Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

Étude de cas Octobre 2012

Mesurer les programmes de mieux-être

Le Mouvement Desjardins : Un rendement remarquable du capital investi dans le mieux-être

Depuis la création de sa première caisse à Lévis au Québec en 1900[1], le Mouvement Desjardins a pris de l'ampleur jusqu'à devenir le plus grand groupe financier intégré fondé sur la coopération au Canada, avec un actif de plus de 190 milliards de dollars[2,3]. La mission de Desjardins est de « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites… de notre champ d'action »[4], un objectif mis en évidence dans la manière dont la haute direction prend soin de la santé et du mieux-être des 42 500 employés de l'organisation à travers le Canada.

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

À la fin des années 1990, la haute direction de Desjardins a commencé à se rendre compte que l'absentéisme pour raisons de santé augmentait notablement et occasionnait des frais considérables à l'organisation. En même temps, cette dernière avait, entre autres valeurs fondamentales, celle de promouvoir la santé et le mieux-être de ses employés. Pour faire front à ces deux réalités, Desjardins

1 Mouvement Desjardins, *De la caisse....*

2 La présente étude de cas est fondée sur les informations fournies par Réal Cassista (directeur, Assurances collectives et Gestion de la santé de la Première vice-présidence Capital humain et Culture, au Mouvement Desjardins). L'entrevue a été menée par Louise Chénier et Elyse Lamontagne le 17 janvier 2012.

3 Mouvement Desjardins, *Qui nous sommes.*

4 Mouvement Desjardins, *Vision, mission, valeurs et priorités.*

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 huitième 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.*

a établi un programme de santé et de mieux-être et entrepris d'aider ses employés à se sentir responsables de leur santé.

Au cours des années, le Mouvement a adapté et modifié ce programme pour mieux répondre aux besoins de l'organisation et de ses employés. Son programme de mieux-être comporte maintenant cinq volets principaux :

- la promotion de la santé;
- la prévention des absences du travail pour raisons de santé;
- la gestion des absences du travail pour raisons de santé;
- la santé et la sécurité au travail;
- un régime d'assurance collective[5].

5 Cassista, « L'approche du Mouvement Desjardins ».

Pièce 1
Gestion intégrée de la santé au Mouvement Desjardins

Source : Réal Cassista, 2010.

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

En 2001, de concert avec deux partenaires externes spécialisés dans ce type d'analyses, Watson Wyatt Canada et ACTI-MENU, Desjardins a entrepris de mesurer le rendement de ses investissements dans la santé et le mieux-être dans un de ses établissements : VISA Desjardins. La haute direction des ressources humaines de Desjardins a jugé nécessaire de mesurer les résultats de son programme parce que le capital investi était considérable. (Dans notre monde de grande concurrence entre les entreprises, dès qu'un projet exige de gros moyens financiers, il faut prouver que le rendement du capital investi [RCI] sera durable.) Des dirigeants de Desjardins ont également décidé qu'une analyse rigoureuse serait nécessaire, car dans la gestion de la santé au sein d'une organisation, certains résultats sont parfois très difficiles à mesurer et nombre d'entre eux sont intangibles. Ils voulaient être certains que des informations concrètes et fiables remonteraient jusqu'à la haute direction.

© 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.

Pour cette analyse, les données provenaient de quatre sources :

- les changements notés et signalés au niveau de la santé par les participants au programme;
- les sondages sur la satisfaction des employés;
- les données de l'organisation sur le roulement et l'absentéisme;
- les entrevues avec les gestionnaires[6].

LES CHANGEMENTS SIGNALÉS AU NIVEAU DE LA SANTÉ PAR LES PARTICIPANTS

Après la mise en œuvre du programme de mieux-être, les participants ont eu nettement plus tendance à dire :

- qu'ils se livraient davantage à des activités physiques;
- qu'ils faisaient des choix alimentaires plus sains;
- qu'ils avaient cessé de fumer (le pourcentage de fumeurs était tombé de 27 à 20 parmi les participants au programme);
- qu'ils étaient moins stressés[7].

LES SONDAGES SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Quatre-vingt-dix pour cent des participants étaient satisfaits ou très satisfaits des séances éducatives et informatives offertes dans le cadre du programme de mieux-être. Ils n'ont, toutefois, été que 61 p. 100 à être aussi satisfaits de l'encadrement téléphonique sur la santé[8].

LES DONNÉES DE L'ORGANISATION SUR LE ROULEMENT ET L'ABSENTÉISME

À la suite de la mise en œuvre du programme de mieux-être, l'absentéisme est d'abord tombé de 28 p. 100, puis s'est stabilisé à ce niveau. Pour le taux de roulement annuel, la baisse, de 54 p. 100, s'est étalée sur toute la période[9].

LES ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires se sont engagés à fond pendant la mise en œuvre du programme de mieux-être, considéré par eux comme une réussite. Ils ont estimé que toutes les initiatives prises par le service des ressources humaines de l'organisation, y compris en matière de santé et de mieux-être, avaient contribué à faire baisser l'absentéisme et le roulement, ce qui, à son tour, avait aidé VISA Desjardins à mieux se positionner sur le marché des employés[10].

Le programme de santé et de mieux-être au travail de Desjardins dispose d'un budget de fonctionnement de 0,6 p. 100 de la masse salariale.

Après avoir examiné les données sur les résultats et le budget du mieux-être accordé à VISA Desjardins, les chercheurs de Watson Wyatt et d'ACTI-MENU ont été en mesure de déterminer que Desjardins avait obtenu un RCI de 1,50 à 3 dollars par dollar investi dans le programme.

LES DÉFIS À RELEVER

VISA Desjardins a investi $20 000 afin de mener une étude indépendante et objective pour déterminer l'impact financier du programme. Il a aussi demandé beaucoup de temps à tous les intervenants, surtout aux gestionnaires de première ligne.

Grâce à une analyse du rendement du capital investi, les organisations peuvent déterminer si leur programme de mieux-être donne les résultats souhaités et y apporter ensuite les ajustements nécessaires.

Pour pouvoir se livrer à une analyse concrète et fiable, il a aussi fallu constituer un groupe témoin composé d'employés ne participant pas au programme, ce qui a été difficile. L'analyse a également exigé des informations précises sur des facteurs propres à l'organisation, tels que l'absentéisme et le roulement, ce qui a nécessité un système d'information perfectionné sur les ressources humaines.

6 Renaud et autres, « Implementation and Outcomes », p. 73.

7 *Ibid.*, p. 75.

8 *Ibid.*, p. 76.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

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

Le Mouvement Desjardins compte parmi son effectif un service de santé et de mieux-être composé de 20 employés, qui répondent aux besoins de près de 50 000 employés. Toutefois, il a fait appel à des consultants externes pour procéder à l'analyse du RCI car ils disposaient non seulement les compétences requises mais pouvaient garantir que le processus serait transparent et le résultat fiable.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

Selon Réal Cassista, directeur, Assurances collectives et Gestion de la santé de la Première vice-présidence Capital humain et Culture, au Mouvement Desjardins, les programmes de mieux-être pour les employés offrent de nombreux avantages aux organisations. Chez Desjardins, les sondages sur l'engagement des employés ont montré que les initiatives prises pour promouvoir la santé et le mieux-être du personnel étaient très appréciées et faisaient grimper le taux d'engagement. Le Mouvement a aussi pu constater, grâce à des travaux rigoureux, que le programme de mieux-être avait non seulement un excellent rendement financier (le RCI), mais qu'il augmentait aussi le rendement de l'organisation elle-même.

Bien qu'elle soit coûteuse, l'analyse du RCI peut aider l'organisation à déterminer si son programme de mieux-être est conforme à ses objectifs et s'il donne les résultats souhaités. Elle permet aussi aux responsables du mieux-être d'affiner leur programme. Confronté, comme d'autres organisations du Québec, au vieillissement de ses effectifs, et prenant en considération les résultats de l'étude, le Mouvement Desjardins se préoccupe maintenant davantage de la prévalence des maladies chroniques et des problèmes psychologiques de son personnel. Il a tiré profit de cette information pour modifier et ajuster son programme de mieux-être, afin de mieux répondre aux besoins de ses employés.

BIBLIOGRAPHIE

Cassista, Réal. « L'approche du Mouvement Desjardins en santé et mieux-être ». Forum *La voix du patient*, tenu à Montréal le 14 décembre 2010.

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.

Mouvement Desjardins, *Qui nous sommes*, www.desjardins.com/fr/a_propos/investisseurs/qui-nous-sommes/index.jsp (consulté le 29 mars 2012).

—. *De la caisse au groupe financier intégré*, www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/caisse/ (consulté le 20 mars 2012).

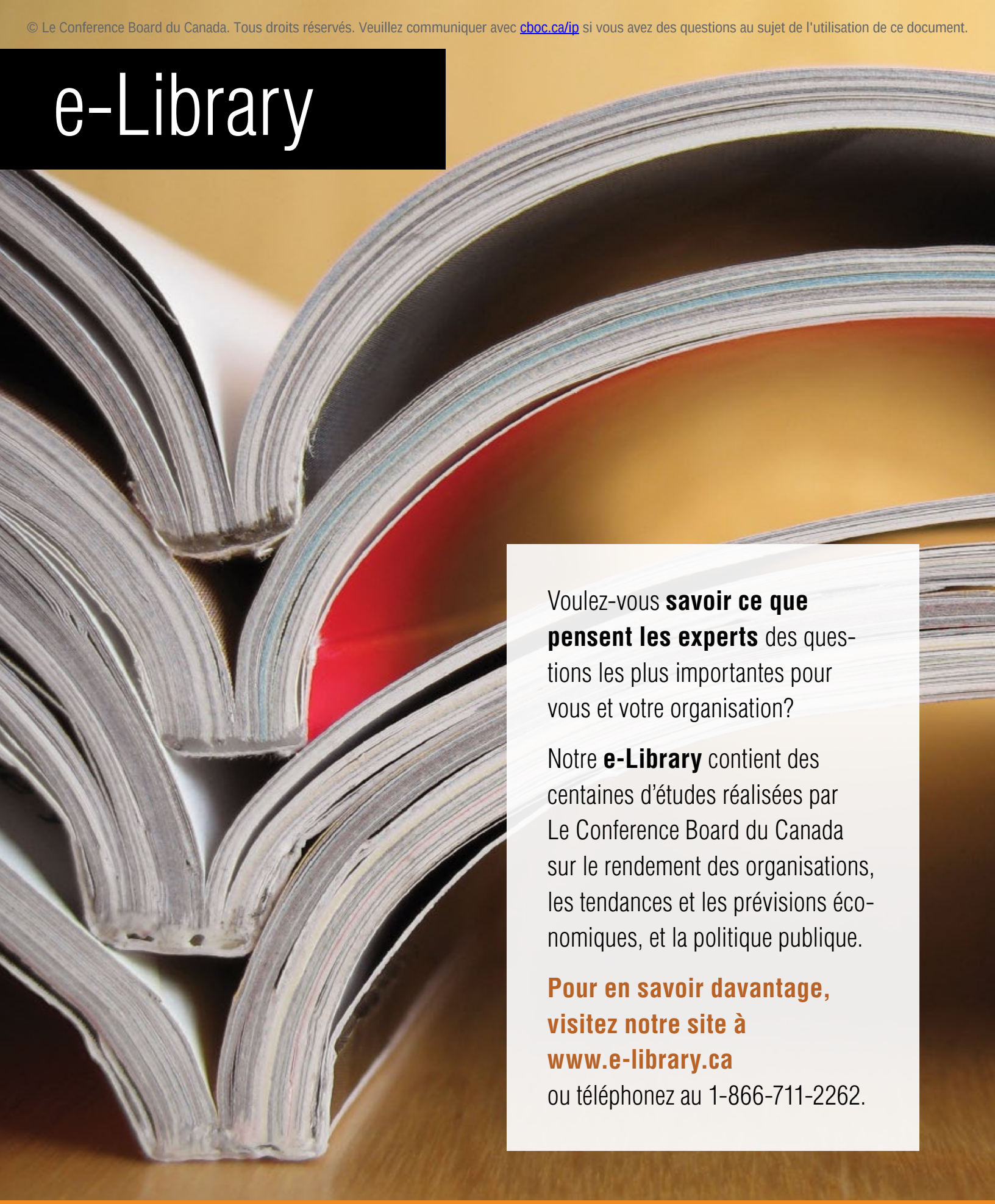
—. *Vision, mission, valeurs et priorités*, www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/mission.jsp (consulté le 20 mars 2012).

Renaud, Lise, Anil Nigam, Natalie Kishchuk, Karine Tétreault, Martin Juneau et Marie-Claude Leblanc, « Implementation and Outcomes of a Comprehensive Worksite Health Promotion Program », *La revue canadienne de santé publique* (janvier–février 2008), p. 73–77.

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication.
www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5095

© 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.

e-Library



Voulez-vous **savoir ce que pensent les experts** des questions les plus importantes pour vous et votre organisation?

Notre **e-Library** contient des centaines d'études réalisées par Le Conference Board du Canada sur le rendement des organisations, les tendances et les prévisions économiques, et la politique publique.

Pour en savoir davantage, visitez notre site à www.e-library.ca
ou téléphonez au 1-866-711-2262.

L'avis des experts, en tout lieu, en tout temps [conferenceboard.ca]

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

Le Mouvement Desjardins : Un rendement remarquable du capital investi dans le mieux-être
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 13-112
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.