

L'intégration du programme d'aide aux employés au programme de gestion d'invalidité mène à de meilleurs résultats et offre des avantages économiques

**MORNEAU  
SHEPELL** 



**Au cœur de votre organisation.**

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	3
Méthodologie .....	4
Résultats.....	5
Recommandations .....	7
Conclusion .....	8
Références .....	9

## INTRODUCTION

Une nouvelle étude effectuée par le Groupe recherche Morneau Shepell démontre clairement que l'intégration d'un programme d'aide aux employés (PAE) et d'un programme de gestion de l'invalidité de courte durée (ICD) peut réduire de façon significative la durée des congés d'invalidité.

De nombreuses organisations canadiennes offrent à leurs employés un régime d'assurance invalidité de courte durée dont les primes sont payées en totalité ou en partie par l'employeur. Cet investissement, pris en charge par les organisations dans le but d'assurer un revenu aux employés absents en raison d'une maladie ou d'une blessure non liée au travail, constitue pour bon nombre d'entre elles un facteur important de la hausse du coût des avantages sociaux. Les organisations ressentent les répercussions financières non seulement des coûts directs évidents attribuables aux perturbations découlant des absences, y compris les interventions médicales et pharmacologiques, le maintien du salaire, le remplacement des employés absents, la baisse de la production et les litiges, mais également des coûts indirects associés au recrutement et à la formation, à la productivité de la main-d'œuvre, aux problèmes de qualité et de service à la clientèle, ainsi qu'au temps de gestion. Ces coûts considérables et croissants signifient que les organisations doivent adopter une stratégie permettant de s'attaquer aux problèmes sous-jacents des absences et aux obstacles nuisant au retour au travail.

La recherche montre clairement que de nombreux congés d'invalidité de courte durée (ICD) ont des causes qui, bien qu'appuyées par un diagnostic médical, sont concomitantes à un problème comportemental, psychologique ou psychosocial qui influe sur l'incidence et la durée des absences. Pour bien comprendre comment atténuer le risque d'absence ou réduire la durée des absences, il est important de tenir compte de l'interdépendance entre les problèmes de nature comportementale, psychologique et physique et de ses conséquences sur la gravité du problème de santé.

Il est difficile de résoudre les problèmes complexes et interdépendants qui contribuent au congé d'invalidité et à sa durée en recourant uniquement à un programme traditionnel de gestion d'invalidité. En l'absence d'une évaluation spécialisée et d'un soutien adéquat, le rétablissement et le retour au travail peuvent être retardés de façon importante, *même dans les dossiers où les problèmes de santé mentale ne jouent qu'un rôle secondaire.*

Un programme intégré d'aide aux employés et de gestion d'ICD constitue une forme de « gestion des risques », un domaine en émergence dans la gestion des risques associés aux effectifs et du contrôle des coûts des soins de santé, grâce à une meilleure compréhension des aspects sous-jacents et interdépendants de la santé mentale et comportementale dans un dossier d'invalidité et à l'obtention, le plus rapidement possible, de renseignements supplémentaires et de soutien.

La particularité d'un programme combiné réside dans le fait qu'il peut être planifié et mis en œuvre dans le but précis de résoudre les problèmes sur le continuum de la santé, de la prévention au rétablissement.

## MÉTHODOLOGIE

Aux fins du présent rapport, Morneau Shepell a examiné les données du PAE et des programmes de gestion d'ICD de 198 organisations au cours de la période d'un an allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010. L'étude portait sur deux groupes. Le premier comptait 108 organisations qui offraient un programme intégré (PAE/gestion d'ICD) fourni par Morneau Shepell. Le groupe témoin était formé de 90 organisations dotées d'un programme de gestion d'ICD fourni par Morneau Shepell, mais sans PAE.

Les données disponibles provenaient du PAE et des programmes de gestion d'ICD d'organisations clientes de partout au pays, et représentaient un total de 33 098 dossiers d'invalidité de courte durée fermés en 2010. De ces dossiers fermés, 25 866 provenaient d'organisations offrant un PAE et un programme de gestion d'ICD intégrés de Morneau Shepell, tandis que 7 232 dossiers provenaient d'organisations utilisant seulement un programme de gestion d'ICD fourni par Morneau Shepell.

### Répartition des dossiers de gestion de l'invalidité de courte durée en 2010

	Programme intégré PAE/gestion d'ICD	Programme de gestion d'ICD seulement
Nombre d'organisations	108	90
Nombre de dossiers fermés	25 866	7 232

Les 33 098 dossiers fermés d'invalidité de courte durée ont été analysés en fonction des critères suivants.

#### Durée et jours de travail perdus

Le protocole standard de Morneau Shepell calcule le nombre total d'heures perdues ainsi que le nombre total de jours perdus afin de fournir une rétroaction sur la durée des congés d'invalidité. Cette analyse est effectuée dans chaque dossier par les chargés de dossier en gestion de l'invalidité chez Morneau Shepell et elle se fonde sur les paramètres qui permettent de calculer le temps perdu de la première à la dernière journée du congé d'invalidité de courte durée.

Aux fins de cette analyse, le nombre de jours perdus, ou la durée du congé d'invalidité de courte durée, est calculé et indiqué en jours ouvrables de la date de présentation de la demande à la dernière journée du congé d'invalidité de courte durée, dans les dossiers fermés seulement.

#### Durée selon la Classification internationale des maladies (CIM)

L'Organisation mondiale de la santé définit la Classification internationale des maladies comme étant la classification internationale de diagnostics standards à des fins d'usage clinique et épidémiologique général et de gestion de la santé. En utilisant le diagnostic indiqué au formulaire du médecin traitant, le chargé de dossier en gestion de l'invalidité codifie la demande en fonction de la CIM, qui sert de base pour déterminer le problème de santé à l'origine du congé d'invalidité de courte durée. La durée du congé d'invalidité correspond donc au nombre de jours d'absence prévus pour une maladie donnée, selon la Classification internationale des maladies.

## RÉSULTATS

### Durée

Une analyse des données des demandes de congé d'invalidité a révélé qu'il existe des différences sur le plan de la durée moyenne d'absence entre les organisations qui utilisent un programme de gestion d'ICD et un PAE intégrés offerts par Morneau Shepell, et celles qui utilisent seulement un programme de gestion d'ICD. Les organisations ayant intégré le PAE et le programme de gestion d'ICD présentaient une moyenne de 27,18 jours perdus, tandis que les organisations sans programme intégré avaient une moyenne de 39,42 jours perdus. Les résultats indiquent que les organisations qui offraient les programmes intégrés (PAE/gestion d'ICD) fournis par Morneau Shepell obtenaient un taux d'absence inférieur (durée moyenne) comparativement au groupe sans programme intégré. Cela équivaut à une durée d'ICD plus courte de 31,05 % lorsque les programmes sont intégrés.

	Programmes non intégrés PAE/ gestion d'ICD	Programmes intégrés PAE/gestion d'ICD
Durée moyenne de l'ICD	39,42 jours	27,18 jours *

*\* 31,05 % de réduction de la durée de l'ICD*

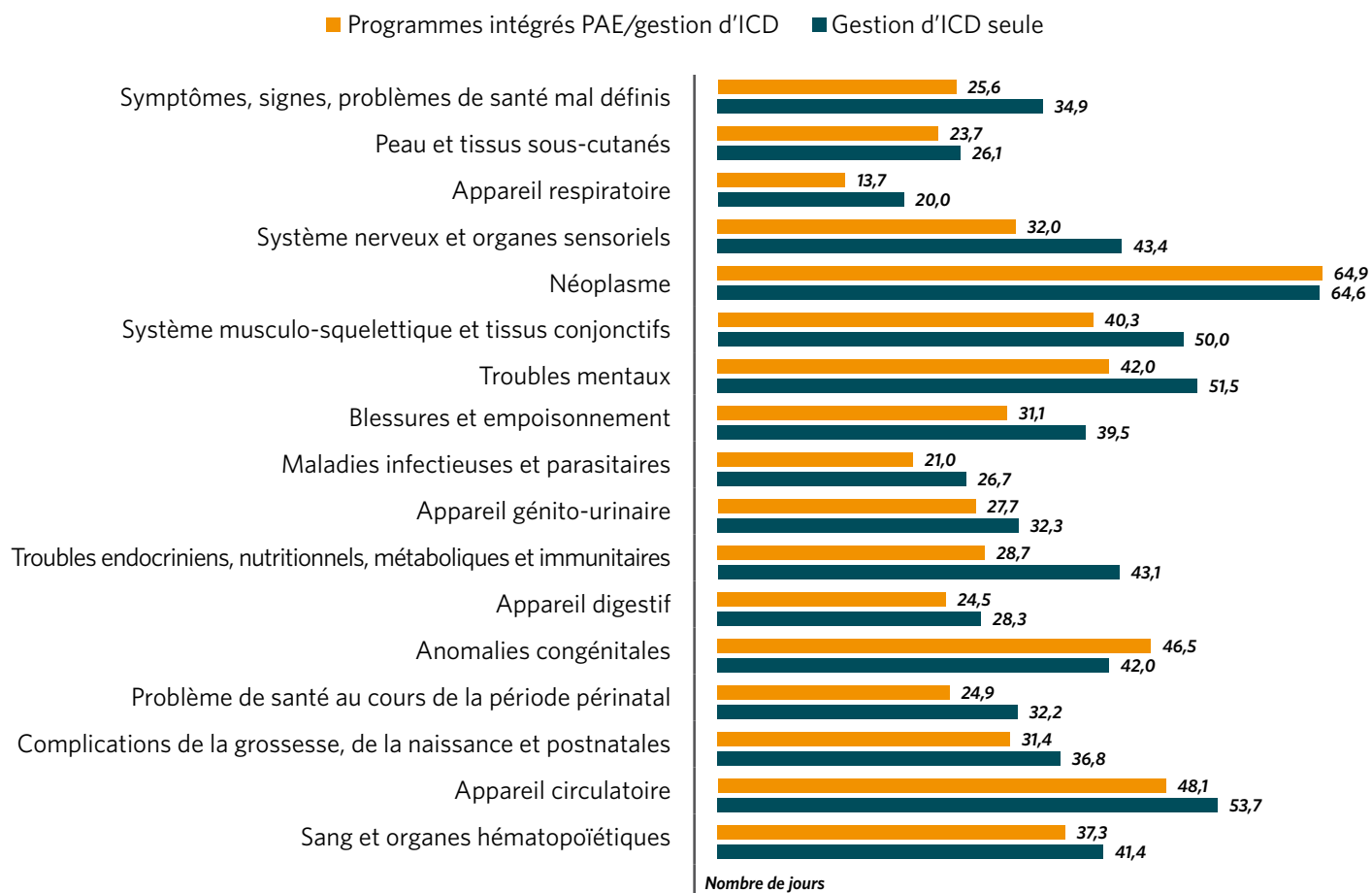
Dans le groupe d'organisations offrant les programmes intégrés (PAE/gestion d'ICD), cette réduction significative de la durée du congé d'ICD s'accompagne d'une réduction des coûts directs et indirects liés à l'absence, ce qui n'est pas le cas dans le groupe n'offrant pas les programmes intégrés.

### Durée de l'absence selon le problème de santé

Dans les organisations offrant des programmes intégrés, la durée du congé d'invalidité de courte durée est beaucoup plus courte pour presque tous les problèmes de santé. Une réduction de la durée du congé d'invalidité de dix jours en moyenne en témoigne, particulièrement dans les catégories thérapeutiques suivantes :

- troubles endocrinaux, nutritionnels, métaboliques et immunitaires : durée moyenne du congé d'invalidité de 43,1 jours, comparativement à 28,7 jours dans le cas des programmes intégrés;
- système nerveux et organes sensoriels : durée moyenne du congé d'invalidité de 43,4 jours, comparativement à 32,0 jours dans le cas des programmes intégrés;
- système musculo-squelettique et tissus conjonctifs : durée moyenne du congé d'invalidité de 50,0 jours, comparativement à 40,3 jours dans le cas des programmes intégrés;
- troubles mentaux : durée moyenne du congé d'invalidité de 51,5 jours, comparativement à 42,0 jours dans le cas des programmes intégrés.

### Durée moyenne de l'ICD selon le problème de santé



À l'exception des néoplasmes (tumeurs traditionnellement associées au cancer, mais non synonymes de cancer) et des anomalies congénitales (présentes à la naissance), les congés d'ICD de toutes les catégories thérapeutiques du groupe offrant des programmes intégrés étaient de plus courte durée que ceux du groupe offrant uniquement un programme de gestion d'ICD.

Les résultats mettent en lumière l'efficacité de l'intégration d'un PAE et d'un programme de gestion d'ICD où l'approche en matière de santé consiste à optimiser le rétablissement de l'employé et la rapidité de son retour au travail.

---

## RECOMMANDATIONS

Une absence causée par une incapacité de travailler en raison d'une maladie ou d'une blessure est souvent associée à des facteurs n'ayant aucun lien avec le diagnostic (comme la perception à l'égard de la santé, des facteurs personnels, d'autres liés au milieu de travail ou à l'environnement), mais pouvant prolonger la durée de l'absence. Cela signifie que la santé n'est pas unidimensionnelle et que les facteurs qui influent sur la santé globale d'une personne ne peuvent être traités de façon isolée. L'approche traditionnelle qui consiste à traiter indépendamment les problèmes comportementaux, psychologiques et psychosociaux ne permet pas d'obtenir les mêmes résultats qu'un programme intégré combinant l'expertise et les ressources offertes par le PAE et le programme de gestion d'ICD. La solution consiste à recadrer le modèle de gestion des absences afin d'examiner les obstacles physiques et non physiques au retour au travail et d'apporter du soutien aux employés.

### Gestion intégrée des risques

Historiquement, les programmes d'aide aux employés ont été utilisés pour traiter les problèmes pouvant avoir des répercussions sur la santé émotionnelle et mentale. Grâce à l'ajout de services visant à traiter les problèmes associés à la conciliation travail-vie personnelle, notamment, les soins aux personnes à charge, le soutien juridique et financier, le soutien en milieu de travail, la gestion du stress et l'encadrement en matière de santé physique et comportementale, le PAE peut parfaitement contribuer à réduire les blessures et les maladies qui entraînent des absences et, surtout, à améliorer la santé mentale, physique et psychosociale des employés, essentielle à un fonctionnement optimal et à un engagement maximal.

L'utilisation du PAE en gestion de l'invalidité peut atténuer les conséquences des obstacles professionnels et personnels au changement et, ainsi, favoriser le retour au travail. Le PAE est un élément essentiel d'un processus intégré qui permet de gérer l'absence dans son intégralité au lieu d'être uniquement centré sur le diagnostic médical. Le soutien précieux et la résolution de problème qu'offre le PAE permettent de traiter plus efficacement les difficultés sous-jacentes au congé d'invalidité, ce qui est particulièrement important dans les dossiers d'invalidité pour cause de santé mentale où le risque de rechute et de prolongation de l'invalidité est plus élevé.

### Intégration de la gestion de programme et de la gestion de dossier

Cette étude indique que la santé globale en milieu de travail est optimisée par une approche de collaboration en gestion des risques qui intègre des politiques, des pratiques, des ressources et des mesures harmonisées. De toute évidence, lorsque les programmes sont planifiés et mis en œuvre de façon intégrée, ils produisent de meilleurs résultats. Les organisations devraient donc examiner le lien qui existe entre leur régime d'assurance invalidité et leur PAE, et la façon dont ils traitent particulièrement les problèmes complexes, les facteurs de santé mentale dans les dossiers d'invalidité et le soutien offert à un employé en congé d'invalidité.

En outre, comme le chargé de dossier du programme de gestion d'invalidité joue un rôle essentiel dans la coordination des soins, il doit être en mesure de gérer les facteurs physiques, mentaux, comportementaux et psychosociaux complexes que présente un dossier d'invalidité. Dans un modèle intégré de PAE et de gestion de l'invalidité de courte durée, le chargé de dossier est davantage en mesure d'identifier les causes sous-jacentes à une absence et les obstacles au retour au travail. L'identification rapide des problèmes et le soutien apporté au début d'un congé d'invalidité renforcent la possibilité d'un rétablissement et d'un retour au travail durables. Le fait d'établir un lien entre les ressources de prévention des absences et celles de gestion des absences permet d'offrir rapidement à la personne absente le type et le niveau de soins dont elle a besoin.

Dans ce modèle, les problèmes liés aux relations familiales et professionnelles et à d'autres difficultés courantes seront traités de façon plus homogène par des programmes intégrés de PAE et de gestion de l'invalidité.

## CONCLUSION

Un programme intégré d'aide aux employés et de gestion de l'invalidité de courte durée peut produire de meilleurs résultats en gestion de l'invalidité et permettre aux employeurs de réaliser des économies substantielles. Les organisations qui comprennent et traitent toutes les causes d'absence, y compris les problèmes personnels, environnementaux et ceux liés au milieu de travail, seront plus facilement en mesure :

- de gérer les obstacles médicaux et non médicaux au retour au travail;
- d'orienter les employés vers les services de soins et les ressources correspondant à leurs besoins;
- de déterminer le coût et les facteurs de risque d'une absence;
- de réduire l'incidence et la durée des demandes de congé d'invalidité de courte durée;
- de réduire les coûts directs et indirects associés à une absence;
- d'aider les gestionnaires à identifier et à gérer les risques;
- d'améliorer le moral et l'engagement des employés;
- d'accroître la productivité;
- de renforcer la santé des travailleurs.

Un programme intégré d'aide aux employés et de gestion de l'invalidité réduit l'absentéisme et la durée des congés d'invalidité, accélère le retour au travail, augmente la productivité et améliore l'engagement. Ce modèle fondé sur des pratiques exemplaires rend encore plus utile le fait de combiner la prévention, l'intervention précoce et le rétablissement dans le cadre d'une approche intégrée de gestion efficace de la santé.



## RÉFÉRENCES

W.N. Burton, C.Y. Chen, D.J. Conti, A.B. Schultz et D.W. Edington, « The Association between Health Risk Change and Presenteeism Change », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, n° 3 (2006) : 252-263.

D.J. Conti et W.N. Burton « The Economic Impact of Depression in the Workplace », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 36 (1994) : 983-988.

J. Wojcik, « Integrated EAP, Disability Plan Helps Employer Reduce Costs », *Business Insurance*, 42, n° 51 (2008) : 4-6.

M. Attridge, « EAP Cost-Benefit Research: 20 Years after McDonnell Douglas », *Journal of Employee Assistance*, n° 2 (2010) : 14-16.

R. Loeppke, J. Christian, M. Gochfeld, J. Himmelstein, R. Kessler, R. MacBride, K. Mitchell, P. Reed, G. Pransky et R. Sokas, « Healthy Workforce/Healthy Economy: The Role of Health, Productivity, and Disability Management in Addressing the Nation's Health Care Crisis », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51 n° 1 (2009) : 114-119.

### À propos de Morneau Shepell inc.

Morneau Shepell est la plus importante société canadienne offrant des services d'impartition et des services-conseils en ressources humaines. La société est le chef de file parmi les fournisseurs de programmes d'aide aux employés et à la famille (PAEF), ainsi que le plus important administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective et un fournisseur de services de gestion d'invalidité axés sur la santé et la productivité. Grâce à ses solutions en matière de santé et de productivité, ses solutions administratives et ses solutions en matière de retraite, Morneau Shepell aide ses clients à réduire leurs coûts, à améliorer la productivité au travail et à renforcer leur position concurrentielle.

**Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, visitez le site [morneaushepell.com](http://morneaushepell.com).**

Morneau Shepell Toronto  
895, Don Mills Road  
Tour 1, bureau 700  
Toronto (Ontario) M3C 1W3  
416 445-2700