

*Les impacts des pratiques de gestion en santé
et mieux-être au travail sur le profil de
réclamation d'assurance des entreprises*

Denis Chênevert, Directeur du Pôle Santé
Marie-Ève Beauchamp-Legault, Candidate au doctorat, Pôle Santé

16 FÉVRIER 2022

Contexte : La santé et le mieux-être au travail, un enjeu crucial dans notre société

Un fléau Important

500 000 canadiens s'absentent du travail à chaque semaine pour des raisons de trouble de santé mentale. (Commission de la santé mentale du Canada, 2013)

50 milliards de dollars annuellement en perte de productivité (Commission de la santé mentale du Canada, 2018)

30 % des prestations pour invalidité décernées par les compagnies d'assurance relèvent de problèmes de santé mentale (CAMH, 2020)

Un rôle impactant

Rentabilité de **4\$** pour chaque dollar investi dans un programme de santé et mieux-être (Thériault, 2013)

Les coûts de ses programmes représentent moins du tiers de 1% des coûts de santé assumés par les organisations (EASNA, 2009)

Diminution de 68% de la détresse psychologique chez les employés ayant fait usage de ces programmes (Agence de la santé publique du Canada, 2014)

Des stratégies mal comprises

Peu d'organisations ont une démarche intégrée en matière de santé et mieux-être au travail (Peccei et al., 2013)

*Les organisations **comprennent mal** le lien entre la santé de leurs employés et leur performance financière (Van de Voorde et al., 2012)*

*À peine 1 % des organisations évalue rigoureusement le **retour sur investissement de leur programme** de santé et mieux-être (O'Donnel et al., 1997)*

La présence des programmes de santé et mieux-être (SMET) dans les organisations Canadiennes

NOUVELLE PERSPECTIVE DE LA SANTÉ DES CANADIENS

un document de travail

Marc Lalonde

Ministre de la Santé nationale et du Bien-être social

- Apparition relativement récente (1980).
 - Rapport Lalonde (1974) : prévention des problèmes de santé et promotion de la santé (Gouvernement du Canada, 2009)
- Recherche du lien entre les programmes de santé et mieux-être au travail et la performance organisationnelle
 - \$\$\$ (programmes coûteux), recherche du ROI (Baker et al., 2008)

HEC MONTRÉAL

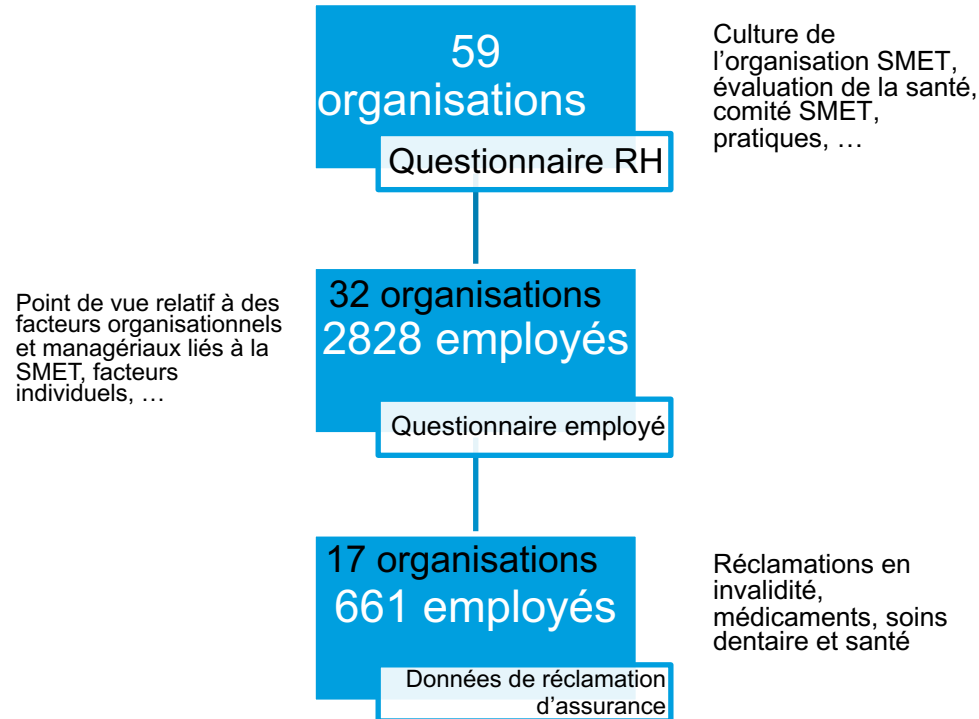
Qu'est ce qu'un programme SMET ?

- 80% des organisations canadiennes
- Différentes formes : programme interne/externe/hybride (Saleh et al., 2010)
- Trois niveaux d'intervention : Primaire/secondaire/tertiaire
- Efficacité des programmes ? Pas toujours clair !

Facteurs pouvant influencer l'efficacité des PSMET

Facteurs individuels	<ul style="list-style-type: none">• Participation aux programmes de santé et mieux-être au travail (McLellan, 2005; Robroek et al., 2009)• Caractéristiques démographiques : âge, sexe, statut marital, état de santé, niveau d'éducation, etc. (Robroek et al., 2009; Haynes et Helm, 2001, Middlestadt et al., 2011)• Caractéristiques motivationnelles (Ajzen, 1911; Webb et Sheeran, 2006)
Facteurs organisationnels	<ul style="list-style-type: none">• Taille de l'organisation (Hall et al., 2017)• Caractéristiques du travail (Robroek et al., 2009)• Appui de la haute direction et des superviseurs (Dejoy et al., 2009; Payne et al., 2018; Witte, 1993, Gaudette, 2005, Hoert et al., 2018)
Facteurs liés aux caractéristiques des programmes	<ul style="list-style-type: none">• Niveau d'intervention (Brun et al., 2006; Martel, 2003)• Incitatifs à la participation (Barleen et al., 2017; Cawley et Price, 2013)• Nature des pratiques (Pelletier, 2009; Person et al., 2010; Gaudette, 2006; Kent et al., 2016).
Facteurs sociétaux	<ul style="list-style-type: none">• Historique, culture, politiques de santé publique (Elliot et al., 2014; Mattke et al., 2013)• Santé globale de la population (Vézina, 2008)

Démarche



Portrait des organisations

Répartition de la taille des organisations (%)

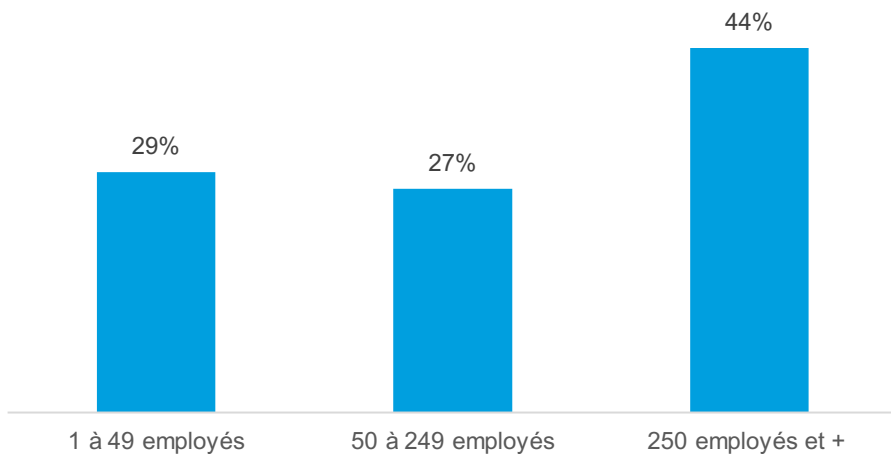
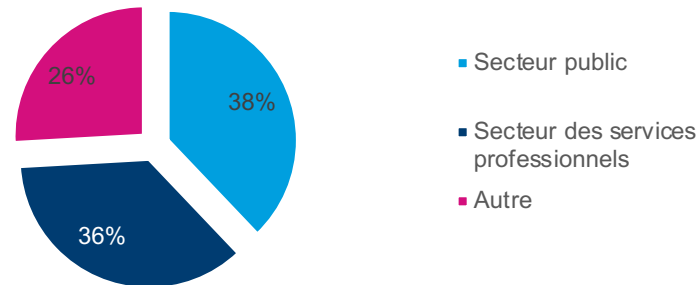


Figure 2 : Répartition de l'échantillon par secteur¹¹

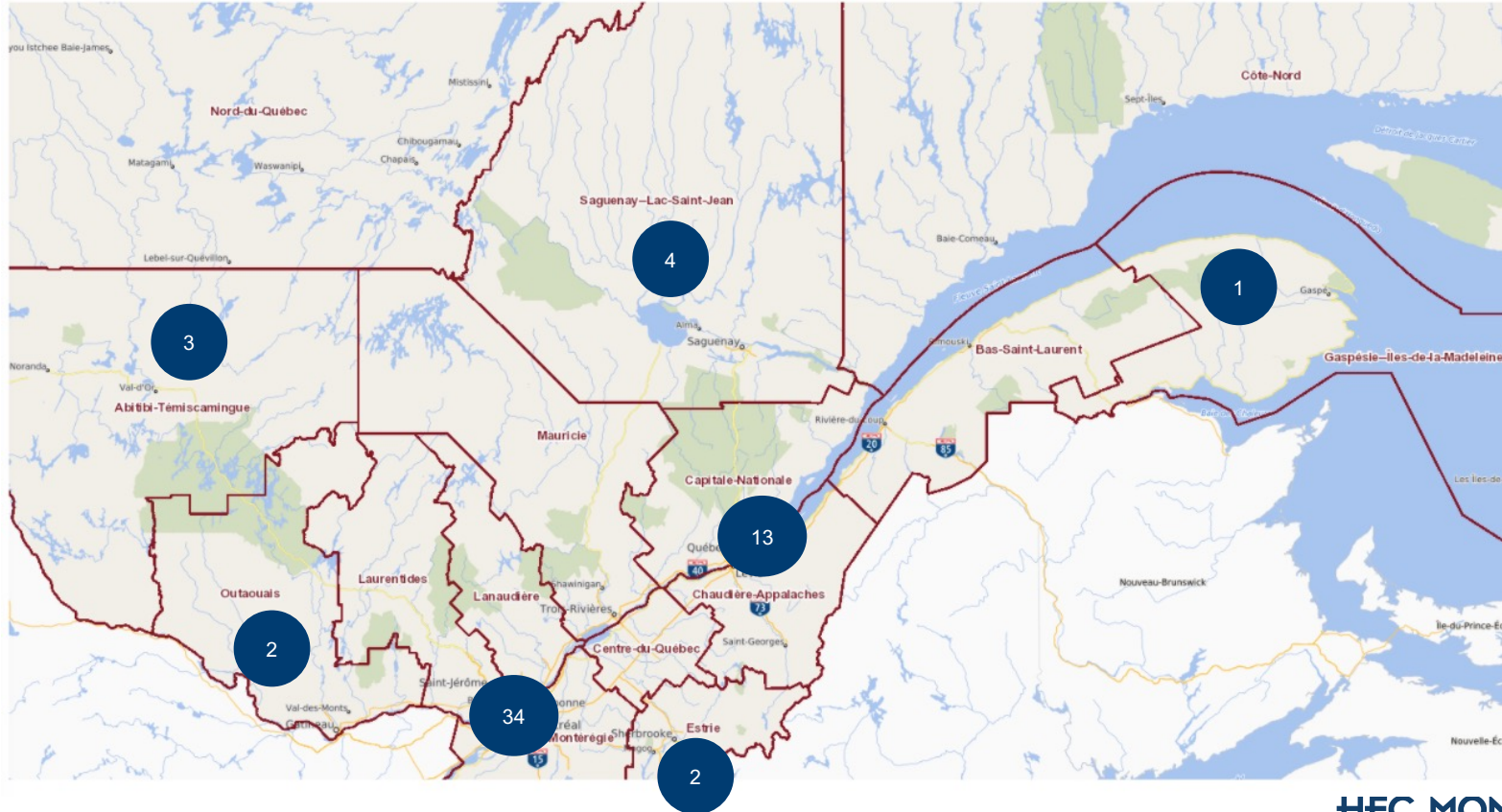
Répartition de l'échantillon par secteur d'activité



¹¹ Secteur public : Organisations œuvrant dans le secteur public au Québec : Établissements de santé et de services sociaux, établissements d'enseignement, administration, services publics
Secteur des services professionnels : Finance, services administratifs, services professionnels, etc.
Autre : Commerce de détail, hébergement, restauration, construction, art et spectacles, transport et entreposage, etc.

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Nombre d'organisations
Administration publique	10
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3
Arts, spectacles et loisirs	2
Autres services (sauf l'administration publique)	3
Commerce de détail	2
Construction	2
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	1
Fabrication	4
Finance et assurances	4
Hébergement et services de restauration	1
Industrie de l'information et industrie culturelle	2
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1
Services professionnels, scientifiques et techniques	11
Services d'enseignement	2
Soins de santé et assistance sociale	5
Services publics	4
Transport et entreposage	2
Total	59

Portrait des organisations participantes par région

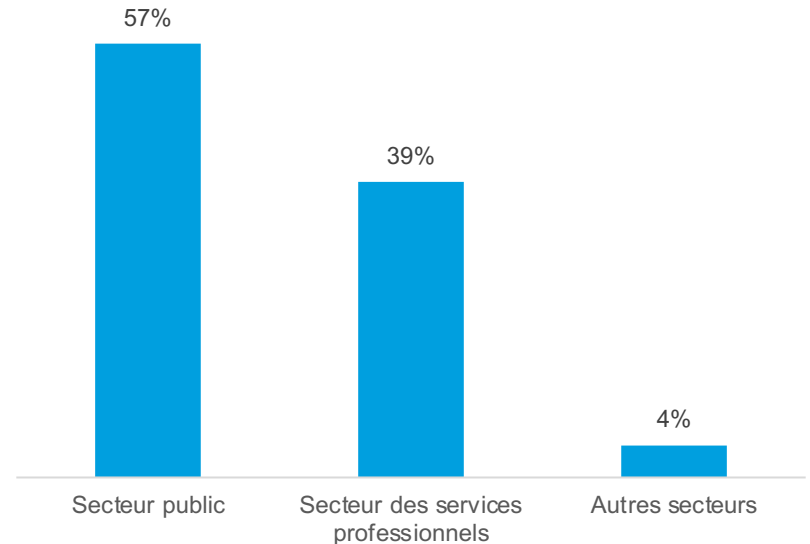


Portrait des employés



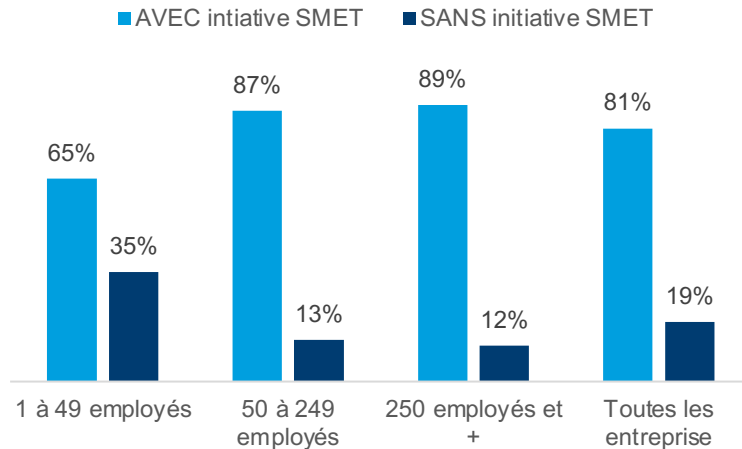
- Âge moyen : 43 ans
- 73 % des femmes / 23% des hommes
- 37% des participants ont un Baccalauréat
- 89% travaillent à temps plein

Répartition des employés par secteur d'activité

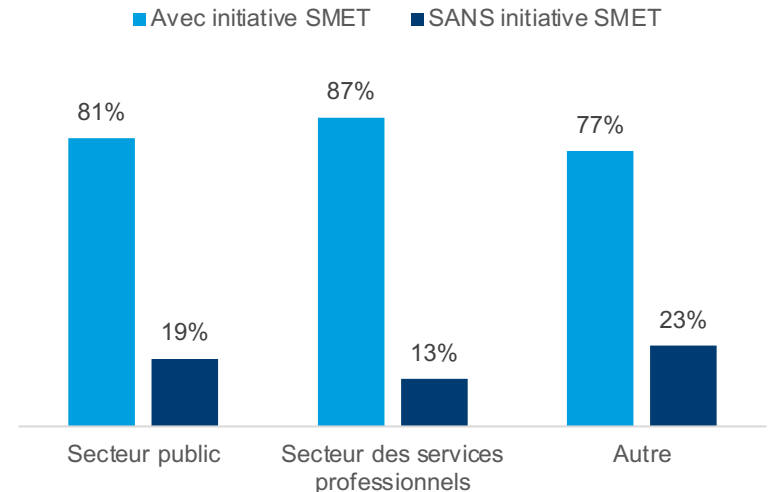


Offre des programmes SMET

Répartition des organisations offrant des initiatives SMET à leurs employés selon la **taille de l'organisation**



Répartition des organisations offrant des initiatives SMET à leurs employés selon le **secteur d'activité**



80% des organisations offrent des pratiques SMET

Pratiques SMET

33 pratiques répertoriées en **4** catégories d'intervention (cf. Annexe)



Santé physique et mentale



Conciliation travail-vie personnelle

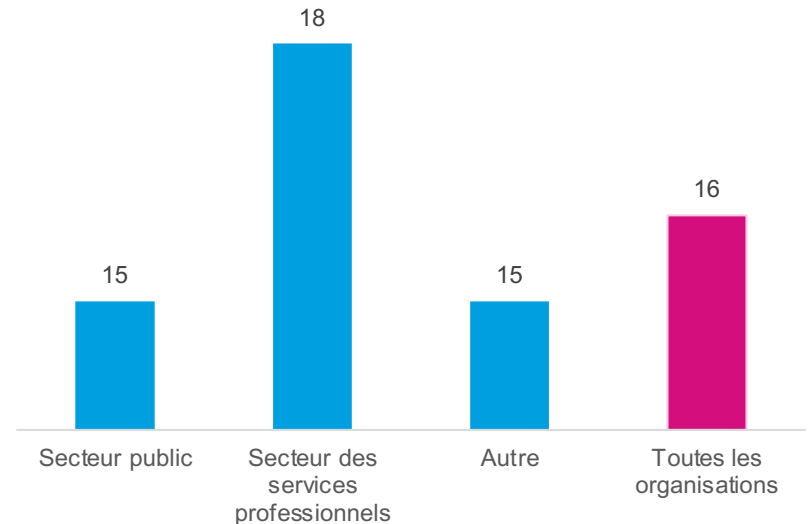


Organisation du travail, pratiques RH



Aide financière et juridique

Moyenne de pratiques de SMET offertes selon le **secteur d'activité**



	Activités/Initiatives	Outils
Santé physique	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager un mode de vie actif (n=38) • Programmes d'activités physiques avant, pendant ou après le travail (ex : yoga, zumba, club de course, etc.) (n=17) • Soutenir une saine nutrition, une alimentation équilibrée (n=16) • Séances de sensibilisation sur des sujets liés à la santé personnelle (n=23) 	<ul style="list-style-type: none"> • Douches et vestiaires pour favoriser l'entraînement sur les lieux de travail (n=24) • Télémédecine (n=15) • Information sur les ressources de santé communautaires (n=15) • Clinique médicale sur place ou à proximité (n=8) • Ligne téléphonique (n=2)
Santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de gestion du stress au travail (n=35) • Pratiques de soutien à la santé mentale (n=25) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'aide aux employés (PAE) (n=48) • Mise à disposition de services de consultation auprès de professionnels de la santé (n=37) • Coaching santé (par téléphone, par courriel ou en ligne) (n=13)
SST	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques d'environnement de travail sécuritaires (n=51) • Pratiques de prévention de la violence (n=30) • Politiques de réduction des facteurs de risques psychologiques (n=13) 	
Cessation du tabagisme, abus d'alcool et autres substances	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu de travail sans drogue (n=42) • Lieu de travail sans tabac (n=31) • Sensibilisation sur la consommation responsable d'alcool (n=23) 	





	Activités/Initiatives
Aide à la conciliation travail-vie	<ul style="list-style-type: none"> • Formations portant sur la gestion du stress, sur la gestion du temps, sur la conciliation travail-vie personnelle, etc. (n=28) • Télétravail (n=42) • Horaire de travail flexible (n=34) • Droit à la déconnexion (n=15)

	Activités/Initiatives	Outils
Organisation du travail/Pratiques RH	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques d'embauche équitables (n=39) • Pratiques liées à la reconnaissance et à la satisfaction au travail (n=33) • Soutien visant la performance des employés (ex. : formation...) (n=32) • Gestion participative (n=31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail favorisant la collaboration (n=33)

	Activités/Initiatives	Outils
Aide financière et juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Aide financière (n=4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance à la gestion juridique ou financière (n=23)

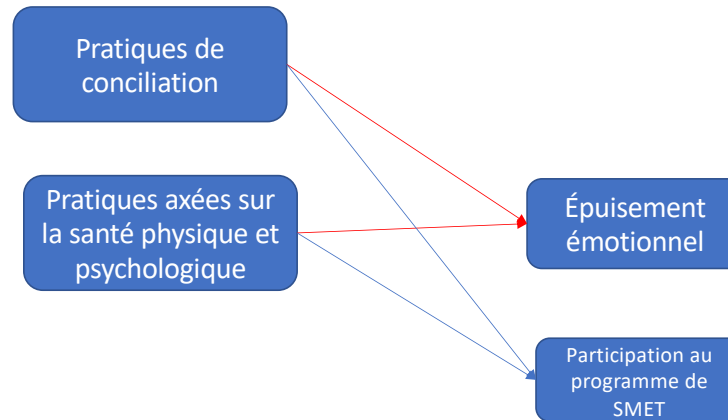


Tableau 4 : Catégories de pratiques recensées par les organisations et exemples de pratiques*

Catégories de pratiques recensées par les organisations	Exemples de pratiques recensées
 20 pratiques visant la santé physique et la santé mentale	<ul style="list-style-type: none">- Programme d'activité physique avant, pendant ou après le travail- Soutien pour une alimentation saine et équilibrée- Douches, vestiaires- Télémédecine- ...
 4 pratiques de conciliation travail-vie personnelle	<ul style="list-style-type: none">- Télétravail- Horaire de travail flexible- ...
 5 pratiques RH et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none">- Pratiques d'embauche équitable- Pratiques liées à la reconnaissance et à la satisfaction au travail- Gestion participative- ...
 2 pratiques d'aide financière et juridique	<ul style="list-style-type: none">- Aide financière- ...

*Un tableau recensant l'ensemble des pratiques mentionnées se trouve en annexe de ce rapport.

Les pratiques axées sur la santé physique et psychologique et les pratiques de conciliation : des pratiques prometteuses

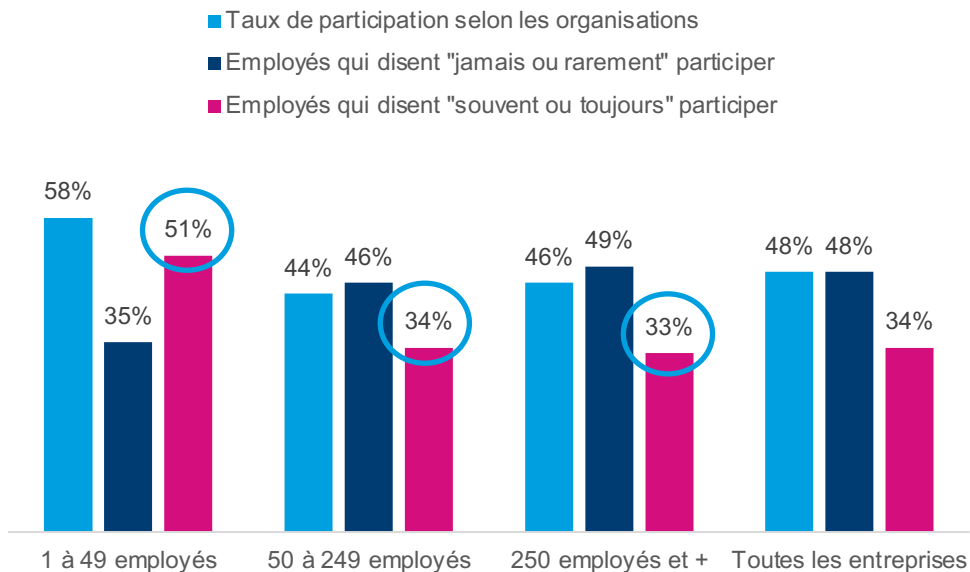


Les pratiques axées sur la santé physique et psychologique ainsi que les pratiques de conciliation diminueraient l'épuisement et augmenteraient la participation des employés aux PSMET.

Participation des employés (1)

- En moyenne, 48% des employés ne participent pas aux activités
- Participation + dans les petites organisations

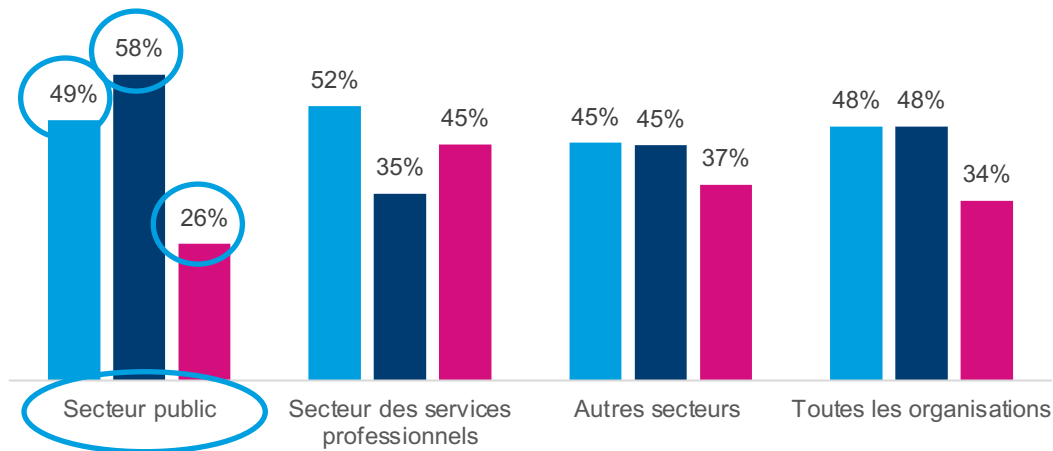
Taux de participation des employés aux initiatives SMET perçu par les organisations et les employés, selon la taille de l'organisation



Participation des employés (2)

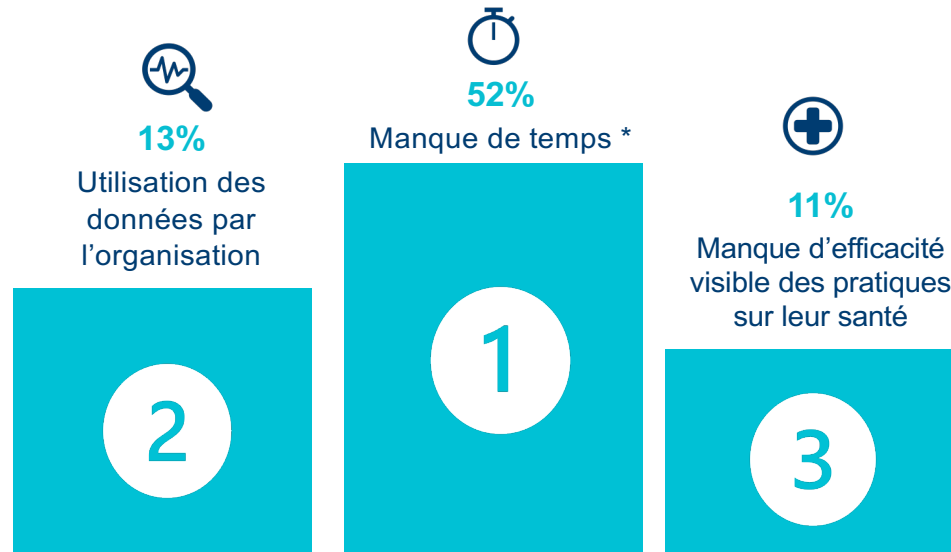
Taux de participation des employés aux initiatives SMET perçu par les organisations et les employés, selon la taille de l'organisation

- Taux de participation selon les organisations
- Employés qui disent "jamais ou rarement" participer
- Employés qui disent "souvent ou toujours" participer



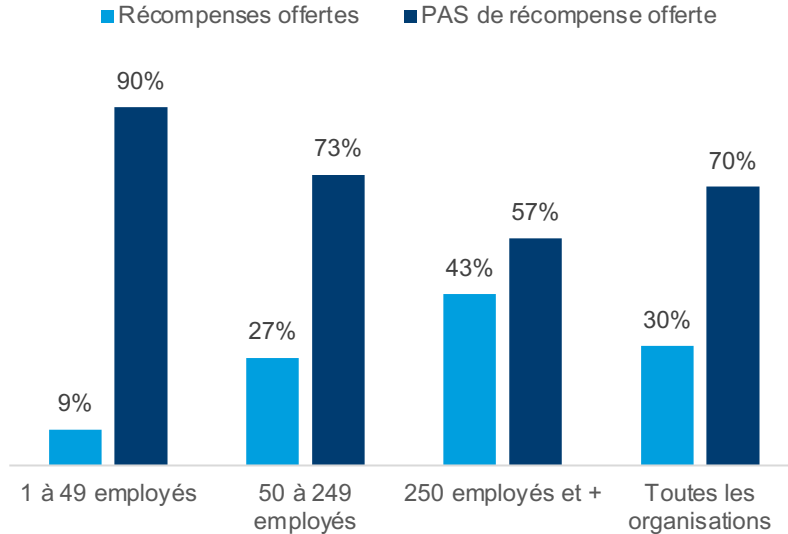
- Participation moins importante des employés dans le secteur public

Principaux freins à la participation



Les incitatifs et la participation

Offre de récompenses selon la taille de l'organisation



50 % cadeaux



43% monétaire



6% réduction
Prime d'assurance

30% des organisations offrent des récompenses

- Aucun effet sur la participation !

La communication et la participation

A qui ?

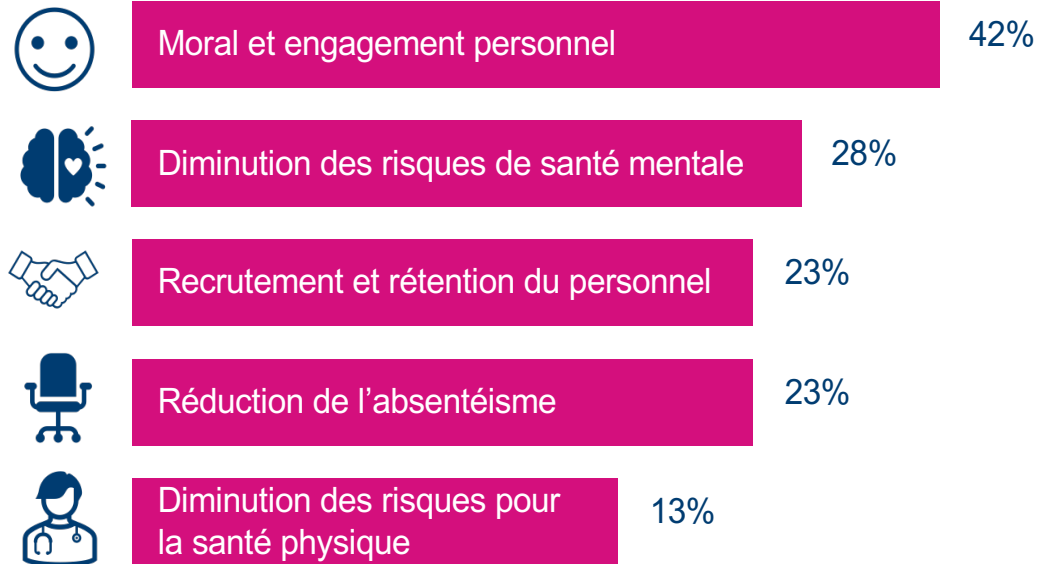
15 % font l'effort d'adapter le message aux différents types d'employés

Comment?

39% tentent de varier les médias et canaux de communication, **22%** misent sur un plan de communication qui fait ressortir les thèmes et messages SMET clés et **20%** associent une marque ou une signature spécifique aux initiatives

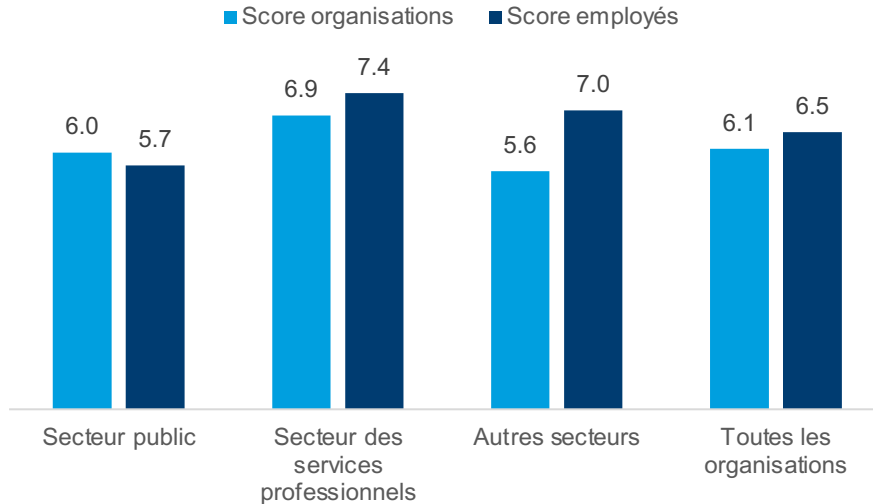
- **77 %** des organisations utilisent différents moyens de communication
 - Effets + sur la participation

Effets des PSMET selon les organisations



Culture de SMET

Perception de la culture de SMET chez les organisations et les employés selon le secteur d'activité /10



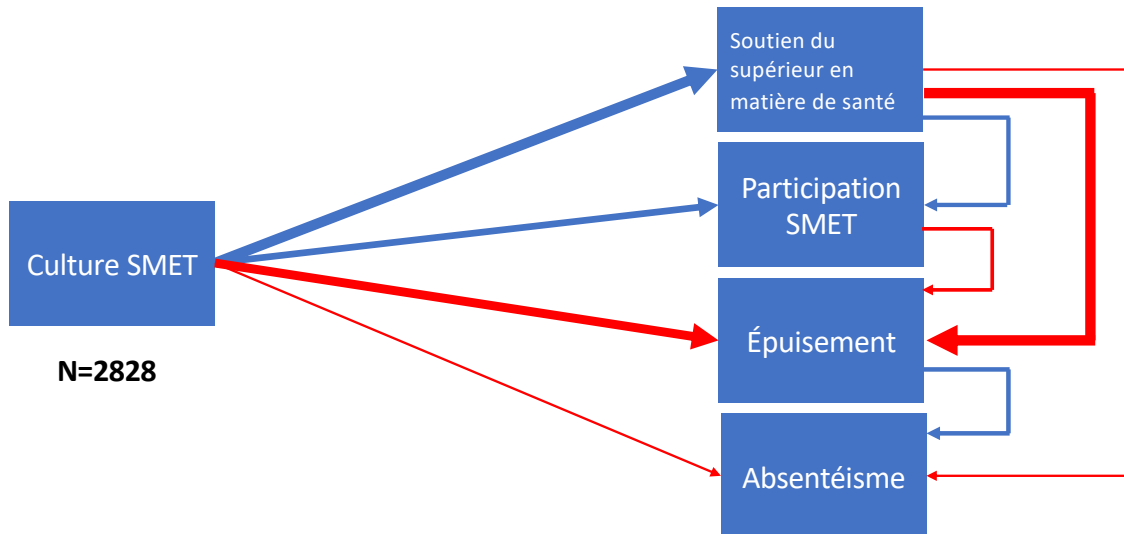
Lecture des scores:



Culture de SMET ? Qu'est ce que c'est ?

- Volonté de promouvoir activement la santé et le mieux-être au travail,
- A des discussions fréquentes au sujet de la santé et du mieux-être des employés,
- Fait une promotion efficace de ses pratiques, détermine ses pratiques selon les besoins des employés,
- Mesure et évalue les retombées,
- Apporte des correctifs dans les pratiques si nécessaire
- ...

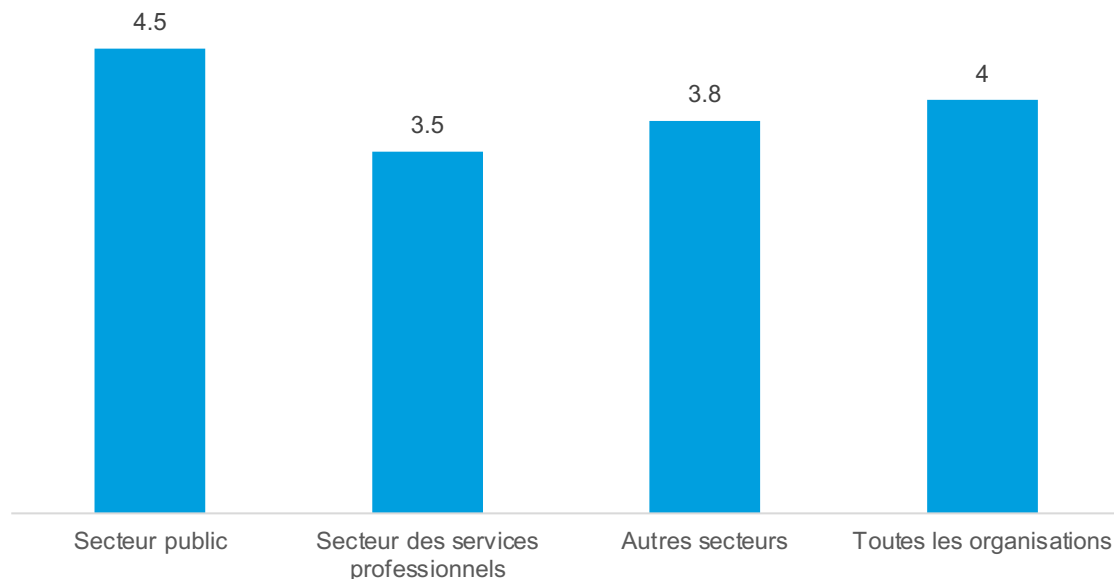
L'importance de la culture de SMET et ses répercussions



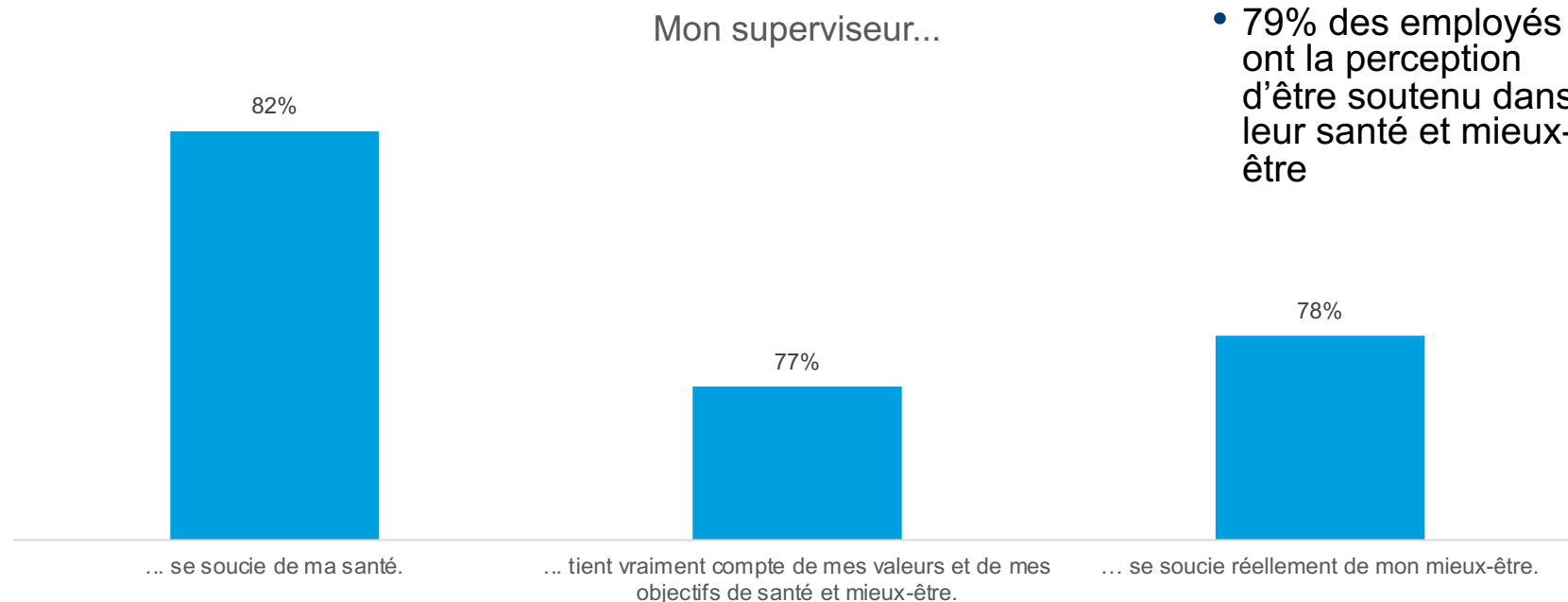
Pourquoi s'intéresser à l'absentéisme et à l'épuisement ?

**8 JOURS
D'ABSENTÉISME /
AN**

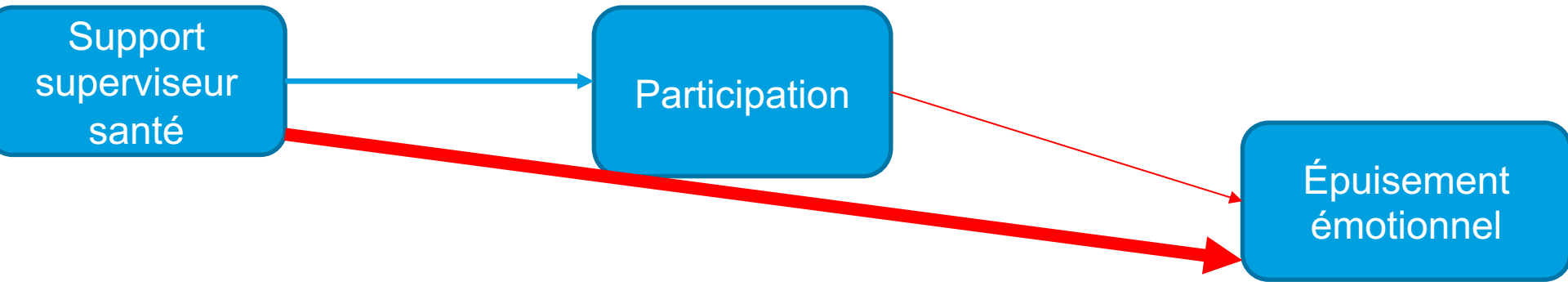
Moyenne d'épuisement /10, selon le secteur d'activité



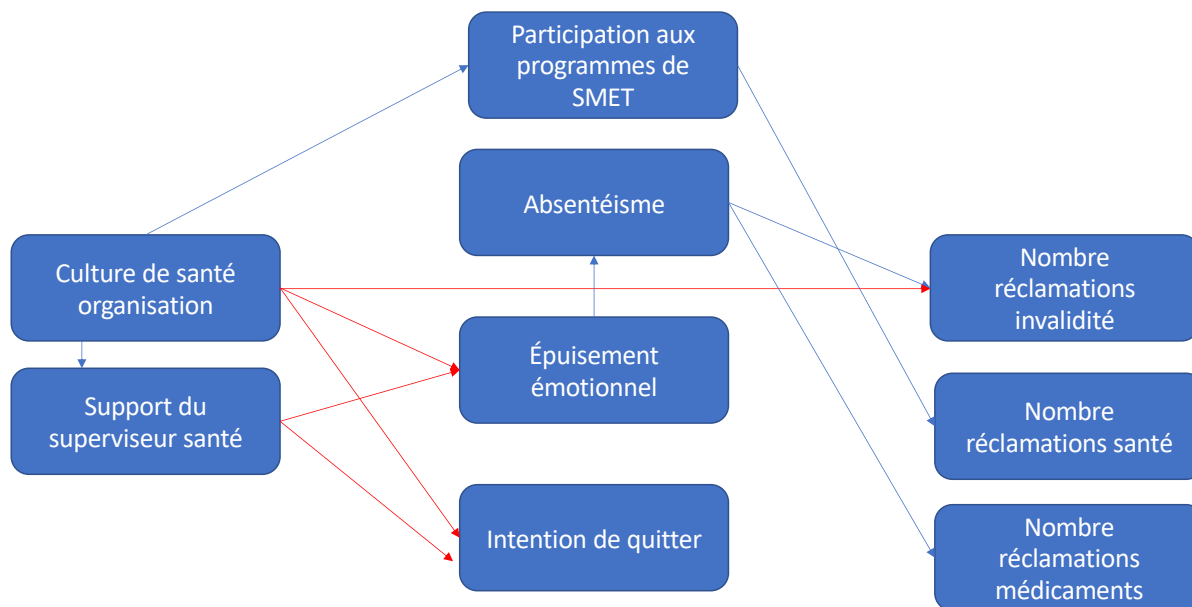
Le support du supérieur immédiat en matière de SMET



Le supérieur immédiat : un acteur à ne pas négliger



L'effet de la culture SMET sur le profil de réclamation d'assurance



Recommandations



1. Développez ou améliorez votre culture de SMET

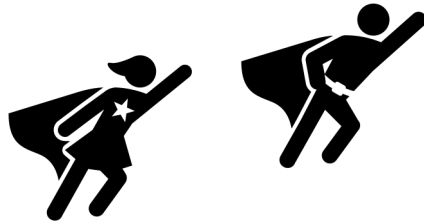


- **ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL (-)**
 - **ABSENTÉISME (-)**
 - **PARTICIPATION (+)**
 - **RÉCLAMATIONS EN INVALIDITÉ (-)**
- Implication de la haute direction
 - Implication des gestionnaires (supérieurs)
 - Formation d'un comité de SMET
 - Investir dans la communication
 - ... moins dans les récompenses !



2. Outillez et utilisez vos gestionnaires !

- **ABSENTÉISME (-)**
 - **ÉPUISEMENT (-)**
 - **PARTICIPATION (+)**
- Culture de SMET → Support des gestionnaires SMET
 - Importance de leur donner des outils pour soutenir la santé et le mieux-être de leurs employés
 - Latitude, les sensibiliser sur l'absentéisme, l'épuisement émotionnel
 - Les sensibiliser à leur impact positif sur la santé psychologique des employés



3. Misez sur certaines pratiques...

- **ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL (-)**
- **ABSENTÉISME (-)**
- **PARTICIPATION (+)**

- Pratiques axées sur la santé physique et psychologique
- Pratiques de conciliation



Conclusion

