Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

Étude de cas Octobre 2012

Mesurer les programmes de mieux-être

CMP Solutions mécaniques avancées : Un petit investissement qui rapporte gros

Fondée en 1969, la société CMP Solutions mécaniques avancées (CMP) était alors une petite entreprise de transformation des métaux connue sous la raison sociale de Châteauguay Machine Parts[1]. En 1972, Hans Zimmermann s'en est porté acquéreur et en a fait, depuis, un fabricant de boîtiers éminemment respecté qui offre ses services dans diverses industries :

- équipement industriel;
- rail léger et transport;
- énergie et électricité;
- industrie médicale;
- sécurité nationale;
- guichets libre-service;
- télécommunications[2,3].

La haute direction de CMP estime que la force de l'entreprise réside dans ses employés, opinion confirmée par l'importance qu'elle a accordée au mieux-être de ses employés en période de crise. À deux reprises dans son histoire, l'entreprise a perdu plus de la moitié de ses commandes en raison d'un événement imprévu. En 2001, CMP a perdu 70 p. 100 de ses commandes durant la déconfiture de Nortel, son principal client. Puis, la récession de 2009 lui a fait perdre la moitié de son marché.

1 La présente étude de cas est fondée sur les informations fournies par Michel Labrecque (vice-président, Ressources humaines, CMP). L'entrevue a été menée par Louise Chénier et Élyse Lamontagne le 26 mars 2012.

2 CMP Solutions mécaniques avancées, *Survol de l'entreprise — Historique.*

3 CMP Solutions mécaniques avancées, *Survol de l'entreprise — Profil.*

Pour l'usage exclusif de Genevieve Audet-Perron, genevieve.audet-perron@gnb.ca, Government of New Brunswick.

À propos de la présente série

Le Conference Board du Canada a récemment publié un rapport intitulé *Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail*[1], dans lequel il donne aux organisations de toutes tailles des conseils sur la manière de mesurer les effets de leur programme de santé et de mieux-être au travail. Il présente des méthodes de mesure pratiques s'appuyant sur des travaux de recherche, ainsi que tout un éventail d'instruments et de paramètres dont les employeurs peuvent se servir pour calculer le rendement de leurs investissements dans des programmes de santé et de mieux-être.

Les recherches effectuées pour le rapport, dont une étude approfondie de la littérature, ont permis de sélectionner plusieurs employeurs qui évaluent actuellement les effets des programmes de mieux-être sur leur organisation. Ces chefs de file sont une précieuse source d'information et d'orientation pour d'autres employeurs cherchant à mesurer les effets de leur propre programme de santé et de mieux-être. La présente note d'information est la dixième d'une série d'études de cas établissant le profil de ces organisations et décrivant leurs programmes de mieux-être et les méthodes qu'elles utilisent pour en évaluer les effets.

1 Chénier, Hoganson et Thorpe, *Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail.*

Pendant ces deux crises, la direction a manifesté la sollicitude qu'elle éprouve envers ses employés en essayant d'éviter le plus de mises à pied possible. De fait, CMP n'a mis en disponibilité aucun employé durant les neuf premiers mois de la crise chez Nortel. Ce souci permanent pour le mieux-être des employés a créé parmi ces derniers un profond sentiment d'engagement.

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

L'entreprise a conçu et instauré son programme de santé et de mieux-être pour les employés en 2007, motivée par deux grands facteurs, dont le principal a été l'augmentation notable (30 p. 100) des primes d'assurance collective. CMP souhaitait également améliorer la santé de ses employés.

Le dossier de l'assurance collective a été confié au vice-président des Ressources humaines, Michel Labrecque, qui s'est mis à chercher activement une solution au problème. Dans le cadre de ses démarches, il s'est rendu compte qu'un programme de santé et de mieux-être au travail pouvait non seulement maintenir les employés en bonne santé, mais aussi engendrer à terme un rendement de 3 $ pour chaque dollar investi. Il a fait valoir ses arguments auprès de la haute direction, qui a approuvé la mise sur pied d'un programme de mieux-être.

La première étape vers la conception et la mise en œuvre du programme consistait à analyser le dossier de l'assurance collective. M. Labrecque a rencontré le courtier et la compagnie d'assurance de l'entreprise de sorte qu'ils puissent, ensemble, cerner les sujets de préoccupation pour l'entreprise. Les problèmes suivants ont été ciblés :

- le stress et l'épuisement professionnel;
- les troubles musculo-squelettiques;
- les troubles digestifs;
- les maladies cardiovasculaires.

Ils ont convenu que toute initiative de mieux-être offerte, quelle qu'elle soit, devait s'attaquer à au moins l'un de ces quatre problèmes. Puisque la haute direction voulait être en mesure de voir des résultats concrets, un volet évaluation a été intégré au programme.

En 2007, le programme de mieux-être a été mis à l'essai au siège de l'entreprise, où travaillent environ 200 employés. Il est supervisé par un comité du mieux-être composé de huit membres. Bien que M. Labrecque en soit l'un d'eux, il agit davantage à titre de « coach » que de membre régulier du comité. Une travailleuse de l'usine a été choisie pour assurer la présidence du comité — une mesure qui a contribué à garantir l'engagement des employés et leur adhésion au programme. Les autres membres sont des employés des bureaux et de l'usine; le comité compte également un représentant du Centre de la santé et des services sociaux de la région.

Le programme de mieux-être a été lancé à l'occasion d'une foire du mieux-être d'une journée, destinée à familiariser les employés avec les éléments du programme. Des kiosques d'information ont été installés dans la cafétéria, et divers professionnels de la santé

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec cboc.ca/ip si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

(spécialisés dans les domaines de la nutrition, de la psychologie du travail, de la kinésiologie et des soins infirmiers) étaient sur place pour répondre aux questions des employés. Cette journée s'est soldée par un taux d'interaction et de participation très élevé.

Le comité organise chaque année de trois à quatre types d'activités de promotion du mieux-être, notamment :

- des cliniques annuelles de dépistage biométrique et des ateliers de sensibilisation axés sur les quatre problèmes susmentionnés;
- un barbecue-santé annuel (pour stimuler le moral des employés);
- des programmes d'entraînement pour les employés conçus par un kinésiologue;
- le programme la Boîte verte, grâce auquel des produits et légumes frais sont livrés aux employés, à leur lieu de travail, toutes les deux semaines[4];
- des tournois amicaux de volleyball et de fers entre les employés et la direction sur les lieux de l'entreprise; et
- le Défi Santé 5/30 Équilibre — une campagne panquébécoise dans le cadre de laquelle les participants s'engagent à manger au moins cinq portions de fruits et légumes par jour, à faire de l'exercice pendant au moins 30 minutes par jour et à atteindre au moins un objectif de promotion du mieux-être sur deux, dans un délai de six semaines (du 1er mars au 11 avril de chaque année)[5].

Le programme de mieux-être de CMP n'est pas seulement très rentable — fondé uniquement sur des ressources gratuites —, il contribue également à réduire l'absentéisme dans l'ensemble de l'organisation.

La tenue de ces activités occasionne un coût minime à l'employeur. Bien que les employés doivent participer à davantage d'activités sociales ou récréatives (p. ex. le volleyball) dans leur temps libre, ils ont accès à un éventail élargi d'initiatives éducatives (p. ex. une évaluation biométrique) pendant leurs heures de travail.

CMP a également adapté certaines pratiques organisationnelles afin d'améliorer le soutien offert aux employés ayant des problèmes de santé. Par exemple, l'entreprise a instauré un programme de travail modifié permettant aux employés qui s'absentent du travail pour des raisons de santé d'effectuer un retour précoce suivant un horaire variable.

LA MESURE, L'ÉVALUATION, ET LE RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI

Le programme de mieux-être est très rentable. Les responsables du mieux-être n'ont pas de budget de fonctionnement et comptent uniquement sur des ressources gratuites. L'entreprise estime à environ 40 000 $ le coût total du programme depuis sa création, coût attribuable essentiellement au temps consacré par les employés aux activités de promotion du mieux-être durant leurs heures de travail.

Nous avons accompli de petits miracles avec un budget pratiquement inexistant. Grâce à un investissement de 40 000 $ sur cinq ans, ayant servi essentiellement à compenser le temps libre laissé aux employés, CMP a réduit ses dépenses de 250 000 $ par année.

—Michel Labrecque, vice-président, Ressources humaines, CMP

L'entreprise a également intégré un volet d'évaluation au programme de mieux-être afin de déterminer si les initiatives donnaient ou non les résultats souhaités et, sinon, de prévoir les modifications nécessaires à apporter. L'évaluation a révélé que le programme fonctionne comme prévu. Les primes d'assurance collective de CMP n'ont pas cessé de diminuer depuis 2007. Par exemple, le taux d'augmentation des primes, qui s'établissait à

4 Capital Region Good Food Society, *The Good Food Box*.

5 ACTI-MENU, *Défi Santé 5/30 Équilibre*.

Pour l'usage exclusif de Genevieve Audet-Perron, genevieve.audet-perron@gnb.ca, Government of New Brunswick.

30 p. 100 en 2007, est passé à 23 p. 100 l'année suivante, puis à 14 et à 7 p. 100 les deux années suivantes. Dernièrement, l'entreprise a renégocié son contrat d'assurance; les parties se sont entendues notamment sur une baisse annuelle des primes de 3 p. 100 pour les deux prochaines années, et ce, malgré la hausse continue des coûts des médicaments. Ce recul des primes d'assurance collective s'est traduit par des économies de 250 000 $ par année.

En évaluant l'incidence de la stratégie de mieux-être sur les primes d'assurance collective, le service des ressources humaines de CMP a été en mesure de prouver à la haute direction que l'investissement dans le mieux-être rapportait à l'entreprise.

Pour chaque dollar investi, le programme de mieux-être a permis à CMP d'économiser plus de 31 $. (Voir l'encadré « Calcul du rendement du capital investi ».) Il s'agit d'un rendement très élevé, dû en partie au faible coût du programme.

Calcul du rendement du capital investi

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Total des économies réalisées sur les primes d'assurance collective}}{\text{Coût total du programme de mieux-être}}$$

$$\text{Rendement} = \frac{[250\ 000\ \$/\text{année} \times 5\ \text{ans}]}{[40\ 000\ \$]}$$

$$\text{Rendement} = 31{,}3$$

Source : Michel Labrecque, vice-président, Ressources humaines, CMP.

La haute direction croit en outre que les activités de promotion du mieux-être ont eu une incidence sur le roulement du personnel au siège de l'entreprise. En effet, le taux de roulement est passé de 12 p. 100 en 2009 à 3 p. 100 en 2010. Comme cet indicateur dépend d'autres pratiques organisationnelles et de facteurs externes, CMP n'y a pas associé de valeur financière. Le service des ressources humaines est en train d'évaluer cette incidence de façon plus approfondie. CMP a recours à une méthode de classement pour mesurer le rendement des employés, à qui il attribue la note A, B ou C. L'entreprise essaie maintenant de déterminer si le programme de mieux-être a une incidence particulière sur les employés offrant le meilleur rendement.

LES DÉFIS À RELEVER

Bien que l'équipe du mieux-être à CMP soit convaincue de l'exactitude de son évaluation du programme de mieux-être, il reste que cette dernière ne rend pas compte de tous les paramètres pertinents. Par exemple, l'équipe sait intuitivement que le programme a des effets positifs sur l'absentéisme dans l'organisation, mais le service des ressources humaines n'a pas d'outil pour mettre en évidence cette information. Il faudrait un système d'information sur les ressources humaines extrêmement perfectionné, capable de fournir des données sur l'absentéisme selon la nature de l'absence (p. ex. pour des raisons de santé). L'installation d'un tel système coûterait trop cher à une entreprise de petite ou moyenne taille.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

M. Labrecque recommande aux responsables du mieux-être qui mettent en œuvre un nouveau programme de mieux-être de vérifier quels sont les facteurs qui font augmenter les coûts liés à la santé dans leur organisation, ainsi que de s'assurer qu'ils sont en mesure d'évaluer l'incidence du programme sur ces facteurs. L'évaluation n'a pas besoin d'être parfaite, ni de couvrir toutes les répercussions possibles sur l'organisation.

Par ailleurs, de nombreuses ressources gratuites sont mises à la disposition des employeurs désireux d'améliorer leur soutien à la santé et au mieux-être de leurs employés. Ainsi, CMP consulte régulièrement des spécialistes du Groupe entreprises en santé, l'auteur de lignes directrices visant à aider les employeurs à mettre en œuvre un programme efficace de mieux-être au travail et à l'évaluer.

Pour obtenir cette étude de cas et d'autres études du Conference Board, consultez **www.e-library.ca**.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec cboc.ca/ip si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

BIBLIOGRAPHIE

ACTI-MENU. *Défi Santé 5/30 Équilibre*, http://www.defisante.ca/fr/objectif-30/programmes-dactivite-physique (consulté le 28 mars 2012).

Capital Region Good Food Society. *The Good Food Box*, http://thegoodfoodbox.ca/ (consulté le 28 mars 2012).

Chénier, Louise, Crystal Hoganson et Karla Thorpe, *Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail,* Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2012.

CMP Solutions mécaniques avancées. *Survol de l'entreprise — Historique*, http://www.cmpdifference.com/fr/company/profile/history/index.php? (consulté le 26 mars 2012).

—. *Survol de l'entreprise — Profil*, http://www.cmpdifference.com/fr/company/profile/index.php? (consulté le 26 mars 2012).

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication.
www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5097

Pour l'usage exclusif de Genevieve Audet-Perron, genevieve.audet-perron@gnb.ca, Government of New Brunswick.

CMP Solutions mécaniques avancées : Un petit investissement qui rapporte gros
par *Louise Chénier*

Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc., à New York, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Publication 13-114
Version électronique : Gratuite

Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Tél. 613-526-3280 • *Téléc.* 613-526-4857 • *Ligne-info* 1-866-711-2262
The Conference Board, Inc. 845 Third Avenue, New York NY 10022-6679 USA Tél. 212-759-0900 • Téléc. 212-980-7014 • www.conference-board.org
The Conference Board Europe Chaussée de La Hulpe 130, Boîte 11, B-1000 Bruxelles, Belgique Tél. +32 2 675 54 05 • Téléc. +32 2 675 03 95
The Conference Board Asia-Pacific 2802 Admiralty Centre, Tower 1, 18 Harcourt Road, Admiralty Hong Kong SAR Tél. +852 2511 1630 • Téléc. +852 2869 1403

©2012 **Le Conference Board du Canada***
Imprimé au Canada • Tous droits réservés
Entente n° 40063028
Also available in English
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Pour obtenir de **plus amples renseignements**, veuillez communiquer avec nous aux numéros indiqués ci-dessus ou envoyez-nous un courriel à l'adresse contactcboc@conferenceboard.ca.
On peut se procurer cette publication sur Internet à l'adresse www.e-library.ca

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.

conferenceboard.ca