

# PROGRAMMES DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

## ÉLÉMENTS-CLÉS À RETENIR

PAR **CAROLE BOULÉ**

**LA PROMOTION DE LA PRÉVENTION DE LA SANTÉ COMMENCE À GAGNER DU TERRAIN DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL. MAIS LA TÂCHE DE TROUVER LE PROGRAMME DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE QUI RÉPONDRA AUX BESOINS DE SES EMPLOYÉS PEUT DEVENIR COMPLEXE. EN EFFET, IL EXISTE AUTANT D'APPROCHES EN PROMOTION DE LA SANTÉ QU'IL Y A DE TYPES D'ASSUREURS ET DE FOURNISSEURS SPÉCIALISÉS DANS CE DOMAINE.**

Ces programmes de prévention et de promotion peuvent intervenir dans les quatre sphères d'activité qui sont reconnues pour avoir un impact sur la santé des employés, soit les habitudes de vie, l'environnement de travail, l'équilibre entre la vie personnelle et le travail, et les pratiques de gestion.

Toutefois, choisir le meilleur programme ne suffit pas. Sophie Dubé, spécialiste en santé des employés à la Standard Life, estime qu'il faut s'assurer de réunir les neuf conditions nécessaires pour réussir son implantation au sein de l'organisation.

### 1 L'ÉLÉMENT MAJEUR

L'engagement de la haute direction est incontournable. « C'est le premier critère de réussite. Vous pouvez avoir le plus beau programme de santé et mieux-être qui soit. S'il n'est pas soutenu par les hauts dirigeants et les gestionnaires, ça ne fonctionnera pas longtemps », indique M<sup>me</sup> Dubé.

### 2 UNE CULTURE FAVORABLE

Une fois l'appui de la haute direction et des gestionnaires obtenu, le programme doit s'insérer dans la culture de l'organisation. « C'est un processus continu. Le programme ne change pas les anciennes façons de faire du jour au lendemain », explique M<sup>me</sup> Dubé.

Par exemple, l'adoption des horaires flexibles dans le milieu de travail peut prendre du temps avant d'être acceptée par tous les employés et les gestionnaires. « Le travailleur qui demande de partir à une heure précise peut essuyer quelques refus ou recevoir des commentaires envieux de la part de ses collègues. Puis, à un moment donné, ça fait

partie de la mentalité des gens. Ils arrivent à mieux organiser leurs tâches pour bénéficier des horaires flexibles et à mieux concilier leur travail et leur vie personnelle. »

### 3 GROUPE REPRÉSENTATIF

La création d'un comité de santé et mieux-être est l'autre principe fondamental pour réussir l'implantation d'un programme. Il prendra le pouls du personnel. Il recommandera aussi les activités et les programmes de promotion et de sensibilisation au sein de la compagnie.

« Souvent, les entreprises sautent cette étape. Ce comité est important, car il devient en quelque sorte les yeux et les oreilles de l'organisation dans la mise en application du programme. Cependant, il doit être représentatif de la démographie de l'organisation, prévient M<sup>me</sup> Dubé. Si vous avez un pourcentage plus élevé de femmes ou d'un groupe d'âge en particulier, il faut que ce groupe de 10 personnes soit constitué selon cette même proportion. »

### 4 DIAGNOSTIC NÉCESSAIRE

Une collecte de données – tant sur l'entreprise que sur le personnel – doit être effectuée dans les quatre sphères d'activité :

- habitudes de vie (alimentation, activité physique, tabagisme, stress);

- environnement de travail (climat, santé et sécurité, équité, valeurs);
- équilibre entre vie personnelle et travail (conciliation, horaires de travail, soutien);
- pratiques de gestion (formation, communication, reconnaissance, implication).

Une fois recueillies, ces données permettront de procéder à une étude spécifique des besoins. « L'analyse diagnostique des réclamations d'invalidité permet aussi d'évaluer les coûts des absences et les raisons de ces dernières. Il est possible de dresser un profil de l'entreprise sur trois ans en examinant toutes les réclamations de médicaments, les soins de santé, les motifs et les coûts liés aux absences. Cet historique donne l'occasion de faire ressortir les grandes tendances au sein de la compagnie, comme les trois ou cinq causes d'invalidité », indique M<sup>me</sup> Dubé.

La spécialiste en santé ajoute que la première cause d'invalidité pour la grande majorité de ses clients (cols blancs, cols bleus, tous types d'organisations) est le stress. Les maladies cardiovasculaires, autant chez les femmes que chez les hommes, constituent la deuxième cause. Et le dernier et troisième motif, c'est tout ce qui touche les problèmes musculosquelettiques. Toutes ces données

« SI LE PROGRAMME SANTÉ N'EST PAS SOUTENU PAR LES HAUTS DIRIGEANTS ET LES GESTIONNAIRES, IL NE FONCTIONNERA PAS LONGTEMPS. »

– SOPHIE DUBÉ

colligées serviront de base pour élaborer un programme qui répondra aux besoins de l'ensemble du personnel.

## 5 CONNAÎTRE LE BUT RECHERCHÉ

Il faut savoir pourquoi on décide de mettre un programme de santé en place. Le fait-on pour être un employeur de choix, pour réduire nos coûts ou bien pour mieux gérer les raisons d'invalidité d'ordre psychologique et de santé mentale?

Selon les raisons qui le motivent à instaurer un tel programme, l'employeur doit savoir où il veut aller et où il se situe à ce moment afin d'évaluer le chemin qu'il aura à parcourir pour atteindre son objectif. « C'est ce qu'on appelle l'analyse des écarts, note Sophie Dubé. L'entreprise qui veut travailler à son taux d'absentéisme et aux raisons des absences devra mettre en place des mesures qui auront un impact sur le climat et l'environnement de travail. Si elle réussit à améliorer ces conditions grâce aux différentes interventions de son programme, c'est toute l'organisation qui en profitera. »

## 6 STRATÉGIES POUR PASSER À L'ACTION

M<sup>me</sup> Dubé estime que le plan

d'action doit être défini sur trois ans. « C'est le comité de santé et mieux-être qui est responsable de le bâtir et de le proposer à la direction. Il est aussi important de le revoir annuellement pour y apporter des changements s'il y a lieu. »

## 7 UNE COMMUNICATION CONTINUE

Un bon plan de communication et de promotion constitue le ciment du programme. Il faut le prévoir pour chaque année afin d'informer les membres du personnel des activités à venir, des dates à retenir, etc.

Selon une enquête de Medisys sur la promotion de la santé menée en 2008, la majorité des entreprises qui font activement la promotion de leur programme avec le concours de la haute direction voient leur taux de participation augmenter de façon significative.

## 8 MISE EN ŒUVRE EFFICACE

Les leviers de la mise en œuvre d'un bon programme de santé et mieux-être sont de quatre ordres : vous devez avoir des activités de promotion, de sensibilisation et de formation ainsi que des programmes d'intervention. « En ce qui concerne le volet intervention, c'est souvent

le rôle du programme d'aide aux employés de mettre en place des actions plus profondes et à long terme, comme la politique concernant le retour au travail », souligne Sophie Dubé.

## 9 ÉVALUATION ET SUIVI

Le neuvième principe, et non le moindre, c'est l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre du programme. Une étape importante qui permet de donner le feu vert pour poursuivre sur cette lancée si les attentes sont comblées. ■

## À SURVEILLER SUR LE WEB

Un guide des étapes à suivre pour implanter un programme de santé et mieux-être en entreprise sera accessible en novembre sur le site Web du Groupe de promotion pour la prévention en santé, au [www.gp2s.net](http://www.gp2s.net).



## PROMOTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL AU FIL DES DÉCENNIES...

### AVANT 1960

La question des accidents de travail occupe toute l'attention.

### ANNÉES 1960

Apparition de l'aspect de santé et sécurité au travail et des premiers médecins d'entreprise, notamment dans l'industrie lourde (compagnies minières et métallurgiques). La promotion de la santé survient surtout après un accident de travail. Elle est accompagnée de conseils précis sur la façon d'effectuer certaines tâches de travail.

### ANNÉES 1970

Premières campagnes pour la cessation tabagique et la pratique de l'activité physique (p. ex. ParticipAction). Boom du jogging, de la course à pied et de l'aérobique. Émergence des premiers centres d'activité physique en milieu de travail dans les grandes entreprises. Avec la promesse d'une société de loisirs, l'idée de l'équilibre de la santé et du mieux-être commence à germer.

### ANNÉES 1980

Préoccupation quant à la hausse des maux de dos chez les employés. Mise en place de campagnes et de programmes pour contrer les douleurs dorsales. Le rôle de l'ergonomie au travail prend de l'ampleur.

### ANNÉES 1990

Le stress commence à être reconnu dans les milieux de travail. Une approche de la santé globale et personnalisée en fonction des conditions de travail des employés s'implante.

### ANNÉES 2000

Les programmes d'aide aux employés (PAE) émergent dans les milieux de travail. Les programmes de santé et mieux-être, en partenariat avec les PAE des entreprises, commencent à offrir une série de séances de sensibilisation sur les saines habitudes de vie, les comportements sécuritaires, la conciliation travail et vie personnelle, et la gestion du stress au travail.