



CARNET DU SAVOIR

La formation en milieu de travail
peut-elle créer des employés en
meilleure santé?

31 mars 2006

La formation en milieu de travail est habituellement associée à la formation en compétences pour améliorer la productivité. Cependant, bon nombre d'entreprises ont réussi à améliorer le rendement de leurs travailleurs grâce à un type de formation non conventionnel – les programmes de bien-être en milieu de travail.

Ce numéro du Carnet du savoir examine la question à savoir si les programmes de bien-être en milieu de travail peuvent, en réalité, améliorer la santé et le bien-être des employés tout en améliorant les résultats de l'entreprise. Il détermine, par ailleurs, les caractéristiques de programmes efficaces du bien-être en milieu de travail et les moyens de les mettre en oeuvre.

Que savons-nous?

Selon l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, les taux d'absentéisme des travailleurs sont à la hausse.

En 2001, on estime qu'environ 700 000 employés à plein temps, soit près de 7,0 % de l'ensemble, étaient absents pour la totalité ou une partie d'une semaine donnée pour des raisons personnelles telles que la maladie ou une invalidité, des responsabilités familiales ou personnelles (excluant le congé de maternité). Ainsi, l'absentéisme a augmenté considérablement de 6,3 % en 2000 et de 5,5 % en 1997.

Ces absences signifient une perte de temps de travail hebdomadaire habituel de 3,4 % en 2001, une hausse par rapport à 3,2 % en 2000 et 3,0 % en 1997.

Cela se traduit en une moyenne de 8,5 jours pour chaque employé à temps plein, représentant 7,0 jours en raison de maladie ou d'invalidité et 1,5 jour à cause de responsabilités personnelles ou familiales.

Au total, une estimation de 85,2 millions de jours ouvrables ont été perdus pour des raisons personnelles en 2001, une hausse par rapport à 78,6 millions en 2000 et à 65,6 millions en 1997.

Une mauvaise santé désavantage tant les employeurs que les employés. Plusieurs organismes au Canada et de par le monde élaborent des programmes de bien-être des employés dans le but de résoudre ce problème.

En 2002, le Centre syndical et patronal du Canada (maintenant l'organisme responsable du Centre du savoir sur l'apprentissage en milieu de travail du CCA) a documenté et analysé les pratiques novatrices et exemplaires en matière de santé en milieu de travail de 12 organismes situés dans tout le Canada, englobant des petites et des grandes entreprises de secteurs variés (CSPC, 2002b).

Ces études de cas visaient à mieux comprendre :

- les motifs pour lesquels les initiatives en matière de santé et sécurité en milieu de travail étaient prises;
- le rôle de la direction et des travailleurs/des syndicats dans le

développement et l'entretien de ces initiatives;

- le lien entre chaque initiative et la stratégie d'entreprise de l'organisation;
- l'impact des initiatives sur la santé des employés et leur rendement au travail.

Processus d'études de cas

Les recherches ont porté sur 12 organisations, délibérément choisies pour refléter un large éventail d'organismes de tailles et de secteurs d'activité différents, allant des hôpitaux à la sidérurgie.

Il s'agissait d'étudier des initiatives de santé au travail dans des types de milieu de travail très différents, afin d'en noter les caractéristiques communes.

Le groupe d'employeurs choisi comptait des organismes :

- ayant de 30 à 7 300 employés;
- du secteur public et du secteur privé;
- syndiqués et non syndiqués.

Il s'agissait également de signaler les pratiques novatrices en matière de santé en milieu de travail. En particulier, les chercheurs souhaitaient repérer des employeurs qui avaient fait de la santé en milieu de travail un élément intégral de leur stratégie d'entreprise, plutôt qu'un simple ajout utile. Le CSPC a jugé « novatrices » les organisations qui tenaient compte de tous les aspects du bien-être en milieu de travail, de l'ergonomie au sentiment des employés de maîtriser leur travail.

Cette approche a été fortement influencée par les Critères canadiens d'un milieu de travail sain élaborés par l'Institut national de la qualité pour évaluer les candidats au Prix Canada pour l'excellence dans la catégorie Environnement de travail sain.

Les données pour les études ont été recueillies dans le cadre d'entrevues sur place et par l'examen de documents pertinents fournis par les employeurs. À chaque site, des entrevues ont été menées avec des cadres ainsi que des représentants du syndicat/des travailleurs, afin d'obtenir une idée complète des initiatives et des attitudes à leur égard.

Les chercheurs ont voulu situer les initiatives de bien-être dans le contexte du milieu de travail, et évaluer leur contribution à la culture et au rendement de l'organisation.

Douze études de cas sur le bien-être en milieu de travail

- Irving Paper Ltd. (*Nouveau-Brunswick*)
- Rideau Construction Inc. (*N.-É.*)
- Dofasco Inc. (*Ontario*)
- American Express Canada (*Ontario*)
- Hôpital général de Seven Oaks (*Manitoba*)
- Service des transports de la Ville de Regina (*Saskatchewan*)
- District de santé de Moose Jaw – Thunder Creek (*Saskatchewan*)
- Pazmac Enterprises Ltd. (*C.-B.*)
- Autorité de l'Aéroport international de Vancouver (*C.-B.*)
- Terminal de produits de Burrard de Petro-Canada (*C.-B.*)
- Chantiers navals de Vancouver (*C.-B.*)
- QLT Inc. (*C.-B.*)

Globalement, les études ont porté autant sur les motifs qui ont poussé à prendre les initiatives, sur le processus qui a permis de les mettre au point et de les entretenir, et sur leurs impacts que sur leur contenu.

Quels étaient quelques éléments de ces programmes de bien-être en milieu de travail?

Les lieux de travail choisis présentaient une large gamme de programmes de santé et de bien-être, allant des programmes de prévention des accidents aux menus sains dans la cafétéria, en passant par l'accès aux installations de conditionnement physique, les programmes d'aide aux employés, les horaires de travail souples, les modalités substitutives de travail et divers congés. Plusieurs organismes ciblaient également le stress en milieu de travail grâce à des initiatives visant à faire naître une culture de respect mutuel, basées sur la communication dans les deux sens et la participation des employés à la prise des décisions.

Globalement, on peut regrouper les initiatives étudiées en trois catégories : celles portant sur l'environnement physique; celles reliées à la santé physique; et celles portant sur la santé mentale, les niveaux de stress et d'autres problèmes psychosociaux.

Le tableau ci-dessous propose quelques exemples des types d'interventions recensés.

Catégorie d'initiative	Types d'interventions
Intervention sur le milieu physique	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité/propreté• Qualité de l'air• Ergonomie• Comités de santé et sécurité
Promotion de la santé physique des employés	<ul style="list-style-type: none">• Condition physique• Renoncement au tabagisme• Nutrition• Renseignements/encouragements sur le mode de vie
Prise en charge de la santé mentale, des niveaux de stress et d'autres problèmes psychosociaux chez les employés	<ul style="list-style-type: none">• Équilibre travail/famille• Organisation du travail• Réduction du stress• Communication dans les deux sens

Pourquoi le bien-être en milieu de travail?

Selon le deuxième sondage triennal national sur le bien-être de la firme Buffet Taylor (2000), 17,5 % des employeurs canadiens ont mis en place des programmes complets de santé en milieu de travail, tandis que 64 % offraient quelques initiatives de bien-être. La plupart des programmes complets étaient offerts par les plus grandes organisations (CSPC 2002a); les entreprises plus petites sont moins à même d'offrir une large gamme de programmes de bien-être.

Le sondage mené en 2000 a constaté les quatre principales raisons suivantes, pour lesquelles les compagnies offraient des programmes de bien-être en milieu de travail :

- 27,3 % d'entre elles considéraient des employés en santé un atout précieux;
- 25,6 % désiraient promouvoir un mode de vie sain;
- 14,3 % voulaient diminuer l'absentéisme;
- 10,1 % désiraient contenir les coûts des programmes d'avantages sociaux.

Plusieurs des organismes étudiés ont mis en place des programmes complets de bien-être en réponse à une crise financière ou de relations de travail. Dans certains autres cas, c'est sous l'impulsion des principes de gestion de la direction que ces initiatives ont été prises : propriétaires et cadres croyaient que des initiatives de santé en milieu de travail contribueraient à créer un environnement de travail positif, favoriseraient la fidélité des employés, amélioreraient la productivité et contribueraient à attirer un personnel qualifié.

- Pour le *District de santé de Moose Jaw–Thunder Creek* ainsi que l'*Autorité de l'Aéroport international de Vancouver* et le *Département des transports de la Ville de Regina*, la décision de mettre en place un programme de bien-être en milieu de travail a été prise en réponse à la montée de l'absentéisme et des accidents et à des préoccupations croissantes sur la charge de travail, le stress et la détérioration du moral. Sans constituer une crise, ces préoccupations étaient devenues suffisamment sérieuses pour déclencher un examen concerté des pratiques de santé et sécurité au travail.
- Le programme de santé en milieu de travail de *Dofasco Inc.* a son origine dans une crise financière au début des années 1990, à la suite de laquelle l'entreprise a adopté une nouvelle stratégie basée sur l'engagement des employés. Renouvelant l'accent traditionnel sur les problèmes de santé et sécurité, la compagnie a décidé d'aller plus loin en vue d'assurer que ses employés étaient « en santé et au travail » (CSPC 2002b).
- Chez *QLT Inc.*, l'accent sur la santé en milieu de travail et l'engagement dans la communauté reflètent les valeurs du président fondateur, ainsi que la nature thérapeutique et favorable à la santé des produits de l'entreprise.
- *American Express Canada Inc.* a explicitement décidé de briguer l'inscription au palmarès des **25 meilleurs employeurs du Canada** et a conçu son programme de bien-être à l'appui de cet objectif (CSPC 2002b).

Un examen du bien-être

Vers la fin de 2005 et au début de 2006, une évaluation de suivi fut entreprise auprès de deux des organismes étudiés en 2002—l'hôpital général de Seven Oaks et le terminal de produits de Burrard (BPT) de Petro-Canada—pour déterminer l'impact continu de leurs programmes de bien-être.

Promotion de la santé à partir de l'intérieur : Le bien-être au travail à l'Hôpital général de Seven Oaks

L'Hôpital général de Seven Oaks (SOGH) à Winnipeg s'attache à favoriser la santé et le bien-être en milieu de travail et dans la communauté. Créé en 1981, l'hôpital dispense des services de soins primaires, d'interventions aiguës et de soins de longue durée. L'établissement compte 1 500 employés et 300 bénévoles (Lamontagne 2002a).

L'intérêt du SOGH à l'égard de la création d'un milieu de travail sain était étroitement relié à l'engagement de longue date de l'hôpital envers l'intégration du bien-être dans la prestation des soins de santé et dans la promotion de la santé communautaire. Dès 1998, l'hôpital avait créé The Wellness Institute, installation médicale et de conditionnement ultramoderne consacrée à l'amélioration de l'état de santé de la communauté grâce à la promotion de la santé, à la prévention de la maladie et aux services de réadaptation.

À partir de 2001, le SOGH a mis en place des projets pilotes de bien-être dans deux secteurs de l'établissement : le département de médecine et le service des approvisionnements. Ainsi, l'établissement a pu mettre son modèle à l'épreuve dans deux cadres différents.

Les projets pilotes comportaient quatre étapes clés.

Les chercheurs du Wellness Institute ont procédé à des évaluations des risques de santé auprès d'employés individuels, afin de créer un profil global des risques de santé chez les employés. Ils ont également recueilli des informations sur les préférences des employés en matière de promotion de la santé et d'activités. Deux équipes de bien-être comportant 10 à 15 membres chacune, furent créées pour assurer la planification et la mise en œuvre du programme dans leur division respective. Ces équipes comprenaient des gestionnaires et des employés.

Bien-être en milieu de travail à l'Hôpital général de Seven Oaks

Interventions choisies

Résolution de conflits et communication
Cours de méditation
Yoga
Cours du midi
Cours de nutrition
Tai Chi
Développement d'équipes
Ateliers sur l'imputabilité
Cours d'exercices
Activités sociales
Foire de santé
Cliniques de dépistage
Massothérapie gratuite
Conférenciers
Clubs de marche à pied
Course amusante

Chaque équipe de bien-être a créé une vision de programme, des buts stratégiques et des objectifs opérationnels, un budget et des plans de communication, de marketing et d'évaluation.

Les équipes de bien-être ont élaboré ensuite des interventions reflétant les besoins et les intérêts des employés de leurs divisions en matière de sécurité, de santé et de bien-être, lesquels portaient essentiellement sur les services de santé, la culture en milieu de travail et le mode de vie sain.

Enfin, un système de collecte de données a été mis en place afin d'assurer le suivi de la participation des employés aux évaluations des risques de santé et aux activités. Le degré de participation des employés dans la mise en œuvre et la prise de décisions était également considéré comme un résultat important des programmes pilotes.

Dès 2005, SOGH avait élargi son programme de bien-être en milieu de travail à toutes ses divisions et tout son personnel (Mooney 2005a). Il était dorénavant possible de mesurer les résultats du programme :

- la réduction du roulement du personnel, à présent le plus bas de tous les établissements de santé de la ville;
- la baisse des taux de cotisation pour les accidents du travail de 3,8 % par employé admissible en 2002 à 1,97 % en 2004, soit le taux de cotisation le plus faible pour ce type d'établissement dans la province (Mooney 2005b);
- la participation accrue aux évaluations des risques de santé, les deux équipes de bien-être ayant atteint une couverture de 50 % dans leurs divisions.

En 2005 et 2006, la revue Maclean's a inscrit le SOGH à la liste des 100 meilleurs employeurs. L'hôpital a également reçu le Prix d'or du Manitoba pour le leadership en ressources humaines et participe actuellement à un projet de démonstration de bien-être en milieu de travail commandité par Santé Canada.

Valeurs, leadership et changement culturel : La santé et la sécurité en milieu de travail au terminal de produits de Burrard de Petro-Canada

Le terminal de produits de Burrard (BPT) manutentionne des produits pétroliers finis. Créé en 1958 par la British American Oil, le terminal traite actuellement quelque 3,5 milliards de litres d'essence d'aviation, de distillats et d'essence chaque année. À l'époque où l'étude de cas a été effectuée, le BPT avait environ 80 employés, dont 60 % étaient syndiqués et 20 contractuels travaillaient sur le site.

L'étude de cas menée en 2002 a constaté que les valeurs d'entreprise et le leadership à l'échelon local étaient les agents de changement qui avaient contribué à développer une culture en milieu de travail dans laquelle la santé, la sécurité et le bien-être sont une partie intégrante des façons de faire de l'entreprise (Lamontagne, 2002b).

L'initiative de bien-être du BPT remonte à 1995 et a été prise sous l'impulsion de deux événements : une réduction considérable des opérations et l'arrivée d'un nouveau directeur très engagé envers le bien-être et l'habilitation des employés. Toutefois, l'organisation jouissait déjà d'un excellent dossier en santé et en sécurité.

Même s'il n'existe pas de programme structuré de bien-être des employés au BPT, le fonctionnement de l'installation est très influencé par l'approche de Gestion globale des pertes (GGP) de Petro-Canada. La GGP est une approche qui s'étend à l'ensemble de la compagnie et qui vise à réduire les risques pour les gens (y compris les employés et la communauté), pour l'environnement, pour les biens de la compagnie et pour la production. La rémunération des employés et de la direction est en partie reliée au rendement financier et organisationnel. L'atteinte des objectifs en matière de santé et de sécurité est explicitement valorisée.

Les résultats semblent justifier l'approche adoptée par l'établissement. Une mise à jour effectuée en 2006 de l'étude de cas réalisée en 2002 a constaté que le dossier de santé et de sécurité de l'établissement, ainsi que d'autres indicateurs d'entreprises, restent exceptionnels :

- deux années consécutives sans accidents ayant exigé des premiers soins;
- dix années consécutives sans accidents à déclaration obligatoire (c'est-à-dire que l'employé est hospitalisé et que l'incident doit être déclaré);
- onze années consécutives sans accidents ayant entraîné une perte de temps de travail;
- faible absentéisme;
- roulement pratiquement inexistant : les travailleurs quittent l'établissement en général seulement pour prendre leur retraite.

Le BPT a remporté plusieurs prix pour son succès commercial, son engagement communautaire et sa réputation d'employeur de choix, notamment :

- le prix de la meilleure exploitation de sa catégorie de Petro-Canada en 2002;
- le prix de la reconnaissance des bénévoles de Vancouver en 2003;
- le prix du lieu de travail psychologiquement sain de 2004.

Programmes pour un milieu de travail sain au terminal de produits de Burrard de Petro-Canada

Programmes d'entreprise

Programme d'aide aux employés
Fonds de santé-sécurité industriel
Programme de partage des valeurs
Programme de volontaires
Adhésion subventionnée aux centres sportifs
Programme de renoncement au tabagisme

Interventions locales

Promotion d'une « culture de respect mutuel »
Politique « porte ouverte »
Réunions mensuelles du personnel
Tolérance zéro pour le harcèlement en milieu de travail ou sexuel (adapté du programme de l'entreprise)
Évaluations ergonomiques
Bénévolat et engagement dans la communauté
Semaine nord-américaine de la santé et de la sécurité au travail (événement annuel ouvert au public) :

- Séminaires sur la nutrition, la gestion du stress et la condition physique;
- Yoga et massage.

Pour être admissible aux prix du lieu de travail psychologiquement sain, un employeur doit satisfaire à des critères dans quatre catégories : engagement des employés, soutien des familles, croissance et développement des employés, et santé et sécurité. Commandité par la British Columbia Psychological Association, en partenariat avec l'American Psychological Association et la Société canadienne de psychologie, ce prix est une première en son genre au Canada.

Leçons tirées

La majorité des organisations participant à l'étude ont élaboré des plans spécifiques sur la sécurité au travail, la santé et le bien-être pour guider leurs décisions en matière de programmes, de mise en oeuvre, de rétroaction des participants, de contrôle et d'évaluation.

La plupart des organisations ont suivi les étapes clés suivantes :

Politique et communication – La haute direction a signé des engagements en matière de politiques de santé et sécurité, lesquelles ont été communiquées à tous les employés. Dans certains cas, ces engagements ont été incorporés dans l'énoncé de mission de l'entreprise.

Organisation – Les rôles, les responsabilités et l'imputabilité ont été clairement définis pour les employés, les comités et la direction.

Planification et mise en oeuvre – Des lignes directrices ont été élaborées en vue de la planification proactive de la santé et de la sécurité, de l'établissement des objectifs, des inspections internes et de l'évaluation des risques.

Mesure du rendement – Les organisations se sont engagées à recueillir régulièrement des données afin de suivre les progrès de la mise en oeuvre et la réussite dans la réalisation des objectifs globaux.

Vérification et revue – Des vérifications et revues ont été incorporées dans les programmes en vue d'évaluer dans quelle mesure les systèmes de mise en oeuvre des programmes donnaient les résultats voulus et d'apprécier l'impact global sur le rendement de l'entreprise ainsi que sur la santé, le bien-être et le moral des employés.

Il est possible de tirer d'autres conclusions concernant la valeur de la promotion de la sécurité, la santé et le bien-être en milieu de travail. En voici les principales :

- La santé en milieu de travail rapporte. Tous les lieux de travail étudiés ont signalé des avantages, soit au niveau des indicateurs de santé des employés (buts humains) ou du rendement au milieu de travail et des indicateurs « commerciaux » (buts d'affaires ou financiers). Dans le cas d'Irving, les coûts d'invalidité de courte durée ont baissé de 800 000 \$ et les taux de cotisation pour les accidents du travail ont chuté de 60 %. Le taux de cotisation que verse Dofasco à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail a baissé de 63 %. Toutes les organisations étaient suffisamment convaincues de l'utilité de leurs programmes pour poursuivre leurs activités de santé en milieu de travail.

- L'engagement de la direction est vital. Les cadres supérieurs jouent un rôle essentiel en inscrivant le bien-être au rang des priorités et en donnant leur appui. Les programmes réussis ont fait de la santé au travail une partie intégrante de la stratégie commerciale de l'entreprise.
- La participation des employés est critique. Les employés doivent adhérer à la culture de santé en milieu de travail et la soutenir, comme « concepteurs » et participants du programme.
- La santé en milieu de travail peut être réalisée dans les organismes petits et grands. Même les petites organisations peuvent favoriser des initiatives de santé en milieu de travail en s'assurant qu'il y règne une culture propice et saine.
- Les problématiques de santé en milieu de travail ne semblent pas varier sensiblement entre les organisations des secteurs public et privé.
- Il s'écoule un certain temps avant que les impacts ne puissent être constatés et mesurés.
- Le suivi et la mesure des impacts sont essentiels pour la continuité des initiatives.
- Le suivi et la mesure de l'impact sont cruciaux à la durabilité. Plusieurs employeurs ayant des programmes de bien-être n'ont pas instauré un processus formel d'évaluation. En 2000, le sondage national sur le bien-être de la firme Buffet Taylor a constaté que moins du quart des employeurs ne le faisaient. D'ailleurs, une majorité des employeurs sous-estimaient le temps requis pour voir une amélioration de la santé des employés.

Conclusion

Le but des 12 études de cas du CSPC sur les questions de bien-être en milieu de travail dans des organisations très diverses, était de combler des lacunes de l'information et du savoir au sujet de la santé, de la sécurité et du bien-être en milieu de travail partout au Canada, y compris les choix que font les organisations lorsqu'elles lancent des programmes, les processus qu'elles utilisent, et dans la mesure où ils sont mesurables, les impacts sur les résultats d'entreprises et la santé des individus.

Dans tous les milieux de travail étudiés, les activités au niveau du bien-être ont eu un impact positif sur leurs objectifs d'entreprise et s'inscrivent dans leur souci plus général de la santé et du bien-être des travailleurs. Globalement, les études ont montré que des programmes de santé et de bien-être novateurs peuvent être intégrés avec succès dans l'activité quotidienne des organisations petites et grandes.

Des résumés de chacune des 12 études de cas sont disponibles sur le site Web du CSPC.

Références

- ¹ CSPC 2002b. *Douze études de cas sur des initiatives novatrices de santé en milieu de travail : Sommaire des conclusions clés*, Conseil syndical et patronal du Canada, 2002.
- ² CSPC 2002a. *Sondage Points de vue 2002 du CSPC*, Conseil syndical et patronal du Canada, 2002.
- ³ CSPC 2003a. *La santé au travail, ça fonctionne! – Un séminaire sur les pratiques novatrices de santé au travail en Colombie-Britannique, Vancouver (Colombie-Britannique)*, Conseil syndical et patronal du Canada, mars 2003.
- ⁴ CSPC 2003b. *Workplace Health Works! A Seminar on Innovative Workplace Health Practices, Halifax (Nouvelle-Écosse)*, Conseil syndical et patronal du Canada, novembre 2003.
- ⁵ Lamontagne, F. (2002a). *Case Study: Seven Oaks General Hospital, Winnipeg, Manitoba*, mars 2002.
- ⁶ Lamontagne, F. (2002b). *Case Study: Healthy Workplace Programs Petro-Canada Burrard Products Terminal, Port Moody (Colombie-Britannique)*, mars 2002.
- ⁷ Mooney, S. (2005a). *Entrevue avec Sherry Mooney, directrice des projets spéciaux, Hôpital général de Seven Oaks, Winnipeg (Manitoba)*, décembre 2005.
- ⁸ Mooney, S. (2005b). *Accountable Organizations... Characteristics of Top 100 Employers... Seven Oaks General Hospital*, présentation 2005.