

Les progrès en gestion de l'invalidité

De nos jours, tous s'accordent à dire que la gestion de l'invalidité est devenue une tâche des plus complexes. Afin de prévenir les absences et de gérer le retour au travail des employés en temps opportun et en toute sécurité, les responsables de régime doivent dorénavant adopter une approche globale de gestion des absences et de l'invalidité.

PAR CHRISTINE POTVIN

Plus que jamais, l'absence et l'invalidité des employés ont des conséquences directes et négatives sur le mieux-être et la santé des entreprises. Selon un sondage effectué en 2007 par Watson Wyatt intitulé *Staying@Work*, les entreprises canadiennes dépensent en moyenne plus de 10,5 millions de dollars au total par année en demandes de règlement liées aux absences.

Par ailleurs, la gestion des absences occasionnelles et de l'invalidité, de courte ou à longue durée, devient plus compliquée. La nature des invalidités des employés, d'ordre professionnel ou non, a changé, et les employeurs doivent maintenant tenir compte d'invalidités dont ils n'avaient pas à se soucier dans le passé.

Les problèmes de santé mentale, plus difficiles à gérer, augmentent. Selon le rapport *Staying at Work*, les problèmes de santé mentale sont aujourd'hui la principale cause des demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée. En outre, les employeurs constatent une augmentation de la durée et de la gravité des invalidités liées aux troubles musculo-squelettiques. À l'heure actuelle, environ quatre millions de Canadiens âgés de 15 ans et plus souffrent de troubles musculo-squelettiques de longue durée. Selon les prévisions, cette situation devrait même grandement empirer au cours des vingt prochaines années.

Outre ces défis, les employeurs subissent une augmentation des demandes de prestations d'invalidité et des coûts liés à la santé attribuables à différents facteurs, notamment le vieillissement de la population, le choix d'un style de vie provoquant des maladies plus précoces et les pressions économiques mondiales imposant une hausse de la productivité. Différentes questions portant entre autres sur la protection de la vie privée et l'obligation légale de répondre aux

besoins des employés souffrant d'invalidité rendent la situation encore plus difficile.

Vu ces réalités, la façon traditionnelle de gérer l'invalidité ne convient plus. Les responsables de régime cherchent donc de nouvelles solutions mieux adaptées à la situation. Antérieurement, on adoptait une approche cloisonnée consistant à gérer séparément les absences occasionnelles, l'invalidité de courte et de longue durée et les demandes d'indemnisation reliées aux accidents de travail. Les progrès et les réductions de coûts réalisés dans l'un des types d'absence entraînaient souvent des répercussions négatives sur un autre. Par exemple, un employeur ciblant la diminution des demandes d'indemnisation des accidents du travail risquait de voir une augmentation des demandes de règlement de nature non professionnelle.

Compte tenu de la nature et de la complexité de l'évolution des demandes d'invalidité, la gestion globale et intégrée des absences constitue l'évolution naturelle de la gestion de l'invalidité. En adoptant une approche globale, on traite de concert toutes les composantes de la gestion de l'invalidité, à savoir services de prévention et de mieux-être, aide à l'assiduité, absences occasionnelles, invalidité de courte et de longue durée, gestion des absences reliées aux accidents de travail, éducation et formation, et programmes d'aide aux employés et aux gestionnaires. Toutes les personnes participant au processus de gestion de l'invalidité travaillent ensemble de façon cohérente, et ont donc une compréhension commune des objectifs.

Mettre les choses sur papier

La première étape d'une approche globale de la gestion de l'invalidité est également la plus importante. Elle consiste à élaborer par écrit une politique et un programme clairs visant à officialiser et à faciliter l'intégration

de toutes ces composantes. La politique doit définir le but et les objectifs du programme de gestion des absences, exposer les rôles et les responsabilités de chacun, les conditions d'admissibilité et les processus de retour au travail, et décrire la manière dont la politique permet d'harmoniser la rémunération et les avantages sociaux de l'entreprise. La haute direction doit endosser la politique et s'assurer qu'elle sera communiquée clairement dans toute l'entreprise. Si les gestionnaires ne savent pas en quoi consistent la politique et le programme, l'employeur ne peut s'attendre à ce qu'ils soient appliqués!

Comblent les lacunes en matière d'invalidité

En ciblant l'ensemble de la situation, la gestion globale des absences contribue à régler des questions d'absentéisme et d'invalidité qu'une approche traditionnelle négligerait. L'approche globale est particulièrement utile dans un domaine où la gestion traditionnelle de l'invalidité a échoué : celui des absences occasionnelles, qui représentent environ 25 % de toutes les demandes liées aux absences selon le sondage Watson Wyatt. Il s'agit d'employés qui ont plusieurs journées d'absence – non consécutives – au cours de l'année. Ces absences fréquentes ne relèvent pas de l'invalidité de courte ou de longue durée dans le cadre d'un modèle traditionnel, et les employés qui ont des problèmes pourraient passer entre les mailles du filet. Une stratégie globale des absences peut éviter une telle situation.

Un exemple...

Un gestionnaire ayant reçu la formation nécessaire pour déceler les caractéristiques du comportement d'un employé en difficulté constate que celui-ci est absent un lundi sur deux. En accord avec un protocole préalablement établi, il communique avec la compagnie d'assurance qui contacte l'employé. L'assureur découvre alors que celui-ci a un problème de consommation d'alcool les fins de semaine suivant les jours de paye. Le gestionnaire de cas de la compagnie d'assurance informe l'intéressé des ressources qu'il a à sa disposition et lui conseille d'obtenir de l'aide par l'entremise du programme d'aide aux employés. L'employé accepte, et un problème d'invalidité plus complexe est évité.

Grâce à une approche globale, on peut régler les cas au début du cycle des absences. Cette démarche aide non seulement le gestionnaire, mais réduit également les retombées de l'absentéisme sur l'ensemble de la main-d'œuvre. L'employeur valide l'absence, puis la gère grâce à des activités et à des ressources adaptées aux besoins du travailleur qui facilitent son accès à des soins de qualité. Une approche globale permet également de déceler rapidement des absences attribuables à des problèmes administratifs et non médicaux : l'employeur peut ainsi régler la question avec l'employé.

Services complémentaires

L'une des principales composantes d'une approche globale de la gestion de l'invalidité est la formation et l'éducation, particulièrement la formation des gestionnaires de première ligne qui jouent un rôle important dans les questions d'absence et d'invalidité. Ils sont en contact direct avec les décideurs et les employés, et on leur demande de plus en plus d'observer le comportement des employés, de repérer les signaux d'alarme et d'intervenir dans certaines situations.

La formation de ces gestionnaires peut porter entre autres sur la démystification des problèmes de santé mentale, sur les programmes de santé et de mieux-être et sur la conciliation travail-vie personnelle. Cette boîte à outils de compétences non techniques offerte aux gestionnaires de première ligne est relativement bon marché. De plus, elle peut permettre de réaliser d'importantes économies ultérieurement en matière d'invalidité.

Ces initiatives font partie d'un éventail d'outils de prévention de plus en plus important offert aux employeurs et aux employés. Les centres de mieux-être et de santé en ligne ainsi que le matériel connexe peuvent contribuer à responsabiliser les employés et les encourager à se prendre en main pour rester en bonne santé. Les programmes d'aide aux employés jouent un rôle de premier plan depuis que les employeurs cherchent un soutien externe pour préserver l'engagement et l'équilibre mental de la main-d'œuvre. Des programmes d'aide aux gestionnaires sont également disponibles : ils peuvent être offerts dans le cadre d'une garantie d'invalidité de longue durée et aider les intéressés à faire face aux exigences de leurs employés. Ces programmes offrent aux gestionnaires un encadrement et une formation en vue de les aider à déceler les problèmes et à intervenir dans des situations potentiellement délicates tout en respectant la vie privée de l'employé et le caractère confidentiel de l'information.

Parmi les autres outils de prévention pratiques figurent les services d'intervention précoce et les analyses de tendances. Les services de soutien à l'assiduité prévoient notamment l'inspection du milieu de travail afin de repérer les causes éventuelles de blessure ou de maladie. Cette démarche peut également comporter une évaluation ergonomique destinée à un seul employé ou un dépistage préventif pour l'ensemble des employés. Elle peut également aider un employeur à éviter que l'état de santé d'un employé se détériore à cause de son travail.

Programmes de retour au travail

Si une invalidité est inévitable, l'approche globale permettra d'en limiter la durée. Nous avons abandonné le modèle purement médical de gestion de l'invalidité basé sur le diagnostic, au profit d'un modèle de capacités fonctionnelles axé sur les capacités de l'employé. La gestion des dossiers dans le cadre du modèle fonctionnel nécessite un

La gestion globale et intégrée des absences constitue l'évolution naturelle de la gestion de l'invalidité

travail d'équipe. Le travail du gestionnaire de dossier consiste à réunir toutes les parties concernées par les problèmes d'absence et de santé de l'employé, et de veiller à ce que tous aient une vue d'ensemble de la situation, notamment des capacités de l'employé et de ses responsabilités au travail. Il faut avant tout intervenir rapidement et communiquer ouvertement avec tous les intéressés de façon à les intégrer au processus.

Indépendamment de la cause de l'invalidité, le retour au travail harmonieux et rapide dépend de l'interaction complexe de différents facteurs – biologiques (état de santé, capacité physique), psychologiques (crainte, anxiété) et sociaux (milieu de travail, famille et relations). Il exige la collaboration de tous les intervenants, y compris le médecin de l'employé, pour élaborer un plan de retour au travail respectant les limites fonctionnelles du patient et ciblant ses capacités afin d'accélérer son retour au travail.

Une approche globale de la gestion de l'invalidité doit également tenir compte des questions reliées aux accidents du travail. Il s'agit d'un domaine où bon nombre d'employeurs ont besoin d'aide et font appel à des fournisseurs de services pour les aider à comprendre la demande de l'employé et s'acquitter des obligations liées au retour au travail. Le fournisseur pourra à l'occasion déceler le manque de cohérence d'une demande et fournir les outils et le savoir-faire nécessaires à la contestation d'une demande par l'employeur.

La nature des invalidités et l'approche pour les gérer ont changé. Les employeurs cherchent donc à adopter une approche globale de prévention et de gestion des absences et des invalidités. Ils font appel à leurs fournisseurs de services pour obtenir les ressources, les services et les outils nécessaires afin d'obtenir les meilleurs résultats et d'atteindre leurs objectifs d'entreprises. **BC**

Christine Potvin est vice-présidente, gestion des risques, de l'invalidité et du programme de santé et mieux-être de la Standard Life. christine.potvin@standardlife.ca