec moins.

Une démarche efficace en matière de santé et productivité comprend un ensemble de programmes qui tient compte des enjeux complexes auxquels font face les employés et qui couvre tout ce qui touche la santé. Agir sur les risques liés à la santé et aux blessures, aux maladies graves, aux maladies chroniques, au stress et à l'invalidité correspond essentiellement à la réduction des absences, la diminution des coûts des avantages sociaux, l'accroissement de la productivité et, en fin de compte, l'atteinte de meilleurs résultats financiers.

Figure 3. Parcours vers une main-d'œuvre productive et en santé



Les entreprises qui tirent parti de leur effet de levier de manière intégrée obtiennent les meilleurs résultats.

Par ailleurs, une démarche efficace en matière de santé et productivité va au-delà de l'ajout de programmes. Les entreprises dotées d'une démarche de santé et productivité efficace reconnaissent le lien incontournable entre les programmes en matière de santé et l'efficacité des employés. Les études WorkAttitudes de Watson Wyatt effectuées partout au monde ont démontré que les entreprises dont le rendement est supérieur offre à tous leurs employés une proposition de valeur attrayante qui favorise un niveau d'engagement élevé.¹ Bien qu'une telle proposition soit étroitement liée à la rémunération et aux avantages sociaux, elle englobe beaucoup plus que le simple volet financier. Elle comprend la culture de l'entreprise, sa mission et ses

¹ Consulter le rapport WorkAttitudes 2009-2010 de Watson Wyatt, « Driving Business Results Through Continuous Engagement ».

valeurs, ainsi que les relations interpersonnelles. Une communication efficace de la haute direction lie directement les employés à la raison d'être de l'entreprise, ce qui donne lieu à une volonté collective qui accélère l'atteinte des objectifs. Essentiellement, les employés en santé et engagés constituent la véritable devise mondiale d'un marché concurrentiel.

La compréhension des liens entre les programmes de santé et l'efficacité de la main-d'œuvre permet

à la haute direction et aux ressources humaines de favoriser l'amélioration de la santé et de l'efficacité de leur main-d'œuvre. Toute la démarche peut stimuler une plus grande satisfaction au travail, soutenir l'offre de produits et services de meilleure qualité et générer un meilleur rendement des investissements pour les actionnaires. Ces entreprises seront récompensées par une productivité accrue, une plus grande fidélisation des employés et un rendement financier supérieur, surpassant ainsi leurs concurrents qui ne font pas le même lien.

Définition de l'efficacité en santé et productivité

Le sondage présentait 20 éléments, divisés également entre l'efficacité des programmes de santé et l'efficacité de la main-d'œuvre. Les réponses des entreprises correspondent à l'autoévaluation de leur efficacité à l'égard de cet ensemble exhaustif d'éléments, essentiels au développement d'une main-d'œuvre productive et en santé. Pris dans leur ensemble, ces éléments correspondent à un diagnostic complet sur l'efficacité de la stratégie et des programmes de santé et productivité des entreprises.

Efficacité des programmes de santé

- Réduire les risques pour la santé liés aux habitudes de vie de vos employés
- Diminuer l'incidence des maladies chroniques chez vos employés
- Inciter les employés à participer à des programmes de mode de vie sain
- Gérer les répercussions de l'ensemble des pertes de temps
- Améliorer le rendement au travail général des employés
- Coordonner les avantages sociaux et les programmes offerts par des fournisseurs
- Se servir de données pour mesurer les répercussions des programmes de santé et productivité
- Rendre les gestionnaires responsables de l'amélioration, de la gestion et du maintien de la santé et de la productivité de la main-d'œuvre
- Créer une culture d'entreprise favorisant la santé
- Rentabiliser l'investissement dans les programmes de santé et productivité

Efficacité de la main-d'œuvre

- Les employés comprennent ce qu'ils doivent faire pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs d'affaires
- Ils sont motivés à réaliser les objectifs et la mission de l'organisation
- Ils recommandent votre organisation comme un endroit où il fait bon travailler
- Ils croient qu'ils sont bien payés pour le travail qu'ils effectuent
- Ils ont les habiletés et les compétences nécessaires pour bien accomplir leur travail
- Ils disposent des outils et des ressources dont ils ont besoin pour bien accomplir leur travail
- Ils ont leur mot à dire sur la façon dont ils font leur travail
- Ils croient que les attentes à l'égard du travail sont raisonnables
- Ils comprennent et mettent en pratique les valeurs de votre organisation et s'attendent à ce que les autres en fassent autant
- Ils ont confiance dans la haute direction

Méthodologie

Une cote globale a été obtenue en additionnant la valeur pondérée des réponses à chacun des vingt éléments relatifs à la santé et à la productivité, afin de regrouper tous les aspects d'une démarche efficace en matière de santé et productivité en une seule variable d'ensemble, que nous appelons l'efficacité en santé et productivité. Bien que ce regroupement soit fondé sur une évaluation *a priori*, nous avons confirmé sa validité à l'aide de la mesure alpha de Cronbach, pour une fiabilité d'échelle relative reposant sur la cohérence interne (Cronbach, 1951)². La valeur conceptuelle de l'efficacité en santé et productivité affichait une mesure alpha de 0,92. Les entreprises sont divisées en trois groupes égaux selon leur cote d'efficacité en santé et productivité, dont les valeurs les plus élevées correspondent aux programmes de santé et productivité les plus efficaces. La deuxième partie du rapport établit des différences entre les pratiques et les programmes des entreprises à l'efficacité élevée, moyenne et faible, afin d'établir les plus importants éléments de distinction au chapitre de l'efficacité en santé et productivité.

De plus, le Tableau de bord Santé et productivité, élaboré par Watson Wyatt Worldwide, a permis de déterminer l'effet

des programmes de santé des organisations ainsi que des pratiques et politiques qui favorisent l'efficacité de la main-d'œuvre. Les questions du sondage ont été divisées en deux catégories principales : les programmes de santé et l'efficacité de la main-d'œuvre. Les deux catégories comprennent trois dimensions, subdivisées en 18 sous-dimensions. Une organisation obtient une cote de 0 à 5 pour chaque mesure, 0 indiquant l'absence de pratiques exemplaires et 5 indiquant que toutes les pratiques exemplaires sont en place. La cote globale équivaut à la moyenne pondérée des cotes de chacun des participants pour chaque catégorie. Une combinaison d'analyse factorielle et d'analyse de régression des cotes des facteurs relativement à l'efficacité en santé et productivité permet d'établir le poids relatif des valeurs de chaque sous-dimension et d'établir les cotes pondérées du Tableau de bord Santé et productivité.

Une description plus détaillée de l'analyse statistique peut être obtenue sur demande. Consulter « The Methodology Behind the 2009/2010 North American Staying@Work™ Survey ».

² Cronbach, L.J., « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, 16(3), 1951, pp. 297 à 334.

Différences en santé et productivité : les États-Unis et le Canada

L'engagement envers la santé et la productivité n'a pas de frontières. Des entreprises de partout sur la planète visent à créer une main-d'œuvre en santé, engagée et productive, afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel dans une économie toujours plus mondiale. Toutefois, la culture, les pratiques en milieu de travail et les programmes d'État variant d'un pays à un autre peuvent engendrer des cibles très différentes dans les stratégies de santé et de productivité. Cela est particulièrement manifeste lorsque l'on compare les pratiques et les programmes aux États-Unis et au Canada.

Les entreprises canadiennes ont adopté des approches plus évoluées face aux absences, à l'invalidité et à la gestion du stress en milieu de travail. Au Canada, on reconnaît davantage que, dans le milieu du travail, les questions de santé mentale représentent un défi tout aussi important que celui posé par les maladies physiques. De plus, les entreprises canadiennes insistent davantage sur les pratiques et les politiques des ressources humaines, ainsi que sur la responsabilisation des gestionnaires et des employés à l'égard de l'amélioration, de la gestion et du maintien de la santé organisationnelle.

Les États-Unis ont adopté une approche plus évoluée en matière de promotion et de gestion de la santé, mais ils ont du retard dans les programmes de gestion efficace des absences et de l'invalidité. Plus particulièrement, les organisations américaines accordent plus d'importance à la diminution des risques liés aux habitudes de vie et à la gestion active des maladies chroniques des employés – deux sources importantes des coûts des soins de santé, des absences et de l'invalidité. Aux États-Unis, on peut attribuer l'importance accordée à cet aspect au système fragmenté fondé sur des fournisseurs spécialisés, tandis qu'au Canada, un système de soins de santé primaires plus robuste offre effectivement ces types de services.

Cependant, la structure des programmes d'avantages sociaux parrainés par les employeurs dans chaque pays peut expliquer plusieurs de ces différences. Les soins de santé dominent l'ordre du jour des employeurs américains, tandis que les prestations de maladie et d'invalidité constituent les avantages sociaux les plus coûteux pour les employeurs au Canada.

Le lien entre l'efficacité en santé et productivité, le capital humain et les résultats financiers³

Les organisations qui traitent la santé et la productivité comme une stratégie d'entreprise – en créant un ensemble équilibré de pratiques et de programmes et en faisant le suivi de l'efficacité de leurs méthodes – obtiennent des résultats financiers sensiblement supérieurs. Celles qui se sont dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces offrent à leurs actionnaires une valeur supérieure, bénéficient d'une main-d'œuvre plus productive, constatent moins de pertes de temps au travail et profitent de coûts de soins de santé plus faibles. Bien que des progrès soient encore souhaitables, tant en ce qui concerne l'amélioration de la conception et de l'efficacité des programmes que l'augmentation du nombre d'employés vivement engagés dans les programmes de santé et productivité, les résultats sont impressionnants, surtout si l'on considère la faiblesse de l'économie mondiale et l'inflation constante des frais médicaux.

Les organisations dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces ont offert à leurs actionnaires un rendement total aux actionnaires (RTA) de 14,8 % au cours des cinq dernières années, comparativement aux entreprises peu efficaces, qui ont déclaré un déclin de 10,1 %.⁴ Après un rajustement du rendement total par rapport à la moyenne de leur secteur d'activité, les entreprises très efficaces affichaient un rendement 55 % supérieur à celui de leurs concurrents, comparativement aux entreprises peu efficaces, qui affichaient un rendement supérieur de 21,1 %.⁵

Les entreprises affichant les taux d'efficacité en santé et productivité les plus élevés obtiennent également une prime du marché supérieure et rapportent le revenu moyen par employé le plus élevé.

Les jours perdus en raison d'une absence non planifiée correspondaient à 4,0 jours par employé par année en 2008, et l'on s'attend à la même chose en 2009. Toutefois, les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces présentaient une moyenne de jours perdus en raison d'une absence non planifiée de 3,0 jours par employé, comparativement à 4,8 jours dans les entreprises peu efficaces. Les entreprises très efficaces ont également déclaré perdre un jour de moins par employé en raison d'une invalidité que les entreprises peu efficaces.

De nombreuses entreprises peinent à garder leurs employés pleinement productifs pendant qu'ils sont au travail, malgré des défis physiques, mentaux ou liés au stress. Cependant, les entreprises ayant obtenu les notes les plus élevées en matière d'efficacité affichent les niveaux les plus faibles en matière de perte de productivité en raison du présentisme. Les deux tiers des entreprises très efficaces ont fait part de pertes de temps de moins de 10 % en raison d'un manque d'engagement des employés, comparativement à environ un tiers des entreprises peu efficaces.

Les tendances relatives aux coûts des soins de santé sont inférieures de 1,2 point de pourcentage dans les entreprises très efficaces, comparativement aux entreprises peu efficaces.

Figure 4. Le lien entre l'efficacité en santé et productivité et le rendement financier

Éfficacité en santé et productivité	Prime moyenne du marché	Prime moyenne du marché c. secteur d'activité	RTA sur cinq ans (2004 à 2008)	RTA sur cinq ans c. moyenne du secteur d'activité	Revenu par employé (en milliers de \$)
Élevée	5,0 %	11,7 %	14,8 %	55,3 %	483 \$
Moyenne	0,0 %	6,4 %	-8,2 %	30,7 %	445 \$
Faible	-25,0 %	-15,8 %	-10,1 %	21,1 %	434 \$

Remarque : La prime du marché (ou ratio de Tobin) mesure le rapport entre la valeur marchande des actions plus la valeur comptable de la dette, divisées par la valeur comptable de l'actif, moins un. Les comparaisons de secteur d'activité représentent la différence entre l'entreprise et la moyenne de son secteur. Les données comprennent les entreprises nord-américaines dont l'information financière était publique au moment du sondage.

³ Les résultats de cette section combinent les réponses et les résultats des organisations américaines et canadiennes.

⁴ Globalement, le rendement est passablement inférieur à celui du dernier rapport de sondage, ce qui témoigne du déclin important du cours des actions à la fin de 2008. L'indice S&P 500 a chuté de 18,8 % de décembre 2003 à décembre 2008, et l'indice composé S&P/TSX a connu une hausse de 9,3 % durant la même période.

⁵ La valeur ajustée du secteur d'activité équivaut à la moyenne du RTA sur cinq ans d'une entreprise, moins la moyenne du RTA sur cinq ans de son secteur d'activité, les secteurs d'activité correspondant aux codes à deux chiffres du SCIAN.

Pour une entreprise américaine dont le programme de santé lui coûte 100 millions de dollars, cela équivaut à des économies de plus de 20 millions de dollars en coûts de soins de santé sur les cinq prochaines années. Cependant, les coûts médicaux annuels d'aujourd'hui des entreprises très efficaces ne sont inférieurs que de 2,3 % aux coûts des régimes des entreprises peu efficaces, ce qui correspond à la différence des tendances en matière de coûts de soins de santé sur environ deux ans selon les écarts illustrés à la **figure 7**. Avec le temps, la disparité entre les coûts par employé par année (PEPA) augmenterait si les différences entre les tendances des entreprises très efficaces et celles des entreprises peu efficaces devaient persister.

Les organisations dotées de programmes de santé et productivité très efficaces affichent également des taux de roulement inférieurs à ceux de leurs pairs pour les deux dernières années. Plus particulièrement, les entreprises très efficaces étaient plus susceptibles, dans une proportion de près de 40 %, que les entreprises peu efficaces d'indiquer un taux de roulement inférieur à celui de leurs pairs. En fait, le taux de roulement total parmi les entreprises les plus efficaces était de 14,8 %, tandis que celui des entreprises peu efficaces était de près de 21 %. Cependant, les entreprises très efficaces étaient légèrement plus susceptibles de faire état de taux de roulement involontaire supérieurs à celui d'autres entreprises, ce qui laisse croire que les employés au rendement supérieur réagissent plus rapidement aux enjeux de rendement ou aux changements dans le milieu des affaires.

Figure 5. Jours perdus par employé en 2008 et prévus en 2009

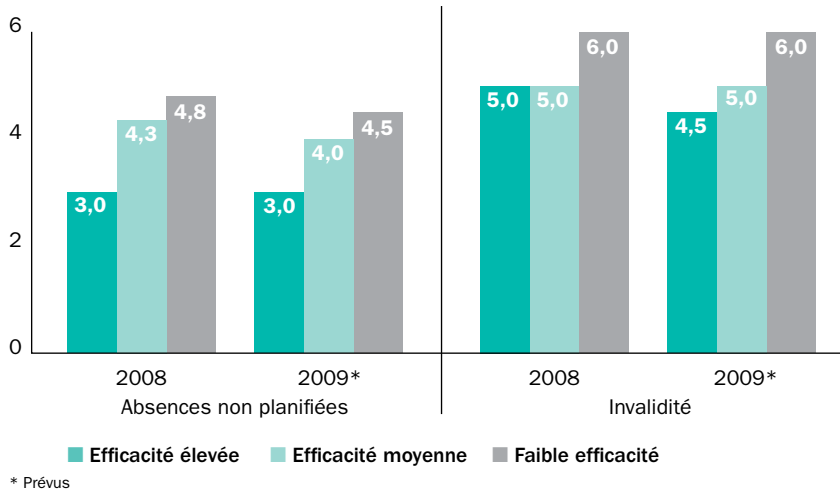
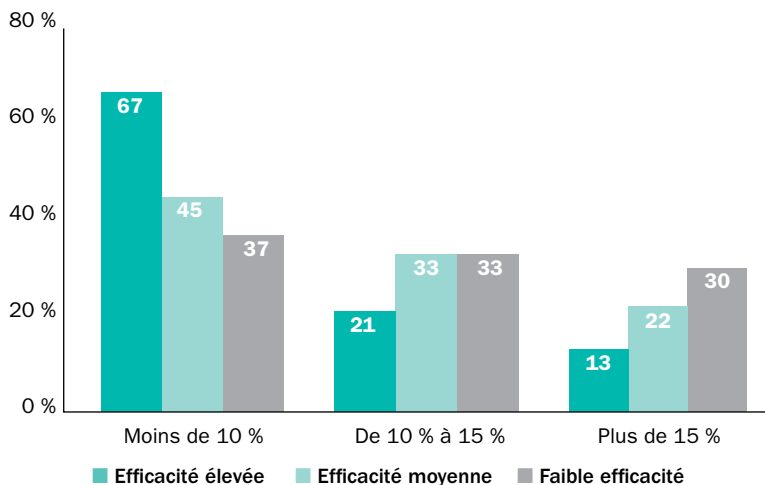
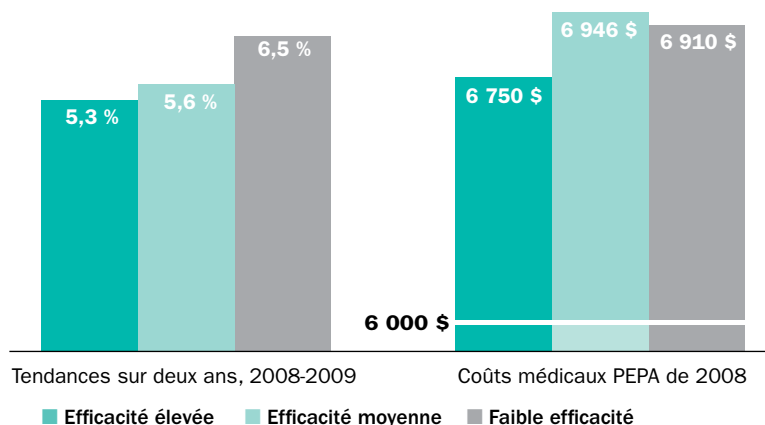


Figure 6. Portion des heures perdues en raison du présentéisme



Remarques : Ces données ne comprennent pas les réponses « Ne sait pas. »
Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.

Figure 7. Tendances des soins de santé et des coûts médicaux PEPA aux Etats-Unis



Remarque : Les tendances et les coûts médicaux par employé par année reposent sur les résultats du 14^e sondage annuel mené par Watson Wyatt et le National Business Group « Survey on Purchasing Value in Health Care », 2009. Les données prennent en compte uniquement des entreprises américaines.

Enfin, on a demandé aux entreprises qui offrent à leurs employés des évaluations des risques pour la santé si ces risques pour la santé ont évolué au cours des dernières années. Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces sont presque trois fois plus susceptibles d'indiquer qu'au moins certains risques pour la santé ont connu des améliorations, comparativement aux sociétés peu efficaces en matière de santé et productivité (**figure 10**). Toutefois, de nombreuses entreprises offrant des évaluations des risques pour la santé ne font pas de suivi précis des tendances des risques liés aux habitudes de vie. Les entreprises les plus efficaces sont cependant plus de deux fois plus susceptibles de faire le suivi des risques pour la santé que les entreprises peu efficaces.

Figure 8. Pourcentage des entreprises au taux de roulement sensiblement inférieur à celui de leurs concurrents

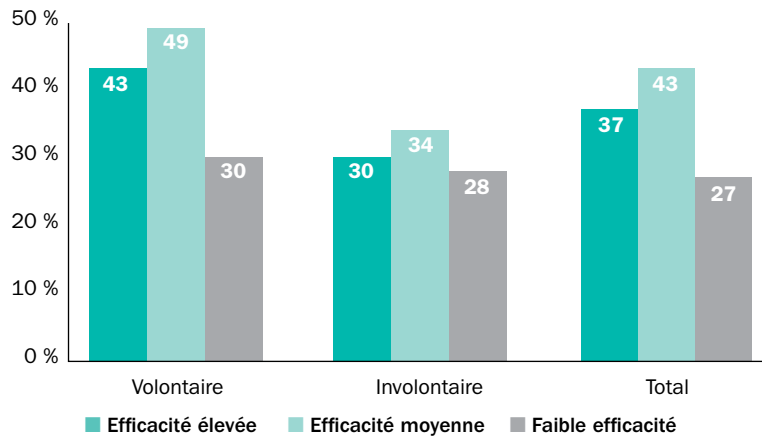
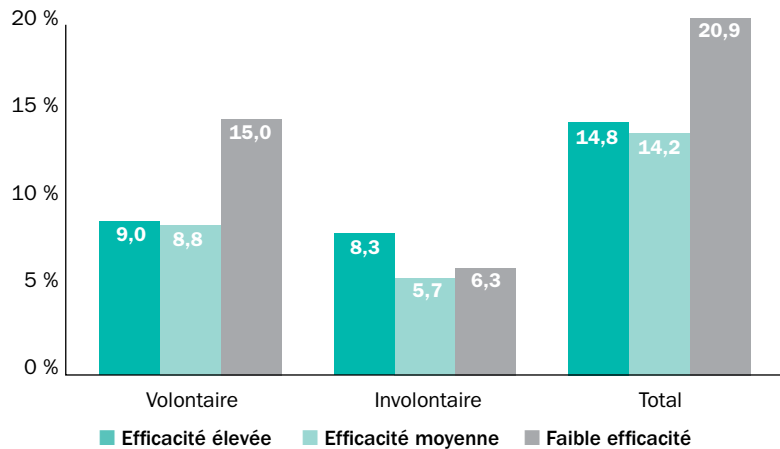
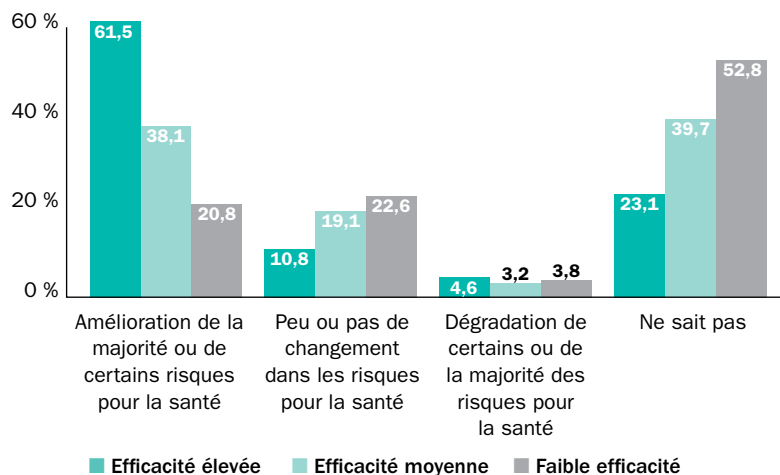


Figure 9. Taux de roulement



Remarque : Les estimations sont établies à partir des médianes

Figure 10. Tendances des facteurs de risque pour la santé liés aux habitudes de vie



Remarque : Les données concernent les entreprises qui utilisent présentement des évaluations des risques pour la santé.

L'évolution de la santé et de la productivité

Le contexte social et économique nord-américain des trente dernières années a beaucoup évolué à l'égard de l'importance des avantages sociaux offerts par les employeurs. Nous sommes passés de programmes offerts « à la pièce » à la compréhension et la reconnaissance du lien entre la santé du milieu de travail et le bien-être et le rendement des employés, une transition importante. Les recherches appuient aussi la thèse selon laquelle ces deux facteurs sont essentiels pour la réussite d'une entreprise. Le tableau suivant résume les changements principaux observés dans l'évolution de la santé et de la productivité et les tendances émergentes associant les programmes d'avantages sociaux à la santé organisationnelle.

Santé et invalidité

- Des mécanismes de contrôle des coûts font leur apparition dans les régimes de soins de santé et de médicaments
- La santé devient une préoccupation publique
 - Évaluations de la santé
 - Le tabagisme est reconnu comme mauvais pour la santé
 - Initiatives de santé nationales
- Système de décisions arbitrales en matière d'invalidité
- Détection et gestion de la fraude
- Les livres sur l'autogestion de la santé font leur apparition
- Lancement de programmes en milieu de travail
 - Centres de conditionnement physique
 - Programmes de maladies chroniques
- Réforme de l'indemnisation pour lésions professionnelles
- Politiques rigoureuses sur les heures et la présence au travail

Santé et productivité intégrées

- Approche axée sur l'employé en tant que consommateur de soins de santé
- Le présentisme devient une préoccupation du monde des affaires
- Le stress au travail et la santé mentale deviennent des enjeux de RH
- Des modèles holistiques de promotion de la santé et de gestion de l'invalidité font leur apparition
- Programmes de santé sur le Web
- Intérêt marqué pour les outils d'évaluation des risques pour la santé et la réduction des risques afin d'améliorer le rendement au travail et la gestion des coûts de la santé
- Les programmes de retour au travail prennent de l'expansion
- Explosion du marché des PAE et des fournisseurs spécialisés
- Attentes en hausse à l'égard du rendement des investissements

Efficacité en santé et productivité : une valeur d'entreprise

- Les stratégies d'entreprise en matière d'efficacité des employés qui sont liées à des initiatives en santé et productivité ont des résultats quantifiés
- Le stress au travail, les outils de travail inflexibles et le déséquilibre entre le travail et la vie personnelle sont les principales entraves au travail dans un avenir prévisible
- La rétribution globale est redéfinie pour inclure la santé et l'épargne personnelles, l'efficacité de la main-d'œuvre, les avantages sociaux et la rémunération
- Plus d'accent sur le rendement d'affaires, au lieu du rendement des investissements, comme mesure de réussite

→ Années 1970-1980

→ Années 1990-2009

→ Tendances émergentes

L'enjeu le plus critique pour les employeurs au cours des quelques prochaines années sera le maintien de la santé, de la productivité et de l'engagement des employés. La démographie et la santé de la main-d'œuvre seront les principaux éléments déterminants pour les services des ressources humaines. Étant donné la récession et la perte des épargnes de nombreux employés approchant la retraite, le nombre d'employés qui reportent leur retraite fera augmenter la proportion des travailleurs plus âgés. Ces facteurs accentueront la pression sur les employeurs, qui devront fournir des outils, des processus de gestion et de bons programmes de mesure pour aider les employés à s'engager à l'égard de leur santé et à maintenir cet engagement. Les entreprises pourront ainsi éviter les absences évitables, le roulement du personnel et les enjeux de rendement.

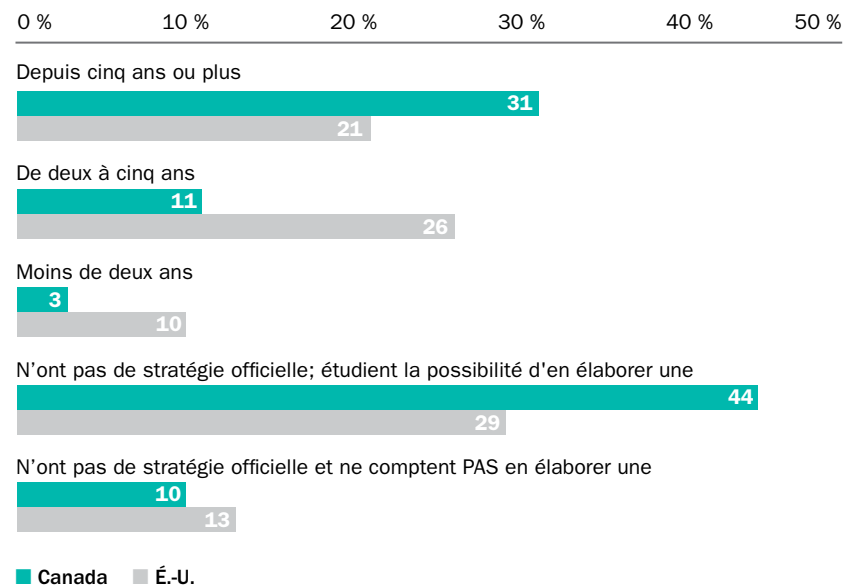
La haute direction des employeurs à l'avant-garde, plutôt que de discuter des coûts des avantages sociaux, étudient dorénavant les moyens de créer de la valeur en investissant dans la santé et l'efficacité des employés. Ils y parviennent en mettant l'accent sur des programmes qui améliorent la santé, gèrent mieux les maladies chroniques et encouragent les employés à devenir des consommateurs de soins de santé avertis et à se responsabiliser envers l'amélioration du milieu de travail. À mesure que le secteur et les outils évoluent, la technologie jouera un rôle toujours plus grand dans l'offre de solutions rentables. Les programmes de santé et productivité sont perçus comme un avantage concurrentiel qui crée de la valeur, tant pour les employés que pour les employeurs. La source de ces programmes et leur mode de prestation se précisera, et leur réussite sera mesurée au cours des prochaines années.



Stratégie de santé et productivité

Les entreprises prennent également des mesures pour exprimer le bien-fondé de leurs programmes de santé et productivité. Plus de la moitié d'entre elles (55 %) ont adopté une stratégie officielle de santé et productivité, rédigée et approuvée par la haute direction et communiquée aux employés. Les entreprises américaines sont plus susceptibles de disposer d'une stratégie officielle que les entreprises canadiennes (57 % par rapport à 45 %). Toutefois, près du tiers des entreprises canadiennes se sont dotées d'une stratégie officielle il y a au moins cinq ans, comparativement à 21 % des entreprises américaines. Parmi les entreprises ne disposant pas d'une stratégie officielle, plusieurs étudient la possibilité d'en élaborer une dans un proche avenir.

Figure 11. Stratégie officielle de santé et productivité

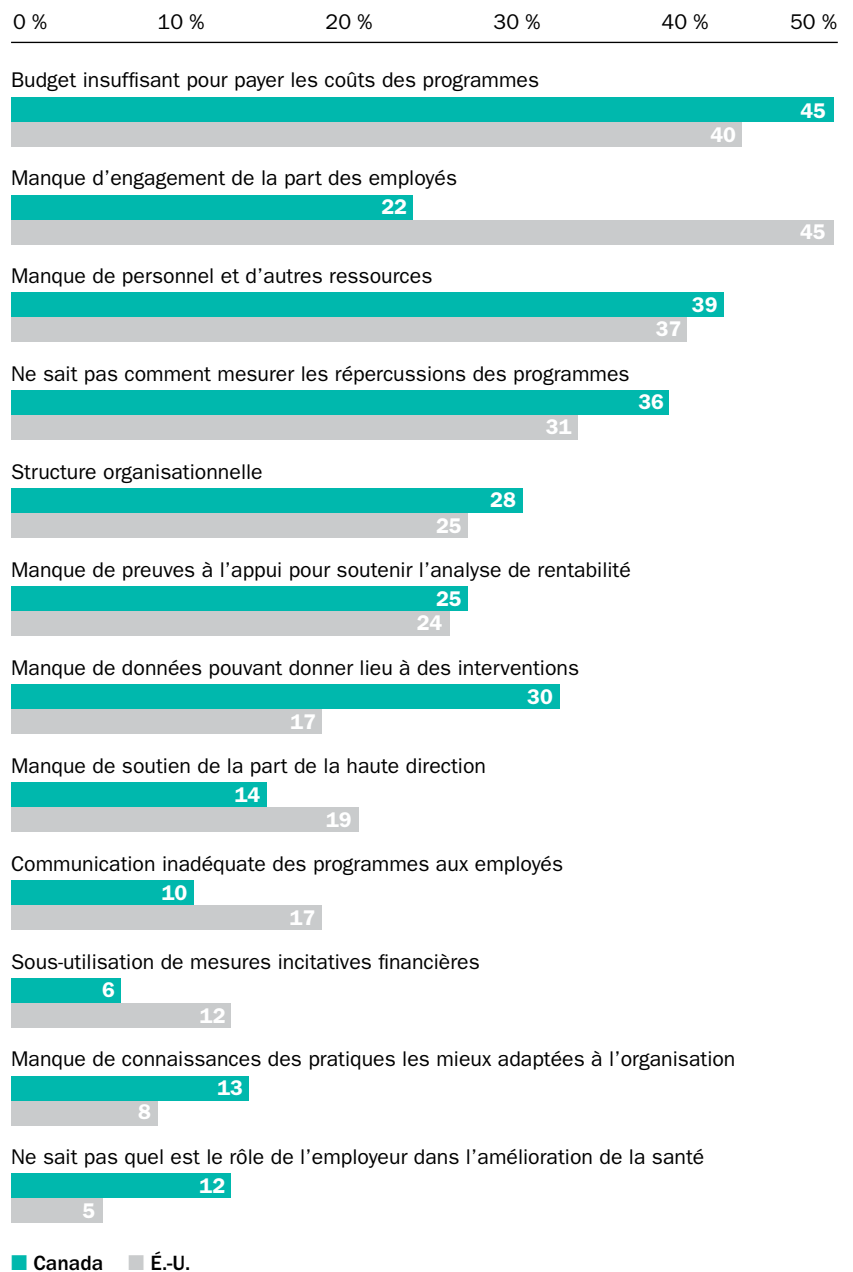


Obstacles importants

Dans le climat actuel du monde des affaires, le manque de budgets adéquats pour payer les programmes et le personnel insuffisant sont les défis majeurs auxquels font face les entreprises aux États-Unis et au Canada pour gérer efficacement la santé et la productivité des employés. Les entreprises des deux pays ont également de la difficulté à évaluer l'efficacité de leurs programmes, soulignant l'incertitude entourant les moyens d'en évaluer les répercussions, l'absence de raisons d'affaires valables pour les appuyer et le manque de données pouvant donner lieu à des mesures.

Toutefois, il existe des distinctions notables entre les organisations américaines et canadiennes. Pour près de la moitié des entreprises américaines, le manque d'engagement des employés (soit une faible participation ou un manque d'intérêt envers les programmes) est l'obstacle principal à un programme de santé et productivité efficace. À l'inverse, seulement 22 % des organisations canadiennes considèrent la faible participation aux programmes comme un défi majeur. Cette distinction s'explique probablement par le plus faible pourcentage d'entreprises canadiennes offrant des programmes à participation volontaire d'évaluation des risques pour la santé, de modification des habitudes de vie et de gestion des maladies chroniques, qui sont ceux pour lesquels les entreprises américaines ont le plus de difficulté à susciter la participation des employés. Cependant, les organisations canadiennes sont près de deux fois plus susceptibles de citer un manque de données pouvant donner lieu à des mesures que les entreprises américaines (30 % par rapport à 17 %).

Figure 12. Obstacles à la gestion de la santé et de la productivité



Remarque : On a demandé aux participants de nommer les trois principaux obstacles

Effet du ralentissement économique

Malgré les initiatives générales visant la réduction des coûts durant le ralentissement économique, plus de la moitié des entreprises aux États-Unis et au Canada n'indiquent aucun changement, ou encore une légère augmentation, de leurs budgets de santé et de productivité. La réponse à laquelle on aurait pu s'attendre dans le contexte économique actuel était « nous ne pouvons nous permettre de maintenir ou d'améliorer nos programmes de santé et de productivité ». Par contre, la majorité des participants au sondage nous ont dit : « nous ne pouvons nous permettre de ne pas le faire. » Les données laissent entendre que les programmes de santé et de productivité sont bien enracinés et que les employeurs en reconnaissent la valeur.

Pourtant, l'économie au ralenti a de fortes répercussions sur certaines entreprises, 44 % des organisations américaines et 36 % des organisations canadiennes ayant fait état d'une réduction légère ou importante de leurs budgets de santé et de productivité (**figure 13**). Les entreprises sont aussi aux prises avec l'augmentation de l'utilisation de leurs régimes de soins de santé et de médicaments ainsi que des services d'aide aux employés; ceci laisse prévoir une hausse des tendances en soins de santé pour 2009 et pourrait mettre au défi l'engagement futur des employeurs envers les programmes de santé et de productivité. De plus, plusieurs entreprises ont fait part de taux supérieurs d'absences non planifiées et d'absences liées à l'invalidité.

Malgré le ralentissement économique, les entreprises continuent d'accorder une grande importance à la santé et à la productivité. Plus des deux tiers des entreprises ont mis en place de nouveaux programmes ou ont amélioré les programmes existants ou encore, elles prévoient le faire au cours de la prochaine année. Plus de 75 % des entreprises ont déjà amélioré les programmes en milieu de travail et la communication entourant leurs programmes de santé et de productivité ou prévoient le faire. La majorité des entreprises prévoient aller de l'avant avec les améliorations de programmes ou les changements de fournisseurs prévus.

Il semble que les entreprises deviennent des acheteurs de plus en plus sélectifs, offrant uniquement les programmes dont le rendement du capital investi a été démontré. Dans l'ensemble, peu d'entreprises ont éliminé des programmes ou prévoient le faire au cours de la prochaine année. Également, la plupart d'entre elles prévoient maintenir le nombre d'employés affectés à leurs programmes de santé et de productivité, bien que près d'un cinquième des entreprises américaines prévoient une réduction des effectifs. La tendance des dernières années, particulièrement dans les entreprises américaines, est à l'intégration des programmes de santé et de productivité au régime de soins de santé de l'entreprise ou au regroupement des services auprès d'un fournisseur spécialisé. De telles simplifications se poursuivront vraisemblablement aux États-Unis ainsi qu'au Canada.

Figure 13. Effet de l'économie au ralenti sur les programmes de santé et de productivité

	Pays	Importante diminution	Légère diminution	Aucun changement	Légère augmentation	Importante augmentation	Ne sait pas
Budget pour les programmes et initiatives de santé et de productivité	Canada	10 %	26 %	46 %	3 %	3 %	13 %
	É.-U.	16 %	28 %	45 %	6 %	1 %	5 %
Utilisation du régime de soins de santé par les employés	Canada	0 %	1 %	57 %	22 %	3 %	16 %
	É.-U.	0 %	7 %	46 %	29 %	13 %	5 %
Utilisation du PAE par les employés	Canada	0 %	0 %	46 %	41 %	4 %	9 %
	É.-U.	0 %	1 %	37 %	43 %	4 %	14 %
Nombre d'absences non planifiées	Canada	1 %	1 %	41 %	32 %	1 %	23 %
	É.-U.	0 %	4 %	34 %	19 %	3 %	41 %
Nombre de demandes de prestations d'invalidité	Canada	0 %	6 %	43 %	39 %	6 %	6 %
	É.-U.	0 %	4 %	47 %	27 %	3 %	19 %
Perte de productivité liée à une diminution du rendement au travail (présentéisme)	Canada	0 %	0 %	40 %	19 %	1 %	39 %
	É.-U.	0 %	3 %	26 %	17 %	2 %	52 %

L'efficacité en santé et productivité et le ralentissement économique

Les organisations dotées des stratégies de santé et productivité qui ont le plus de succès les jugent importantes et sont moins susceptibles d'avoir réduit le budget de leurs initiatives en santé et productivité pendant le ralentissement économique actuel. En fait, les entreprises peu efficaces sont 2,5 fois plus susceptibles d'indiquer une diminution importante de leur budget de santé et productivité que les entreprises très efficaces (23 % par rapport à 9 %).

Les entreprises très efficaces sont également plus susceptibles, dans une proportion de 50 %, d'avoir des programmes de santé et productivité en milieu de travail ou de prévoir les améliorer que les entreprises peu efficaces (90 % par rapport à 59 %). Dans le même ordre d'idées, les entreprises dotées des programmes les plus efficaces sont moins susceptibles que les entreprises peu efficaces de réduire leurs programmes de modification des habitudes de vie (8 % par rapport à 12 %), de reporter ou d'annuler les améliorations aux programmes (12 % par rapport à 17 %), ou de réduire le nombre d'employés internes affectés aux programmes de santé et productivité (14 % par rapport à 22 %).

Figure 14. Grande importance accordée à la santé et la productivité

	É.-U.			Canada		
	Ont déjà adopté des mesures	Prévoient adopter des mesures	Aucune mesure prévue	Ont déjà adopté des mesures	Prévoient adopter des mesures	Aucune mesure prévue
Mettre en place des communications relatives aux programmes ou les améliorer	48 %	45 %	14 %	39 %	49 %	19 %
Mettre en place des programmes en milieu de travail ou les améliorer	46 %	26 %	31 %	45 %	43 %	17 %
Mettre en place de nouveaux programmes de santé et productivité ou les améliorer	44 %	38 %	23 %	29 %	42 %	35 %
Intégrer les programmes de santé et productivité au régime de soins de santé	23 %	20 %	58 %	6 %	22 %	72 %
Offrir seulement des programmes dont le rendement du capital investi (RCI) a été démontré	19 %	21 %	61 %	3 %	16 %	81 %
Réduire le nombre d'employés à l'interne qui s'occupent des programmes liés à la santé	17 %	2 %	81 %	7 %	1 %	91 %
Regrouper les programmes de santé et productivité auprès d'un seul fournisseur	13 %	12 %	74 %	7 %	4 %	88 %
Reporter les nouveaux programmes de santé et productivité ou les annuler	12 %	6 %	82 %	9 %	10 %	81 %
Reporter les améliorations au programme ou les annuler	13 %	5 %	81 %	4 %	4 %	91 %
Reporter les changements prévus en matière de gestion des fournisseurs ou les annuler	8 %	6 %	86 %	4 %	9 %	87 %
Réduire les programmes de promotion de la santé ou les éliminer	6 %	2 %	91 %	4 %	3 %	93 %
Réduire les programmes de modification des habitudes de vie ou les éliminer	6 %	5 %	89 %	0 %	0 %	100 %

Partenaires en matière de programmes de santé et productivité

Les dernières années ont été marquées par des changements considérables dans les partenariats avec les fournisseurs de régimes de soins de santé et les fournisseurs spécialisés, pour l'administration des programmes de santé et productivité. La tendance est au regroupement des programmes de santé et productivité auprès d'un seul partenaire, dans le but d'améliorer la coordination entre les programmes et de promouvoir une stratégie globale d'intégration des données. Notre étude indique que 43 % des entreprises ont déjà regroupé leurs programmes de santé et productivité et leurs régimes de soins de santé, ou prévoient le faire, tandis que 25 % d'entre elles ont déjà regroupé leurs programmes chez un fournisseur spécialisé ou prévoient le faire.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises américaines font appel à des fournisseurs spécialisés pour leurs programmes de gestion du stress et de l'invalidité. Aux États-Unis, on utilise davantage les services des fournisseurs de régimes de soins de santé pour la gestion des maladies chroniques, la gestion des cas et les outils de renseignements sur la santé en ligne. Au Canada, les fournisseurs spécialisés et les services des fournisseurs de régimes de soins de santé sont utilisés sans distinction pour

ces programmes. Dans les deux pays, les organisations établissent dans une même proportion des partenariats avec leurs fournisseurs de régime de soins de santé et avec des fournisseurs spécialisés pour les programmes d'évaluation des risques pour la santé et de modification des habitudes de vie. Toutefois, les deux pays affichent une différence marquée en ce domaine, la majorité des participants au Canada n'offrant aucun programme d'évaluation des risques pour la santé, de gestion des maladies chroniques ou de modification du mode de vie. Au Canada, un plus grand nombre de participants font appel à leurs fournisseurs de régime de soins de santé pour la gestion de l'invalidité, comparativement aux entreprises américaines, qui ont tendance à utiliser des fournisseurs spécialisés. Il ressort du sondage un résultat intéressant à l'effet que seulement 22 % des entreprises américaines et 50 % des entreprises canadiennes offrent un programme de gestion des absences, ce qui laisse de la place à une amélioration des interventions précoces et à une meilleure gestion des pertes de temps. L'administration des congés médicaux familiaux, une responsabilité particulière aux employeurs aux États-Unis, est impartie presque exclusivement à des fournisseurs spécialisés.

Figure 15. Partenaires en matière de programmes de santé et productivité

	Pays	Fournisseur du régime de soins de santé – services de base	Fournisseur du régime de soins de santé – services additionnels	Fournisseurs spécialisés	Autres	N'offrons pas
Programme d'évaluation des risques pour la santé	Canada	18 %	1 %	15 %	10 %	57 %
	É.-U.	29 %	14 %	38 %	4 %	19 %
Programme de modification des habitudes de vie	Canada	16 %	1 %	25 %	7 %	54 %
	É.-U.	24 %	20 %	40 %	8 %	21 %
Gestion des maladies chroniques	Canada	21 %	3 %	18 %	9 %	54 %
	É.-U.	42 %	33 %	20 %	3 %	10 %
Gestion des cas	Canada	38 %	9 %	24 %	18 %	16 %
	É.-U.	64 %	23 %	11 %	3 %	5 %
Gestion du stress ou de la résilience	Canada	21 %	6 %	31 %	10 %	38 %
	É.-U.	17 %	10 %	47 %	10 %	25 %
Outils de renseignements sur la santé en ligne	Canada	34 %	4 %	24 %	15 %	32 %
	É.-U.	49 %	15 %	31 %	5 %	17 %
Gestion globale des absences	Canada	18 %	3 %	4 %	29 %	50 %
	É.-U.	2 %	1 %	12 %	9 %	78 %
Gestion des invalidités	Canada	47 %	10 %	28 %	24 %	6 %
	É.-U.	9 %	3 %	50 %	21 %	19 %
Impartition de l'administration des congés médicaux familiaux	Canada	–	–	–	–	–
	É.-U.	3 %	1 %	31 %	21 %	44 %

Étude de cas : The Dow Chemical Company

Démontrer le lien entre le succès de l'entreprise et la santé de ses employés

Dow Chemical se classe à l'avant plan de l'innovation en ce qui a trait à l'élaboration de programmes de santé et productivité, se réservant ainsi une place dans la catégorie des entreprises présentant un taux d'« efficacité élevé », dans le cadre de la présente étude.

La stratégie en matière de santé de Dow repose sur quatre dimensions : la prévention, la qualité et l'efficacité, la gestion des programmes de santé, et la promotion des intérêts. La stratégie est mise en œuvre en collaboration par les divers services de Dow qui s'occupent respectivement de la santé, de la gestion des avantages sociaux et des talents, des relations avec les gouvernements, et des relations publiques.

La compréhension de l'analyse de rentabilité par l'équipe dirigeante de Dow est à l'origine de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise en matière de santé. Comme l'explique Gary Billotti, chef de la santé et du rendement des ressources humaines, « ceci a été accompli en démontrant les quatre points suivants : premièrement, les coûts totaux pour l'entreprise au chapitre de la santé s'élevaient à plus de 700 M\$ par année; deuxièmement, il a été évalué qu'une proportion allant jusqu'au tiers de toutes les dépenses médicales engagées pouvait être consacrée à des soins inutiles ou inefficaces; troisièmement, de 30 % à 50 % de tous les états nécessitant des soins de santé pourraient être modifiées grâce à des mesures préventives; et quatrièmement, des actions législatives et réglementaires imminentes pourraient avoir une incidence significative sur les coûts liés à la santé, particulièrement aux États-Unis.

La stratégie en matière de santé de Dow constitue un investissement. Nous nous concentrons vraiment sur les initiatives qui mèneront à des améliorations de la santé, car nous comprenons bien que ces efforts engendreront des avantages économiques à la fois en ce qui a trait à la réduction des coûts liés aux soins de santé et à l'intensification de l'engagement et du rendement des employés. Nos efforts ont des répercussions aussi bien au niveau de l'individu qu'au niveau des opérations et de l'entreprise », déclare M. Bilotti.

Andrew Liveris, chef de la direction de Dow, dirige l'effort et réitère l'importance d'investir dans le rendement des ressources humaines. Des améliorations quant à la santé et à la sécurité ont été observées à l'échelle mondiale, dans

toutes les unités de l'entreprise, un exemple probant du fait que l'appui de la haute direction envers ces programmes et la mesure de leur incidence permet de confirmer que les programmes de santé sont d'importantes questions d'affaires.

Avec le temps, les programmes de santé et productivité de Dow ont pris de l'ampleur, et l'entreprise a su améliorer sa capacité d'élaborer des programmes faits sur mesure pour des régions particulières. Les attitudes culturelles peuvent parfois poser des défis quant à la mise en application de changements de comportements néfastes pour la santé, mais Dow y arrive grâce à un plan qui met l'accent sur une stratégie globale cohérente enrichie de tactiques locales adaptées.

La mesure est caractéristique de ce qui fait de Dow l'une des entreprises les plus efficaces dans le domaine de la santé et du rendement des employés. Les renseignements portant notamment sur les gains de productivité liés à la santé, les facteurs de risque pour la santé et les analyses comparatives sont recueillis et largement diffusés. Sont également prises en compte les données sur les principaux facteurs de risque pour la santé répertoriées dans le but de favoriser la réduction graduelle et à long terme des risques. L'approche détaillée de l'entreprise en matière de mesure permet de faire des liens, pour le personnel des services de santé, entre l'amélioration de ces facteurs de risque pour la santé et la composante variable de leur rémunération globale.

Reconnaissant qu'un milieu de travail sain entraîne des retombées sur la santé et l'efficacité des employés de même que sur les résultats nets de l'entreprise, Dow fait le suivi des influences du milieu grâce à un indice de la santé en milieu de travail. Des changements nécessaires, comme d'améliorer l'accès des employés à des aliments santé, sont déterminés et évalués annuellement. L'évaluation du risque causé par le stress est une composante de cet indice.

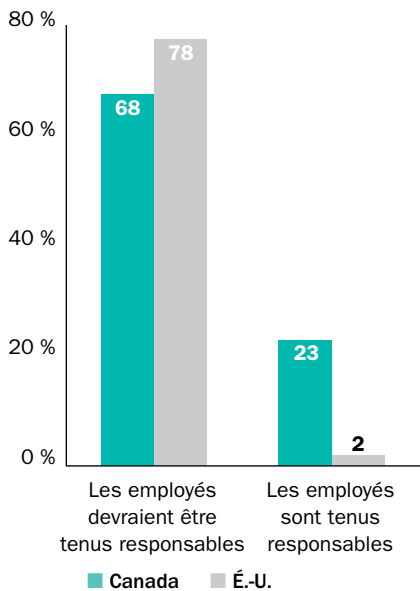
Il est important de souligner que Dow adopte une approche multidisciplinaire pour la conception et la mise au point de son programme de santé et productivité, ainsi que pour la formation qui s'ensuit. Le fait de considérer le problème et les solutions possibles selon un certain nombre de perspectives différentes permet à l'équipe de comprendre en profondeur la question et d'avoir un véritable effet. Les réunions mensuelles constituent une composante de base du processus.

suite à la page 18

Responsabilisation des employés et des gestionnaires

Comme l'ont illustré nos études des années précédentes, les organisations participantes sont d'avis que les employés et les gestionnaires devraient être tenus responsables de l'amélioration, de la gestion et du maintien de la santé des employés, tant aux États-Unis qu'au Canada. En réalité, toutefois, très peu d'entre eux le sont. Cela est particulièrement vrai aux États-Unis, où seulement 2 % des employés et 14 % des gestionnaires sont tenus responsables (figures 16 et 17). Au Canada, la responsabilisation des employés et des gestionnaires représente une plus grande priorité. Près du quart des entreprises canadiennes indiquent que leurs employés sont tenus responsables de l'amélioration, de la gestion et du maintien de leur santé, et environ la même proportion indique que les gestionnaires sont tenus responsables de la productivité générale de la main-d'œuvre.

Figure 16. Responsabilisation des employés à l'égard de l'amélioration, de la gestion et du maintien de leur santé



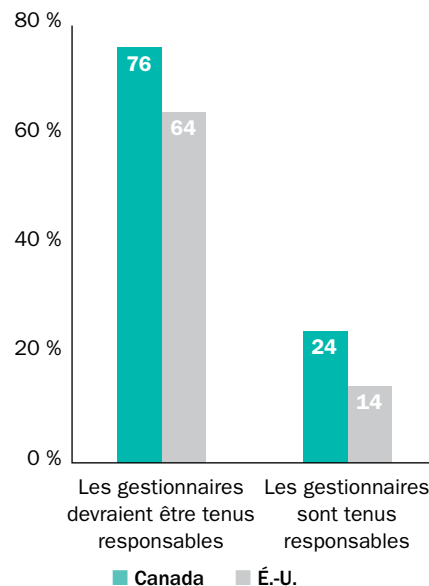
The Dow Chemical Company, suite

Dow a enregistré des résultats impressionnants :

- En 2008, les efforts de gestion de cas de la part des services de santé de Dow ont permis de sauver plus de 7 000 journées de travail qui auraient autrement été perdues pour cause de blessure ou de maladie. En utilisant le salaire moyen comme indication de la productivité, l'entreprise a épargné plus de 3 M\$ en 2008, aux États-Unis seulement. Si on ajoute à ce montant les économies réalisées grâce à la productivité qui aurait autrement été « perdue », le total s'élève à plus de 9 M\$.
- Entre 2004 et 2008, dans le domaine des principaux risques pour la santé que constituent le tabagisme, l'inactivité et l'obésité, Dow a réduit le pourcentage des employés à risque élevé de 15 % et augmenté le nombre d'employés à faible risque de 18 %.
- Environ 85 % des employés à l'échelle mondiale et 75 % des employés aux États-Unis participent volontairement aux évaluations de leur état de santé. Dow n'offre aucun encouragement financier directement lié à la participation.
- En 2008, pour les employés actifs, les coûts des soins de santé ont augmenté de 2,4 % par rapport à la moyenne nationale de référence, qui se chiffrait à environ 6,3 %. En conservant l'augmentation de ses coûts sous la moyenne, Dow a pu épargner une somme évaluée à 11 M\$ sur les coûts des soins de santé aux États-Unis.

L'entreprise accorde aussi une grande importance à son engagement envers la communauté et est enthousiaste à l'idée des progrès et des possibilités futures qui s'offrent à elle grâce à certains de ses partenariats.

Figure 17. Responsabilisation des gestionnaires à l'égard de la productivité générale de la main-d'œuvre



Le stress : effet, mesures et répercussions

Dans une situation normale, un niveau raisonnable de stress peut être une excellente source de motivation dans le milieu de travail et peut favoriser l'adaptation des employés au changement, deux éléments importants dans l'économie dynamique actuelle. Toutefois, on constate qu'aujourd'hui, les organisations affichent des niveaux de stress excessifs. Si les employés ne sont pas en mesure de faire face à la situation ou s'ils ne reçoivent aucun soutien, le stress peut nuire à l'organisation, étant source d'une augmentation des maladies physiques ou des désordres psychologiques. La situation économique a donné lieu à une hausse du niveau d'incertitude à l'égard des attentes, de la réduction des avantages sociaux et de la sécurité d'emploi. De plus, les compressions d'effectifs ont accru la pression sur les employés survivants, qui doivent faire plus avec moins de ressources et travailler plus d'heures. Les changements majeurs apportés dans les organisations font des victimes chez les employés, particulièrement chez ceux dont le rendement est le plus élevé.

De nombreuses organisations reconnaissent que le stress constitue un problème majeur, et cette question dépasse les frontières. Tant aux États-Unis qu'au Canada, la charge de travail excessive, le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle et les inquiétudes relatives à la perte d'emploi sont les principales sources de stress au sein des entreprises. En fait, plus des trois quarts des entreprises américaines et près des deux tiers des entreprises canadiennes nomment les longues heures de travail et la charge de travail excessive comme problèmes. Parmi les autres sources importantes de stress figurent les technologies qui prolongent la journée de travail, le manque de travail en équipe et le manque de clarté ou l'incohérence relative aux attentes. Les craintes relatives à la réduction des avantages sociaux sont problématiques aux États-Unis, mais peu d'organisations canadiennes s'en préoccupent, probablement en raison du filet de sécurité fourni par le régime d'assurance maladie exhaustif de l'État. Le manque d'outils et de ressources pour

Figure 18. Sources de stress au sein des organisations américaines et canadiennes et mesures adoptées pour le réduire

	É.-U.		Canada	
	Source de stress	Adoptent des mesures pour réduire le stress	Source de stress	Adoptent des mesures pour réduire le stress
Charge de travail excessive et(ou) longues heures de travail	78 %	21 %	64 %	35 %
Manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle	68 %	38 %	53 %	52 %
Peur de perdre son emploi	67 %	41 %	49 %	43 %
Technologies qui augmentent la disponibilité des employés en dehors des heures de travail	59 %	24 %	47 %	38 %
Manque de travail en équipe ou personnel insuffisant	51 %	23 %	45 %	26 %
Manque de clarté ou incohérence relativement aux attentes	46 %	34 %	58 %	50 %
Peur que les avantages sociaux soient réduits	48 %	32 %	15 %	29 %
Manque de soutien, de rétroaction et de communication de la part du superviseur	34 %	38 %	51 %	54 %
Manque de technologie, d'équipement et d'outils pour effectuer le travail	25 %	23 %	29 %	32 %
Manque de confiance dans la haute direction	26 %	23 %	23 %	39 %

Remarque : Les sources de stress illustrent le pourcentage des participants ayant répondu « dans une certaine mesure », « dans une grande mesure » et « dans une très grande mesure ».

effectuer le travail et un manque de confiance dans la haute direction sont des sources de stress moins importantes.

Alors que les organisations reconnaissent l'incidence du stress sur leurs activités, peu d'entre elles ont adopté des mesures pour y remédier. Les États-Unis affichent des lacunes importantes, particulièrement en ce qui concerne la charge de travail excessive, les technologies qui prolongent la journée de travail et le personnel insuffisant. Les entreprises canadiennes ont réagi davantage que leurs consœurs américaines, en adoptant des programmes et des stratégies visant à faire face aux enjeux liés au stress. Plus particulièrement, les entreprises canadiennes sont plus susceptibles que les entreprises américaines, à 40 %, de prendre des mesures à l'égard de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et, à près de 50 %, de prendre des mesures à l'égard du manque de clarté ou de l'incohérence relativement aux attentes.

Les mesures adoptées par les entreprises pour réduire le stress au travail fonctionnent-elles? En réalité, la majorité des entreprises font état de résultats mitigés et peu d'entre elles signalent que les mesures adoptées ont connu un grand succès. Les mesures qu'entreprennent la plupart des entreprises semblent avoir un certain effet positif et un petit nombre d'entreprises indiquent que leurs mesures ont eu peu ou pas d'effet. Les entreprises canadiennes font toutefois état d'une plus grande réussite, particulièrement à l'égard de la gestion de la charge de travail excessive, de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et des technologies qui prolongent la journée de travail. Devant la compétitivité mondiale grandissante, les entreprises en demandent de plus en plus à leurs employés. Dans ce contexte, il devient primordial que les organisations trouvent des solutions adaptées à leur situation particulière afin de réduire autant que possible les effets négatifs du stress sur le rendement de l'entreprise.

Figure 19. Les entreprises réussissent plus ou moins à réduire le stress

	É.-U.			Canada		
	Peu ou pas d'effet positif	Certain effet positif	Effet très positif	Peu ou pas d'effet positif	Certain effet positif	Effet très positif
Charge de travail excessive et/ou longues heures de travail	34 %	63 %	3 %	21 %	67 %	13 %
Manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle	31 %	62 %	6 %	16 %	74 %	10 %
Peur de perdre son emploi	35 %	62 %	3 %	27 %	69 %	4 %
Technologies qui augmentent la disponibilité des employés en dehors des heures de travail	50 %	50 %	0 %	17 %	75 %	8 %
Manque de travail en équipe ou personnel insuffisant	34 %	61 %	5 %	33 %	61 %	6 %
Manque de clarté ou incohérence relativement aux attentes	24 %	69 %	6 %	7 %	90 %	3 %
Peur que les avantages sociaux soient réduits	37 %	52 %	11 %	11 %	78 %	11 %
Manque de soutien, de rétroaction et de communication de la part du superviseur	21 %	71 %	8 %	14 %	74 %	11 %
Manque de technologie, d'équipement et d'outils pour effectuer le travail	27 %	57 %	16 %	18 %	64 %	18 %
Manque de confiance dans la haute direction	30 %	61 %	9 %	23 %	73 %	5 %

Gestion des coûts de santé et productivité

Les coûts directs et indirects liés aux programmes de mieux-être, de gestion des absences et d'invalidité représentaient 21,7 % de la masse salariale aux États-Unis et 12,6 % au Canada.⁶

Une grande part de ces coûts n'a pas beaucoup changé au cours des deux dernières années. Cependant, le pourcentage de la masse salariale consacré aux régimes de soins de santé continue de grimper aux États-Unis et les entreprises ont connu une augmentation des absences non planifiées, notamment des prestations de maladie occasionnelles, au cours des deux dernières années. Au Canada, le pourcentage de la masse salariale représenté par les coûts d'indemnisation pour lésions professionnelles et de l'invalidité de

courte durée a connu une baisse considérable. Les coûts combinés des absences non planifiées, de l'invalidité et de l'indemnisation pour lésions professionnelles ont chuté, passant de 5,4 % en 2007 à 3,7 % en 2009.

Les investissements en gestion de la santé rapportés aux États-Unis ont augmenté, pour se hisser à 0,7 % de la masse salariale, soit une augmentation de 40 % au cours des deux dernières années. Cependant, les coûts réels pourraient être sous-estimés, étant donné qu'ils sont souvent regroupés avec les coûts des régimes de soins de santé, ce qui rend leur suivi difficile.

Figure 20. H&P costs as a percentage of payroll

		É.-U.			Canada	
		2005	2007	2009	2007	2009
Coûts directs	Régimes de soins de santé	10,0 %	10,9 %	11,2 %	-	4,0 %
	Indemnisation pour lésions professionnelles	1,2 %	1,0 %	1,0 %	1,3 %	0,7 %
	Absences non planifiées, incluant les journées de maladie occasionnelles	1,9 %	1,0 %	2,0 %	1,2 %	1,0 %
	Invalidité de courte durée	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,8 %	1,0 %
	Invalidité de longue durée	0,5 %	0,5 %	0,5 %	1,1 %	1,0 %
Coûts indirects	Programmes de gestion de la santé, incluant les mesures incitatives financières	1,0 %	0,5 %	0,7 %	-	0,4 %
	Heures supplémentaires	3,4 %	3,3 %	2,8 %	-	2,8 %
	Modification de postes de travail/adaptation du travail	1,0 %	1,0 %	0,5 %	-	0,5 %
	Travailleurs suppléants	2,0 %	2,0 %	2,0 %	-	1,2 %
Total		22,0 %	21,2 %	21,7 %	-	12,6 %

⁶ Le total des coûts de santé et productivité, exprimé en pourcentage de la masse salariale, ne se comparent pas entre les États-Unis et le Canada, puisque au Canada, les soins de santé reposent sur un régime d'État tandis qu'aux États-Unis, ces régimes sont à la charge des employeurs.

Les facteurs déterminants de l'invalidité de courte et de longue durée

Dans l'ensemble, les principales causes de l'invalidité sont les troubles musculosquelettiques, la santé mentale et le cancer (**figure 21**).

Les problèmes de santé mentale sont une cause d'invalidité beaucoup plus importante au Canada, tandis que les États-Unis éprouvent plus de difficultés avec le cancer et les maladies cardiovasculaires. Les taux d'invalidité élevés associés à la dépression, à l'anxiété et au stress peuvent être la résultante des exigences croissantes en matière de productivité et des stressés intrinsèques à notre économie du savoir. Ils pourraient également être liés à la tendance des entreprises à cibler les programmes de prévention et de traitement des maladies physiques, aux dépens des programmes qui se concentrent sur les problèmes de santé mentale.

L'écart entre la perception des participants au Canada et aux États-Unis relativement aux problèmes de santé mentale comme cause d'invalidité peut être attribué à la plus grande proactivité du Canada dans la réduction des préjugés en milieu de travail. Ainsi,



on y déclare plus ouvertement la cause de l'invalidité, plutôt que de la traiter comme un symptôme. La maternité n'est pas considérée comme une invalidité au Canada, ce qui pourrait expliquer l'écart entre les deux pays lorsqu'il est question de la catégorie « Autre », qui inclut la maternité.

Figure 21. Les principales causes d'invalidité

	ICD		ILD	
	É.-U.	Canada	É.-U.	Canada
Troubles musculosquelettiques/maux de dos	66 %	76 %	75 %	52 %
Santé mentale (comme la dépression, l'anxiété et le stress)	29 %	78 %	40 %	67 %
Cancer	75 %	29 %	41 %	65 %
Maladies cardiovasculaires	52 %	18 %	33 %	33 %
Accidents	19 %	37 %	28 %	21 %
Autre (comme la maternité)	8 %	18 %	39 %	10 %
Problèmes gastro-intestinaux	5 %	12 %	12 %	6 %
Maladies respiratoires	9 %	10 %	8 %	4 %
Toxicomanie	1 %	4 %	4 %	0 %

Remarque : Les participants devaient nommer les trois principales causes d'invalidité

Gestion des risques liés aux habitudes de vie

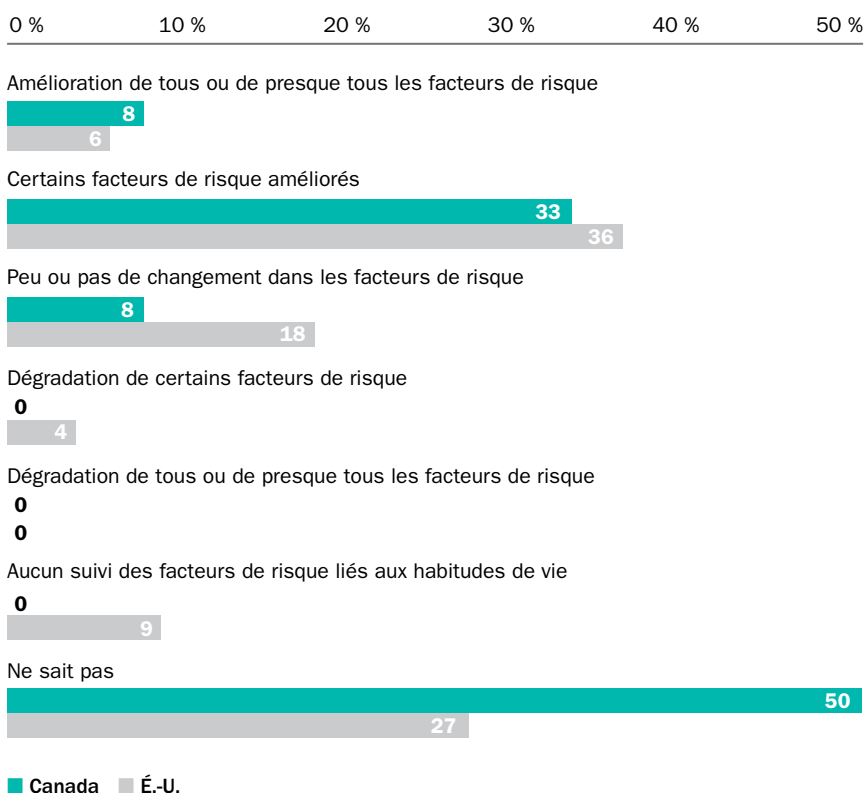
L'étude a démontré que les évaluations des risques pour la santé sont utiles pour mesurer et faire le suivi des comportements individuels qui sont des facteurs déterminants des coûts des soins de santé, des absences et de la productivité réduite de la main-d'œuvre. Lorsqu'elles sont intégrées à la stratégie globale de santé et productivité, les évaluations des risques pour la santé peuvent constituer un outil précieux, permettant d'identifier les demandeurs potentiellement très coûteux et de cibler la participation individuelle aux programmes de modification des habitudes de vie et aux programmes de mieux-être qui favorisent un mode de vie plus sain.

Les trois quarts des entreprises américaines font appel aux évaluations des risques pour la santé de leur main-d'œuvre, afin de mesurer l'incidence des risques au sein de leurs effectifs. Plus de la moitié des entreprises offrant des évaluations des risques pour la santé le font depuis au moins trois ans, et près du tiers le font depuis cinq ans ou plus. Par ailleurs, seulement le quart des entreprises canadiennes offrent des évaluations des risques pour la santé à leurs effectifs et, parmi celles qui le font, la plupart ne le font que depuis deux ans.

De nombreuses entreprises offrant des évaluations des risques pour la santé ont réussi à réduire les risques au sein de leurs effectifs. La majorité de ces entreprises ont observé de modestes améliorations relativement aux risques pour la santé au cours des dernières années. Un bon nombre d'entre elles offrent également des programmes de modification des habitudes de vie, de mieux-être et de gestion des maladies chroniques, qui aident leurs employés à gérer les risques liés à leurs habitudes de vie et à leurs problèmes de santé physique et mentale. Toutefois, malgré le fait qu'elles offrent des évaluations des risques pour la santé, 27 % des entreprises aux États-Unis et 50 % des entreprises au Canada ne connaissent pas l'évolution des facteurs liés au mode de vie au cours des dernières années, ce qui suggère une sous-utilisation d'une importante mesure en matière de santé (figure 22).



Figure 22. Évolution des facteurs de risque pour la santé



Remarque : Les données concernent les entreprises qui offrent présentement des évaluations des risques pour la santé.

Étude de cas : Alliance Data

Faire de tous les associés les ambassadeurs d'un milieu de travail sain

Également au sommet du classement de l'efficacité élevée dans l'étude de cette année se trouve Alliance Data, de Dallas, fournisseur de services de cartes de crédit pour le commerce de détail, et de programmes de soutien marketing et de fidélité. Alliance Data offre un programme dynamique, fondé sur le milieu de travail, qui vise à faire de chaque associé un ambassadeur de la santé et du mieux-être et à augmenter la productivité.

Mis sur pied en 2004, le programme healthyAlliance témoigne de l'engagement de l'entreprise quant à la santé des associés. Le programme – fermement ancré dans les valeurs fondamentales d'Alliance Data qui sont de travailler ensemble, de redonner à la communauté et d'avoir du plaisir – comprend toute une gamme d'interventions, comme le soutien à la perte de poids et au sevrage du tabac ainsi qu'une série d'outils ingénieux sur les lieux du travail, notamment des distributeurs automatiques offrant des aliments santé, des postes de travail ergonomiques, un centre de conditionnement physique, des cours de conditionnement physique hebdomadaires et des dîners-conférences consacrés à des sujets liés à la santé.

L'un des principaux défis que posait la conception du programme résidait dans le changement constant au sein de la population des associés de l'entreprise (attribuable à un roulement de personnel important et à une activité intense de fusions et d'acquisitions). L'entreprise possède également des unités fonctionnelles très diversifiées qui, conséquemment, présentent de nombreuses différences quant aux fonctions professionnelles, aux routines quotidiennes et aux salaires; de plus, les associés sont dispersés dans des emplacements urbains, ruraux et suburbains.

« Nous voulions un programme qui permettrait à chaque personne d'atteindre un état de santé optimal, mais nous savions que nous ne pouvions pas envisager d'adopter une seule approche », déclare Calvin Hilton, vice-président, Services des ressources humaines et des avantages sociaux.

Comme la participation serait un facteur déterminant de la réussite du programme, Alliance Data a créé un programme auquel les associés voudraient participer – et auquel ils auraient une raison de participer. Pour rendre le programme attrayant, on offre aux associés un éventail d'activités qu'ils peuvent choisir et qui comportent une gamme de modules de formation ou de défis santé. Lorsqu'ils terminent les activités, ils gagnent des points. Il est également possible de participer à des activités de conditionnement physique liées à des événements de bienfaisance. Pour que le programme soit intéressant sur le plan financier, on offre des réductions sur les primes des régimes de soins de santé à ceux qui ont amassé un nombre suffisant de points.

Au cours de la première année du programme, le fait de remplir une évaluation des risques pour la santé était la seule exigence à satisfaire pour obtenir la récompense financière. Au cours des années suivantes, Alliance Data a exigé la participation à des initiatives de mieux-être et a augmenté le nombre de points requis pour recevoir la récompense.

Le fait de réviser le programme annuellement est conforme à la culture de l'entreprise quant à l'amélioration continue et à la participation active. « Nous ne voulons pas que les associés s'habituent au statu quo, c'est pourquoi nous leur offrons de nouvelles options assorties de nouvelles exigences chaque année. Nous croyons que cette vitalité est une des clés de la réussite du programme. Les taux de participation sont très élevés et stables. L'année où le taux de participation a été le plus faible, il se situait à 86 % et, la meilleure année, il se situait à 95 % », explique M. Hilton.

Les efforts d'Alliance Data pour faire des associés des ambassadeurs de la santé a donné des résultats impressionnants :

- En tant que membre de la National Data Cooperative (NDC), Alliance Data a été en mesure de comparer l'évolution de ses demandes de règlement. L'analyse a démontré que les frais de règlement d'Alliance Data relativement à des traitements avancés pour des affections évitables ont commencé à diminuer au cours de l'année suivant la mise en œuvre de son programme healthyAlliance et qu'ils ont continué de diminuer au cours des trois années suivantes.
- En outre, Alliance Data a enregistré une diminution plus importante des coûts liés aux traitements que les 21 autres entreprises faisant l'objet de la comparaison dans le cadre de l'étude de la NDC – seules deux autres entreprises présentaient des résultats se classant près de ceux d'Alliance Data.
- En moyenne, le nombre de jours d'absence pour cause de maladie ou de blessure au cours des 12 mois précédents a diminué de 10,3 %, passant de 2,34 jours en 2004 à 2,10 jours en 2007. Le coût annuel moyen par employé dû à l'absentéisme a diminué de 60,25 \$.
- En moyenne, la perte de productivité au travail causée par des problèmes de santé a diminué de 14,6 %, passant de 8 % en 2004 à 6,83 % en 2007. Le coût annuel moyen par employé dû à la perte de productivité au travail a diminué de près de 15 % (5 222 \$ contre 4 458 \$).

suite à la page 26

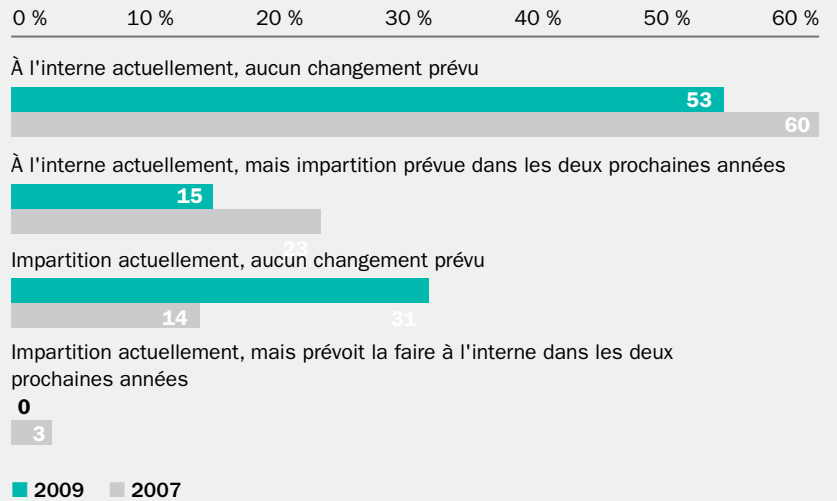
Les congés médicaux familiaux aux États-Unis

Un peu comme lors de notre sondage de 2007, la plupart des employeurs (77 %) jugent que le fardeau administratif des congés médicaux familiaux représente un problème au moins « dans une certaine mesure », tandis que près d'un tiers d'entre eux jugent qu'il s'agit d'un problème « important ». À la question de savoir quels sont les aspects les plus onéreux des congés médicaux familiaux, les employeurs ont le plus souvent mentionné les congés intermittents (69 %) et la complexité administrative (58 %).

En règle générale, les congés médicaux familiaux sont difficiles à gérer, étant donné qu'ils reposent sur une pluralité de facteurs, dont les maladies personnelles et les problèmes familiaux, les exigences législatives et la complexité des règles administratives régies par de rigoureuses réglementations fédérales, d'état et municipales. La tendance est à une plus grande impartition de l'administration des congés médicaux familiaux. En fait, le pourcentage des entreprises ayant recours à l'impartition a plus que doublé au

cours des deux dernières années. Cependant, la moitié des entreprises administrent les congés médicaux familiaux à l'interne et prévoient continuer de le faire au cours des deux prochaines années.

Figure 23. Administration des congés médicaux familiaux aux États-Unis et modifications prévues au cours des deux prochaines années

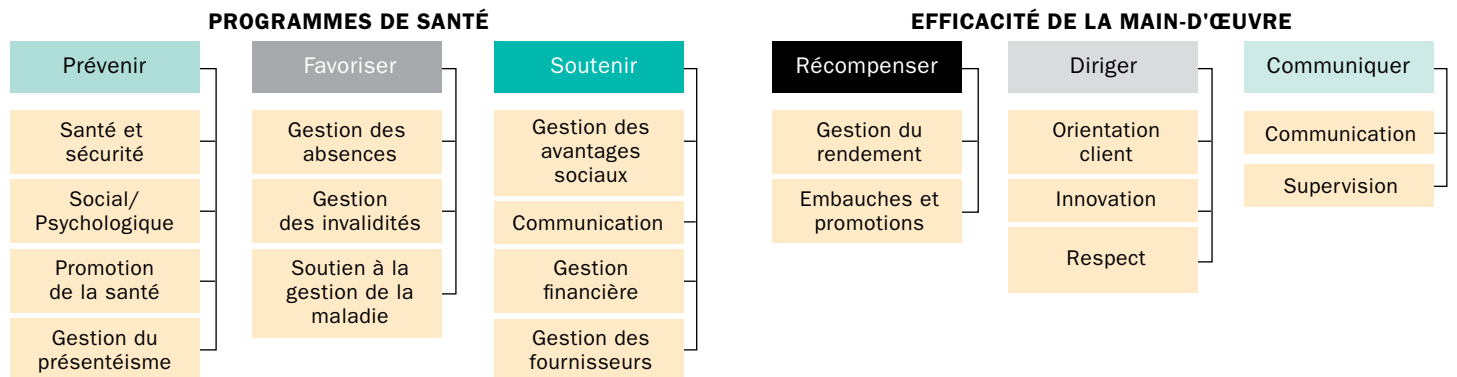


Conception d'une démarche efficace en santé et productivité⁷

Ces recherches ont permis de cerner six dimensions qui sont le fondement d'un programme de santé et productivité efficace, tel qu'illustré à la **figure 24**. Nous avons étudié les divers aspects des programmes de santé que sont les dimensions

de la prévention, du soutien et du retour au travail. Toutefois, la clé d'un programme efficace de santé et productivité va au-delà de la santé physique et mentale des employés. Un tel programme doit également créer un milieu organisationnel, une

Figure 24. Six dimensions d'une démarche de santé et productivité efficace



⁷ Les résultats de cette section comprennent les réponses des organisations américaines et canadiennes.

culture et des relations interpersonnelles qui lient les employés à la mission et aux buts de l'organisation. Les entreprises qui font une offre attrayante à tous leurs employés grâce à leur structure de rétribution, leur leadership et leur communication favorisent un taux d'engagement et une efficacité élevés chez leurs employés. Les entreprises qui reconnaissent, qui soutiennent et qui élaborent des stratégies efficaces, tant pour leurs programmes de santé que pour leurs politiques et pratiques d'efficacité de la main-d'œuvre, pourront être récompensées par une réduction des coûts, une meilleure productivité et, ultimement, un meilleur rendement financier.

À partir des réponses au sondage Au travail! 2009-2010, Nous avons élaboré le Tableau de bord Santé et productivité qui permet de diagnostiquer la santé des organisations participantes. Le Tableau de bord repose sur un regroupement des pratiques et des programmes relatifs aux six dimensions des programmes de santé et d'efficacité de la main-d'œuvre, et mesure l'incidence des politiques des ressources humaines et des programmes et pratiques en matière de santé des participants sur la productivité de la main-d'œuvre.

Une organisation saine est une organisation qui comprend le lien entre des programmes qui soutiennent et favorisent une meilleure santé chez ses employés et des politiques et pratiques de promotion de l'efficacité de la main-d'œuvre, et qui est parvenue à établir un équilibre entre eux. Ses employés sont motivés, productifs et en santé.

Figure 25. Cote obtenue par les entreprises participantes par rapport à la démarche Santé et productivité

Programmes de santé	Cote	Efficacité de la main-d'œuvre	Cote
Prévenir	1,67	Récompenser	2,42
Favoriser	1,54	Diriger	3,65
Soutenir	1,42	Communiquer	2,34
Cote globale	1,53	Cote globale	2,83

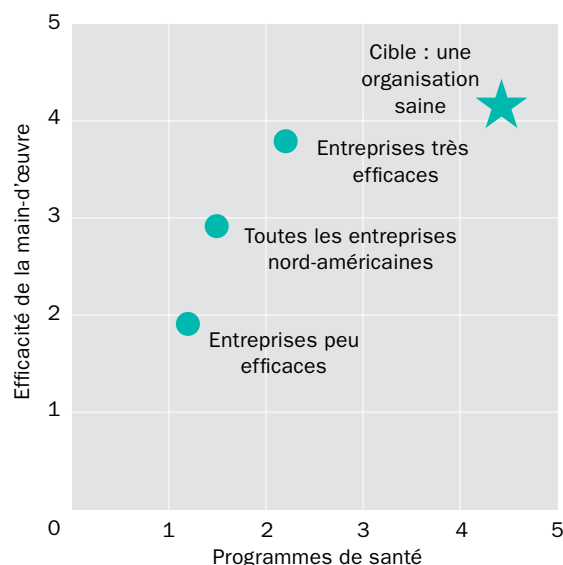
Alliance Data, suite

Alliance Data a reçu le prix C. Everett Koop National Health du Health Project en 2009 pour son programme, une indication supplémentaire que l'entreprise est sur la bonne voie. HealthyAlliance était l'un des trois seuls programmes d'amélioration en matière de santé au pays à être reconnus pour leur importante documentation en ce qui a trait à l'amélioration de l'état de santé et aux économies engendrées.

L'équilibre optimal entre ces deux facteurs est propre à chaque entreprise et dépend des caractéristiques particulières de son secteur d'activité, de son plan d'affaires, de sa stratégie liée aux RH et de ses effectifs.

Les résultats du Tableau de bord illustrent que les participants au sondage Au travail! de 2009-2010 n'ont pas encore adopté certaines pratiques exemplaires relativement à leurs programmes de santé et en matière d'efficacité de la main-d'œuvre. La **figure 26** positionne le pointage combiné de tous les participants nord-américains sur le Tableau de bord Santé et productivité. Les entreprises très efficaces tracent la voie en adoptant des pratiques exemplaires à l'égard de programmes de santé favorisant l'efficacité de la main-d'œuvre. Dans l'ensemble et selon les résultats obtenus, on peut constater que les entreprises nord-américaines pourraient grandement améliorer la santé globale de leur main-d'œuvre, ce qui augmenterait leur avantage concurrentiel dans une économie mondiale.

Figure 26. Tableau de bord Santé et productivité des participants nord-américains



Programmes de santé

1) Prévenir

Les organisations ne peuvent plus attendre que leurs employés soient malades avant d'intervenir. Une dimension essentielle d'un programme de santé et productivité efficace est de mettre l'accent sur le maintien de la santé des gens en bonne santé. La prévention consiste à fournir aux employés les outils, les ressources et les mesures incitatives nécessaires à un mode de vie sain et productif, ainsi qu'à les soutenir, au besoin, lorsqu'ils ont à composer avec des problèmes personnels et familiaux. La détection des problèmes en amont permet de réduire les coûts de la maladie, tout en améliorant la productivité de la main-d'œuvre.

Les programmes de santé et productivité les plus efficaces sont beaucoup plus qu'une simple offre de programmes de santé et de mieux-être. Les entreprises de premier ordre mettent l'accent sur les causes fondamentales des augmentations des coûts des soins de santé et de l'érosion de la productivité, en évaluant les répercussions de leurs programmes sur l'amélioration de la santé, la modification des comportements et la réduction des risques. Les organisations disposant de programmes de santé et productivité très efficaces mesurent régulièrement l'évolution du comportement de leurs employés, la réduction des risques pour la santé, le présentéisme et les données biométriques de l'ensemble des employés, en plus de se comparer à des indices de référence nationaux pour leurs interventions futures. Afin de comprendre l'effet de l'état de santé d'un individu, les programmes de santé et productivité les plus efficaces sont plus susceptibles d'intégrer ces données à celles de leur régime de soins de santé.

La santé et le mieux-être représentent davantage qu'un engagement individuel. Les entreprises les plus efficaces intègrent la santé et la productivité des employés aux buts et à la mission de l'organisation. La participation active de la haute direction est essentielle à la réalisation de cette mission. Les entreprises les plus efficaces forment leurs gestionnaires en matière de détection précoce de la diminution du rendement au travail. De plus, ces entreprises sensibilisent la direction et le reste de la main-d'œuvre sur les préjugés qui entourent les problèmes de santé mentale.

Figure 27. Prévenir



2) Favoriser

Le coût de l'absence d'employés en raison de problèmes de santé physique ou mentale est une source importante de perte de productivité pour les entreprises. Les programmes de santé et productivité les plus efficaces sont dotés d'une approche globale à l'égard de la gestion des absences et des politiques cohérentes sur le retour au travail par suite d'absences occasionnelles, personnelles, d'invalidité ou liées au travail. Cela commence par un programme de présence au travail bien défini pour éviter les absences discrétionnaires. Les entreprises de premier ordre ont aussi une stratégie globale de mesure des pertes de temps; elles sont deux fois plus susceptibles d'avoir en vigueur un programme global de gestion des absences.

La compréhension des principales causes des absences est cruciale à la détermination des meilleurs plans d'action à mettre en œuvre. Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces sont plus susceptibles d'intégrer les données de gestion des absences et de l'invalidité à celles de leur régime de soins de santé et de se servir de ces renseignements pour cibler les principales maladies évitables causant des absences. La gestion active du programme d'invalidité par des vérifications indépendantes régulières et l'intégration du programme d'invalidité aux autres programmes de gestion de la santé sont les mesures le plus souvent associées aux entreprises très efficaces.

En ce qui concerne les employés aux prises avec des maladies chroniques, les entreprises doivent absolument encourager leur engagement à l'égard des programmes de gestion de ces maladies. Les entreprises très efficaces sont trois fois plus susceptibles de voir au moins 30 % de leurs employés admissibles participer à une séance de coaching-santé que les autres. Dans la même veine, ces entreprises sont plus susceptibles, à plus de 50 %, d'avoir négocié des garanties liées au rendement qui tiennent compte de l'engagement et des résultats.

Figure 28. Favoriser



L'importance du soutien de la haute direction – Auteur : Dee W. Edington⁸

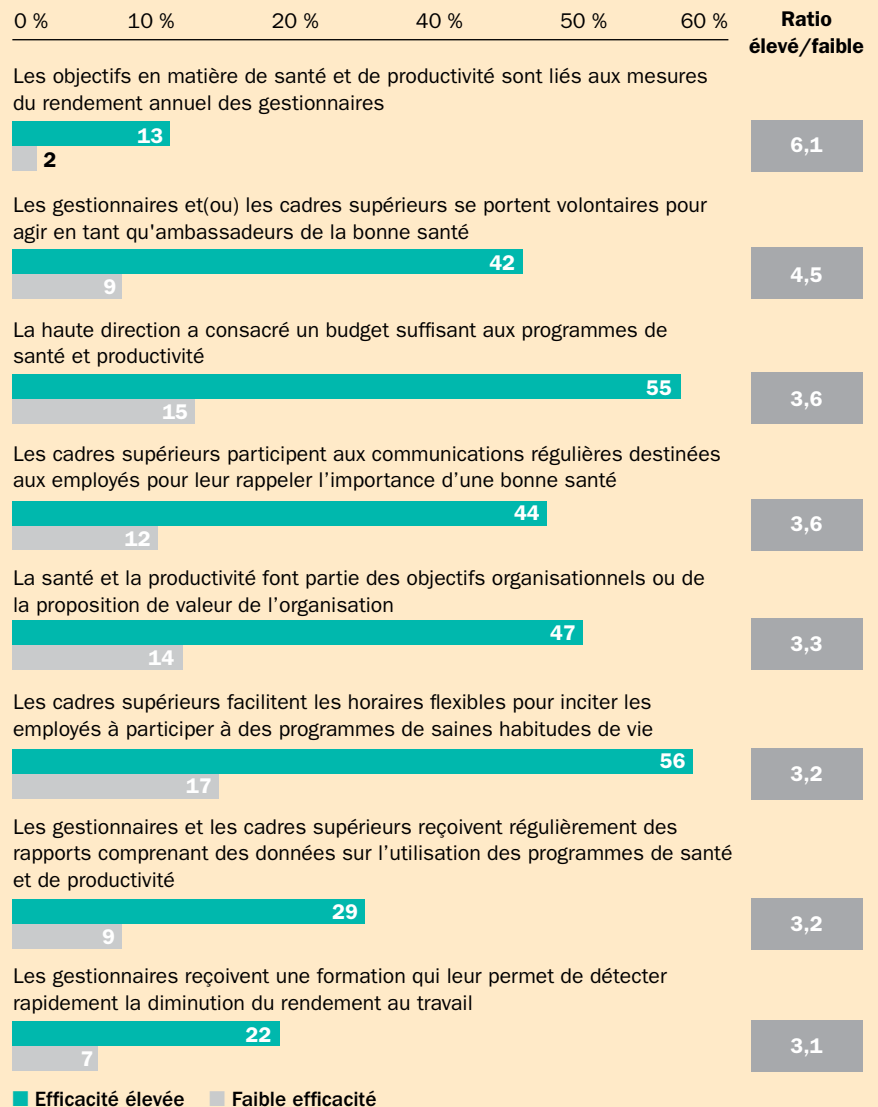
Les dirigeants d'entreprise reconnaissent de plus en plus le fait que la santé des effectifs est inextricablement liée à la rentabilité de l'entreprise. Le déclin de la santé est devenu une importante préoccupation pour la plupart des conseils d'administration, étant donné le fardeau imposé par la maladie et son effet sur la productivité des employés. Cependant, le modèle de soins de santé actuel comporte des lacunes fondamentales. Trop souvent, les soins de santé mettent l'accent sur la prévention de la maladie et le traitement des personnes qui sont déjà malades. Cette approche est inefficace et économiquement dysfonctionnelle.

Il est temps de redéfinir la santé et de passer à un niveau supérieur, en ajoutant un volet de « promotion du mieux-être » à notre système global de gestion de la santé. Attendre que les gens soient malades est beaucoup plus coûteux que de les aider à rester en santé. Toutefois, il s'agit de quelque chose de plus que de créer des gagnants individuels : pour amener ce changement, nous devons créer un milieu de travail qui récompense tant les individus que les organisations.

Ce sont les cadres supérieurs d'une organisation qui peuvent mener les efforts visant à favoriser la culture et l'engagement nécessaires pour gérer, soutenir et maintenir un milieu de travail sain et productif. Au fond, la direction contrôle l'argent, les ressources, le temps des employés, l'accès à l'espace, les politiques ayant un effet sur la santé et, dans une large mesure, la culture de l'entreprise. Le rôle singulier de la direction est de déterminer le système de valeurs de l'organisation, d'établir des objectifs stratégiques, d'harmoniser les efforts dans l'organisation pour atteindre ces objectifs, de fournir les ressources nécessaires aux activités, d'éliminer les obstacles et de présenter un engagement envers les pratiques connues qui favoriseront un milieu de travail sain et productif.

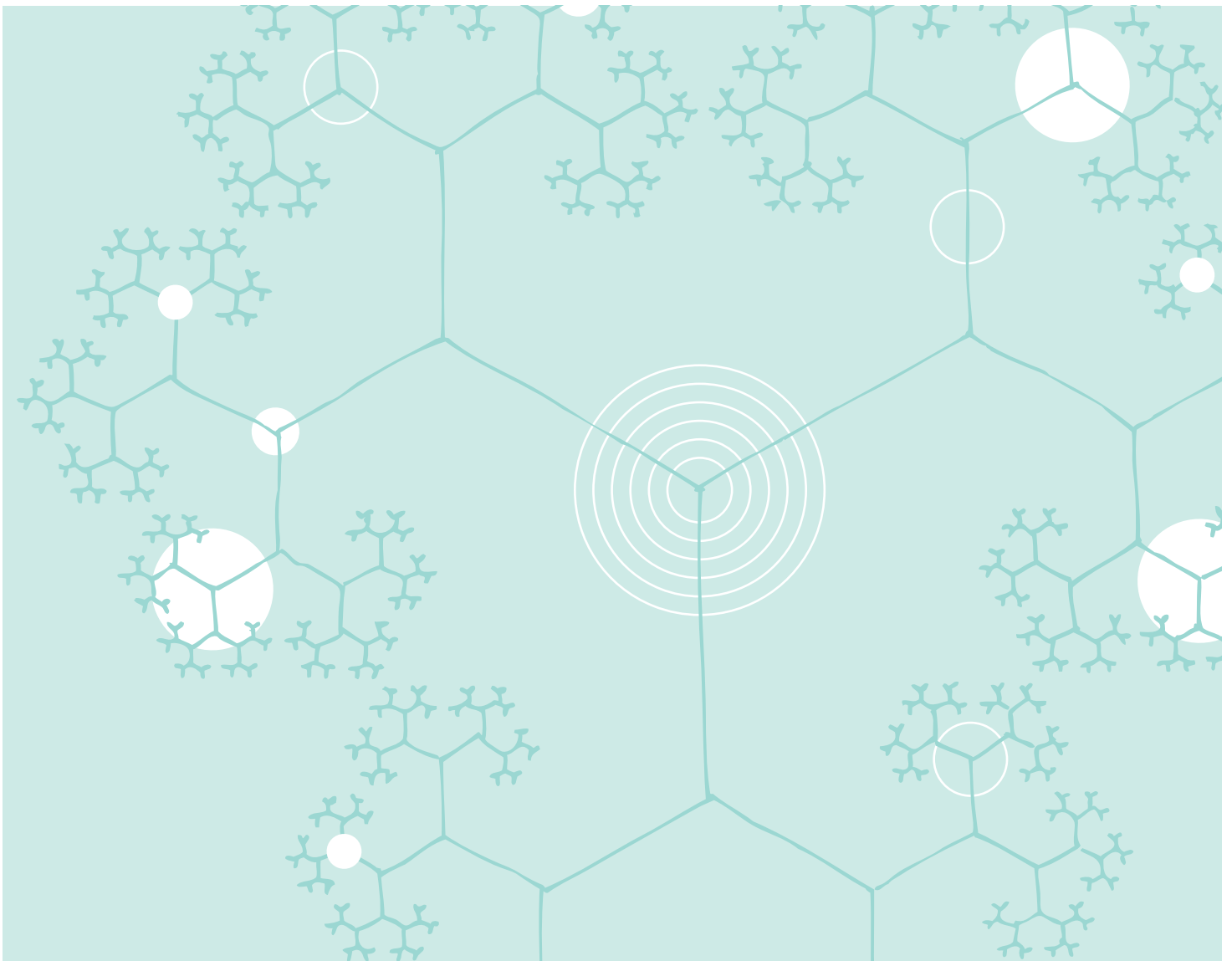
Nos recherches démontrent que les entreprises dotées des programmes de santé et de productivité les plus efficaces font état d'un fort soutien de la haute direction. Plus particulièrement, ces organisations sont beaucoup plus susceptibles de voir leurs cadres

Figure 29. Soutien de la haute direction



suite à la page 30

⁸ Dee Edington est directeur du Michigan Health Management Research Center, professeur à la School of Kinesiology de l'University of Michigan et chercheur du School of Public Health. Pour de plus amples renseignements sur le rôle de la haute direction dans la création d'un milieu de travail et d'une main-d'œuvre sains et productifs, consulter Edington, Dee W., *Zero Trends: Health as a Serious Economic Strategy*, Health Management Research Center, University of Michigan, 2009.



Dee W. Edington, suite

supérieurs se porter volontaires pour agir en tant qu'ambassadeurs de la bonne santé, communiquer régulièrement et appuyer les horaires flexibles afin de favoriser la participation des employés aux programmes visant un mode de vie sain. Un facteur déterminant de réussite réside dans un budget adéquat pour le soutien des initiatives de santé et productivité. Les entreprises les plus efficaces s'assurent aussi de mesurer leur réussite et de fournir à leurs cadres supérieurs des rapports réguliers portant sur l'utilisation des programmes de santé et productivité.

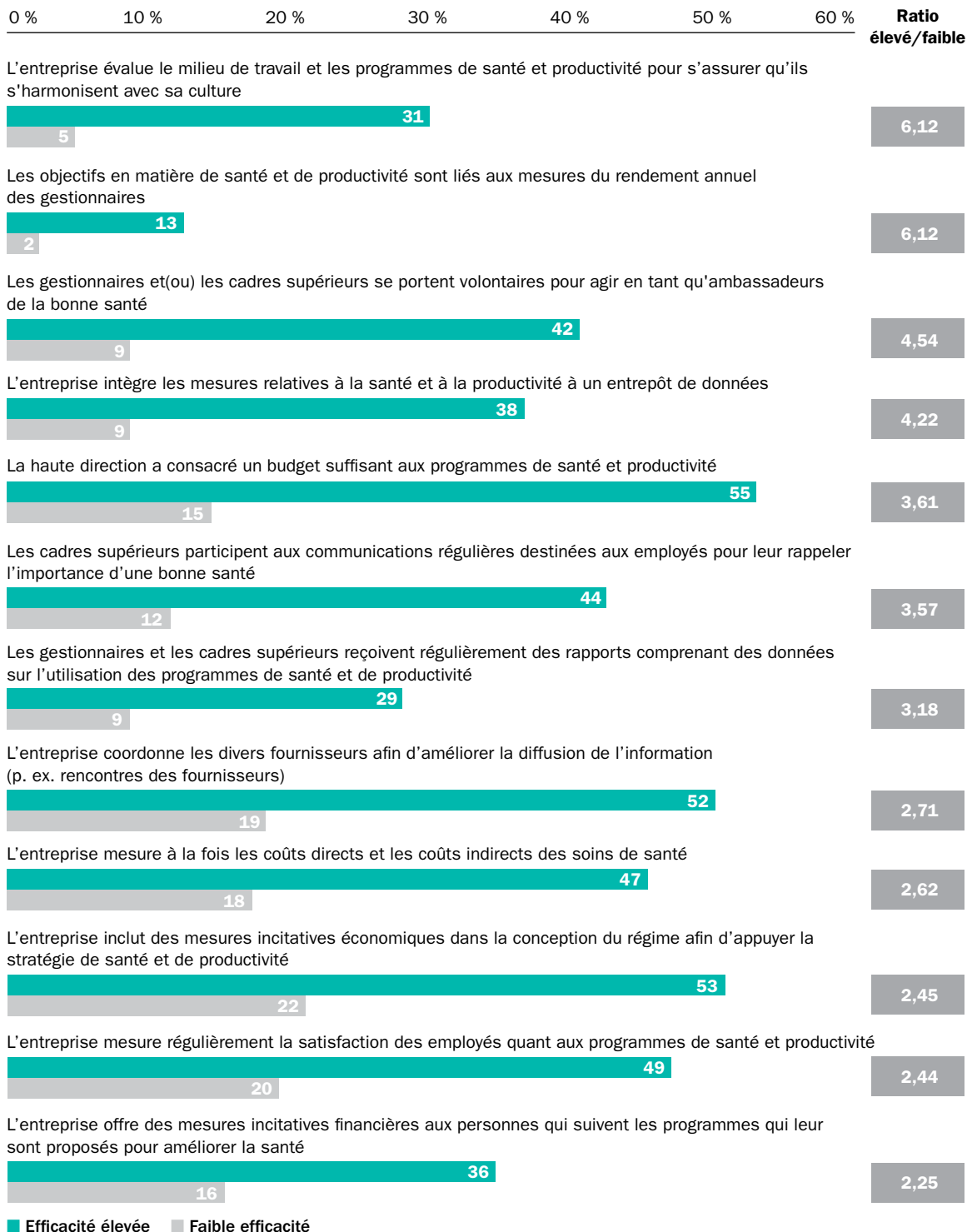
Aucune entreprise ne peut réussir dans un environnement de concurrence mondiale sans des effectifs en santé et productifs. Les cadres supérieurs qui adoptent le nouveau modèle de soins de santé, celui qui met le mieux-être à l'avant-plan et qui intègre cette stratégie dans l'environnement et dans la culture de l'organisation, obtiendront un avantage concurrentiel sur le marché.

3) Soutenir

L'élaboration d'un programme de santé et productivité efficace qui soutient et qui favorise la santé et la productivité de la main-d'œuvre

commence par l'engagement de la haute direction. Les cadres supérieurs des entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces interviennent activement dans les

Figure 30. Soutenir



communications régulières portant sur l'importance d'un mode de vie sain et se portent volontaires pour agir en tant qu'ambassadeurs de la bonne santé. Le soutien d'une main-d'œuvre productive et en santé est aussi illustré par le fait que les entreprises dotées des meilleurs programmes consacrent des budgets adéquats à leurs programmes de santé et productivité.

Favoriser l'engagement des employés est également crucial pour la réussite d'un programme de santé et productivité. Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces font appel à des mesures incitatives financières pour favoriser la participation à ces programmes et les structurent en ce sens. Cela comprend l'utilisation de crédits ou de cotisations à un compte-santé à titre de récompense lorsque les employés suivent les recommandations relatives à l'amélioration de la santé et qu'ils participent aux activités de gestion de la santé et de la maladie.

Les programmes de santé et productivité efficaces établissent également une solide structure pour leurs données de santé et productivité, en mesurant les coûts directs et indirects et en les intégrant à une base de données unique. Afin d'établir une culture de responsabilisation, les meilleurs programmes de santé et productivité fournissent à la haute direction des rapports sur le programme et établissent un lien entre les objectifs de santé et productivité et les mesures de rendement annuel des gestionnaires. Ces entreprises mesurent également la valeur de leurs programmes par des évaluations régulières de la satisfaction des employés et par la vérification de l'harmonisation entre leurs programmes de santé et productivité et le milieu de travail.



Les organisations dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces établissent également de solides partenariats avec leurs fournisseurs. Ces entreprises travaillent à l'amélioration de la collaboration interne entre les divers fournisseurs en tenant des rencontres d'échange avec eux, en les faisant participer à des discussions stratégiques et en sensibilisant les assureurs et les fournisseurs à leur milieu de travail et à leurs initiatives de santé en milieu de travail.

Efficacité de la main-d'œuvre

1) Récompenser

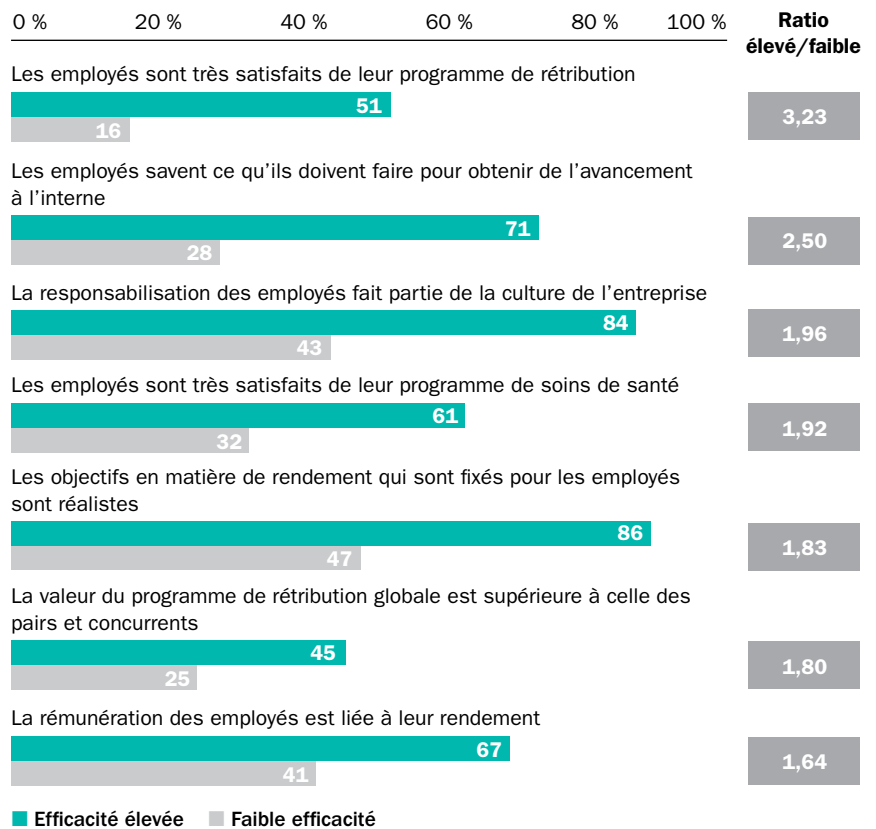
Les études WorkAttitudes et Rétribution stratégique de Watson Wyatt menées partout dans le monde démontrent que les entreprises au rendement supérieur offrent à tous leurs employés une proposition de valeur attrayante qui correspond à la philosophie de rétribution globale de l'organisation.⁹ La proposition de valeur s'harmonise avec l'objectif en matière d'effectifs, soit d'attirer et de fidéliser les employés dotés des compétences dont l'entreprise a besoin pour exécuter sa stratégie d'affaires. Un volet essentiel de la proposition de valeur faite aux employés (PVE) est leur compréhension claire des attentes de l'entreprise envers eux et de ce qu'ils peuvent en attendre en retour.

Selon les gestionnaires en RH, le point de vue des employés à l'égard des pratiques en matière de rétribution est que les entreprises disposant des programmes de santé et productivité les plus efficaces sont celles qui établissent un programme de rétribution qui satisfait largement les employés et des avantages sociaux qui offrent une certaine sécurité, à eux et à leur famille. Une communication régulière est essentielle pour que les employés comprennent bien la valeur de cette proposition de valeur et ce qui la distingue de ce qui est offert par les concurrents.

Les organisations dotées des programmes de santé et productivité qui ont le plus de succès sont également les plus susceptibles d'indiquer que leurs employés savent ce qu'ils doivent faire pour obtenir de l'avancement et reconnaissent le réalisme de leurs objectifs de rendement. Dans les cas où leurs employés n'assument pas leurs responsabilités, les meilleures entreprises ont établi une culture qui oblige les employés à rendre des comptes. Cette notion est renforcée par une philosophie de rétribution globale où la rémunération est fonction du rendement.

⁹ Consulter le rapport WorkAttitudes 2009-2010 de Watson Wyatt, « Driving Business Results Through Continuous Engagement », et le rapport Rétribution stratégique américain de 2009-2010, « Looking Toward Recovery: Realigning Rewards and Re-Engaging Employees ».

Figure 31. Récompenser

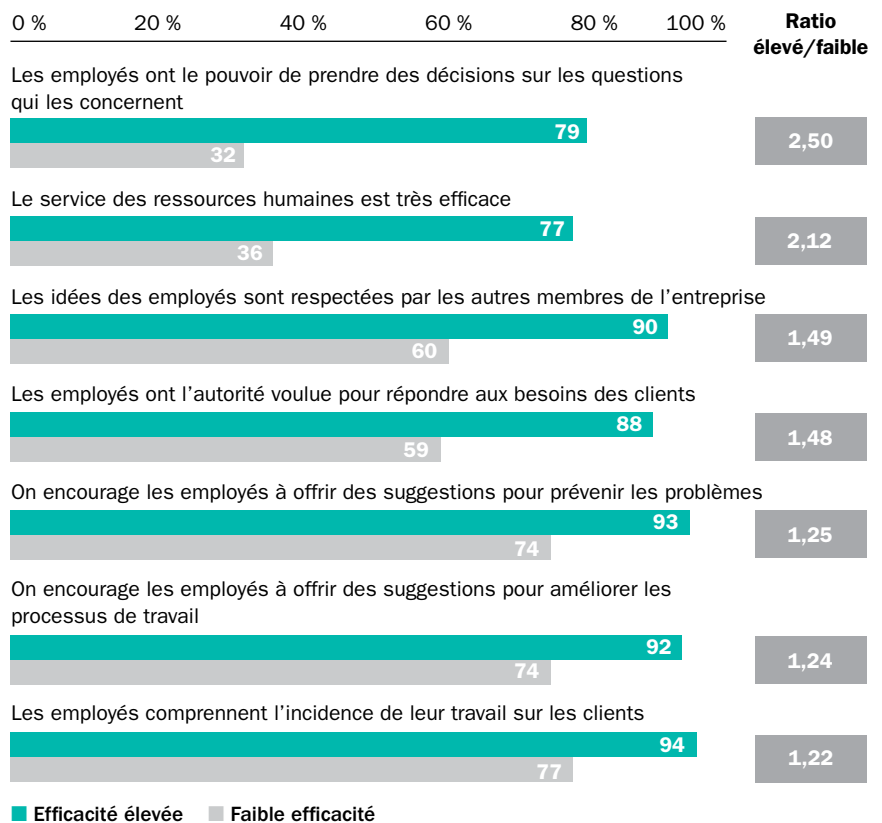


2) Diriger

Bien que la PVE d'une organisation comprenne l'ensemble des programmes offerts en échange d'un emploi, elle contient beaucoup plus que des éléments pécuniaires. D'autres volets importants de la proposition de valeur comprennent la marque de l'organisation, ses valeurs, sa culture et son leadership. Par-dessus tout, les entreprises qui réussissent le mieux favorisent une culture au sein de laquelle les employés ont leur mot à dire sur la plupart des aspects de l'entreprise et où ils ont un rôle de premier plan à jouer dans son orientation.

Comme l'illustre la **figure 32**, les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces sont plus susceptibles d'être des organisations respectueuses des idées de leurs employés, particulièrement en ce qui concerne les moyens de l'améliorer. Ces entreprises encouragent les employés à offrir des suggestions pour prévenir les problèmes et pour améliorer les processus au travail. La compréhension par les employés de l'incidence de leur travail sur les clients est une mesure importante de la réussite. Par ailleurs, au-delà de la promotion d'une telle compréhension, les entreprises dotées de programmes de santé et productivité efficaces se distinguent principalement par le fait que leurs employés ont également l'autorité voulue pour répondre aux besoins de leurs clients.

Figure 32. Diriger

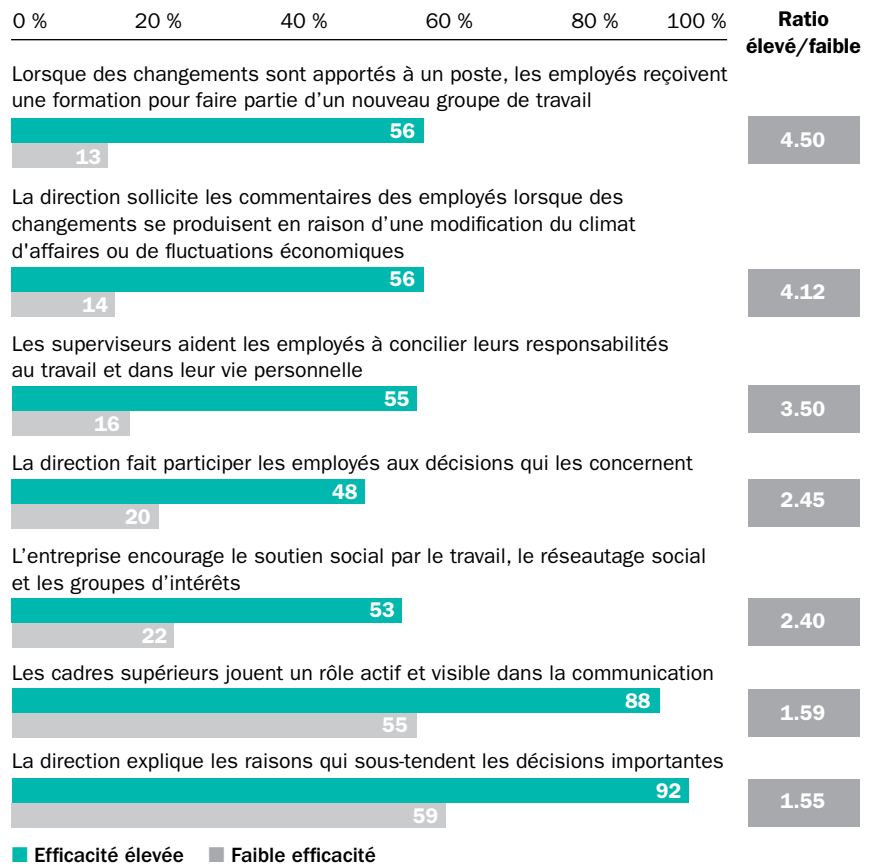


3) Communiquer

Les employés se tournent vers la haute direction pour connaître le rendement actuel de l'entreprise et ses perspectives d'avenir. La confiance dans le fait que la direction respectera ses promesses et en répondra est plus élevée lorsque les cadres supérieurs communiquent clairement l'orientation de l'entreprise, qu'ils sont actifs et visibles, et que leurs comportements sont conformes aux valeurs fondamentales de l'organisation. On ne saurait trop insister sur l'importance de cette confiance en période difficile, alors que les gens ont encore plus besoin d'orientation et se tournent vers leurs dirigeants à cet égard.

Les cadres supérieurs des entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces jouent un rôle actif dans la communication avec les employés et expliquent les raisons qui sous-tendent les décisions importantes. Lors de la prise de grandes décisions, la direction des entreprises qui réussissent le mieux fait participer les employés, encourage les commentaires de l'équipe et prend les devants dans l'explication des raisons sous-jacentes aux décisions. Alors que de nombreuses entreprises peinent à surmonter les défis que représente le stress au travail, les gestionnaires des entreprises les plus efficaces prennent aussi les devants pour encourager les employés à maintenir l'équilibre entre leurs responsabilités au travail et dans leur vie personnelle. Les entreprises dotées des programmes de santé et productivité les plus efficaces encouragent et soutiennent également une collaboration ouverte et régulière entre les employés, par les groupes de soutien au travail, le réseautage social et les groupes d'intérêts.

Figure 33. Communiquer



Conclusion

Compte tenu du repli économique mondial, qui présente des défis pour tous les employeurs, les prochaines années exigeront des entreprises qu'elles cultivent une main-d'œuvre en santé, productive et engagée si elles veulent connaître le succès dans un environnement d'affaires de plus en plus mondial et compétitif. L'élaboration d'un programme de santé et productivité efficace est un fondement de la réussite, et il dépasse les frontières. Cette étude démontre que les entreprises dotées de programmes de santé et productivité réussis obtiennent de meilleurs résultats d'affaires, y compris une diminution des heures perdues, une plus grande efficacité des employés, des coûts de soins médicaux en moins forte progression et ultimement, des rendements financiers supérieurs. Bien qu'aucun ensemble unique de programmes ne convient à toutes les entreprises, les organisations dotées de programmes de santé et productivité réussis adhèrent à un certain nombre de pratiques exemplaires :

1. Elles intègrent les programmes de santé et productivité à leur culture générale, en les associant aux objectifs organisationnels, en favorisant un milieu de travail sain et en évaluant leurs programmes par rapport à ceux d'autres organisations.
2. Elles agissent contre le stress en travaillant à réduire la stigmatisation qui entoure les problèmes de santé mentale et en cherchant des moyens pour aider les employés à gérer la charge de travail excessive et à équilibrer le travail et la vie personnelle.
3. Elles coordonnent les données de leurs programmes, elles en mesurent régulièrement le rendement et obtiennent des niveaux d'engagement supérieurs à l'égard de leurs programmes de santé et productivité.
4. Elles analysent régulièrement les données afin d'y déceler des occasions d'amélioration, de concevoir des programmes de santé et productivité et de prendre des décisions à l'égard de leur politiques en matière de santé et productivité.
5. Elles simplifient les programmes de santé et productivité, les coordonnent entre eux et regroupent les fournisseurs pour en améliorer l'utilisation.
6. Elles offrent un éventail de mesures incitatives pour promouvoir la stratégie de santé et productivité de l'entreprise, plus particulièrement la participation active aux programmes de santé et productivité.
7. Elles engagent leur haute direction à donner son appui, elles font des cadres supérieurs des ambassadeurs de la santé bien en vue et offrent un soutien budgétaire adéquat pour la santé et la productivité.
8. Dans le cadre de la culture de l'entreprise, elles aident les employés à comprendre les décisions d'affaires et à se responsabiliser.
9. Elles font participer les employés aux décisions organisationnelles et leur communiquent ces dernières efficacement.
10. Elles veillent à ce que les employés comprennent que leur rétribution et leurs avantages sociaux sont compétitifs pour leurs compétences dans leur secteur d'activité; ceci contribue à des niveaux de satisfaction plus élevés.

Les employeurs qui adoptent ces stratégies entreprennent le bon parcours pour améliorer la santé et la productivité de leur main-d'œuvre et de leur milieu de travail, en plus de stimuler leur rendement d'entreprise.

À propos de Towers Watson

Towers Watson est une société mondiale de services professionnels de tout premier plan qui aide les organisations à améliorer leurs résultats grâce à une gestion efficace des ressources humaines, des risques et des finances. Comptant 14 000 associés partout dans le monde, nous offrons des solutions dans le cadre des avantages sociaux des salariés, de la gestion des talents, de la rémunération et de la gestion des risques et des capitaux.

Publié initialement par Watson Wyatt Worldwide

Droit d'auteur © 2010. Tous droits réservés.
TW-NA-2009-14565

towerswatson.com

TOWERS WATSON 