Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

Étude de cas Octobre 2012

Mesurer les programmes de mieux-être

Marine Atlantique : Confier les programmes à l'initiative des employés

Marine Atlantique offre des services de traversiers essentiels entre l'île de Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse[1]. C'est une société d'État fédérale qui emploie plus de 1 400 personnes et fait partie intégrante de l'économie du Canada atlantique, plus particulièrement celle de Terre-Neuve-et-Labrador. Marine Atlantique se spécialise dans le transport de marchandises (produits alimentaires, fournitures médicales et articles de détail) et de passagers (autant les voyageurs locaux que les touristes). Elle a pour mandat d'offrir des services de traversiers toute l'année, à la fois pour le transport de passagers et le transport commercial.

1 Cette étude de cas s'appuie sur des informations fournies par Rhona Green (vice-présidente, Ressources humaines, Marine Atlantique) et Marisa MacDonald (agente de gestion des talents, Marine Atlantique). L'entrevue a été menée par Crystal Hoganson et Louise Chénier, le 12 janvier 2012.

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

La promotion du mieux-être à Marine Atlantique a débuté en 1999, avec l'organisation de cliniques de vaccination contre la grippe. Mais c'est en 2005 que le service des Ressources humaines (RH) a décidé de confier la direction de son programme de santé et de mieux-être à un comité formé d'employés. En 2008, le premier défi du mieux-être était lancé (défi @ctif[MD] de Croix Bleue Medavie). Liée à l'un des buts organisationnels (revitaliser la main-d'œuvre par l'engagement, la motivation et le perfectionnement des employés), l'initiative comporte désormais plusieurs volets : la vaccination contre la grippe, le dépistage biométrique, un programme d'assistance aux employés et des services de conciliation travail-vie, et des activités sociales, physiques et communautaires. À tous

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 première 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.*

ces volets du défi @ctif^{MD} s'en ajoute un autre très important : les évaluations en ligne des risques pour la santé.

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

Marine Atlantique croit qu'une main-d'œuvre en meilleure santé peut avoir un effet positif sur l'ensemble d'une organisation : le moral des employés, la cohésion et l'engagement envers l'organisation se renforcent. En conséquence, la société est convaincue de la nécessité d'évaluer les résultats de son programme de mieux-être en milieu de travail. C'est la compagnie gérant le régime de prestations de Marine Atlantique, Croix Bleue Medavie, qui, en plus d'aider à élaborer les mesures, collecte les données sur lesquelles reposent les évaluations. Chaque année, Croix Bleue Medavie rencontre Marine Atlantique pour présenter une analyse des tendances globales en fonction des réclamations relatives aux médicaments. Marine Atlantique utilise ensuite ces données pour suivre la consommation de médicaments d'ordonnance, mesurer les variations en pourcentage par rapport à l'année précédente et comparer ces variations avec les moyennes de l'industrie. D'après Marine Atlantique, la mise en œuvre du défi @ctif^{MD} de 2006 à 2009 a freiné, voire annulé, l'augmentation annuelle nette des réclamations des employés relatives aux médicaments, qui est passée de plus de 9 p. 100 à 0 p. 100[2]. En 2010, Marine Atlantique a vu le nombre de réclamations relatives aux médicaments d'ordonnance augmenter de 16 p. 100. Toutefois, la société est persuadée que cette hausse est attribuable à des facteurs extérieurs au mode de vie, difficiles à modifier au moyen d'un programme de mieux-être. En 2011, Marine Atlantique était heureuse de constater que ce type de réclamations s'était stabilisé.

Marine Atlantique recueille également des données biométriques à divers intervalles tout au long de l'année afin de repérer d'éventuels changements dans les différents niveaux de risque pour la santé. Par exemple, en 2006, 18 p. 100 des employés étaient classés dans la catégorie « à risque élevé », 30 p. 100 dans celle « à risque moyen » et 52 p. 100 dans celle « à faible risque ». Le tableau était complètement différent en 2011: 13 p. 100 des employés étaient classés dans la catégorie « à risque élevé », 25 p. 100 dans celle « à risque moyen » et 63 p. 100 dans celle « à faible risque ».

Enfin, Marine Atlantique tient compte des taux de participation à son évaluation des risques pour la santé. En 2008, moins de 30 p. 100 des employés avaient procédé à cet exercice d'évaluation. Cependant, en 2011, plus de 50 p. 100 des employés ont complété l'évaluation, dont 230 employés qui avaient participé l'année précédente.

2 John Richmond (gestionnaire de programme, Solutions de gestion en santé, Croix Bleue Medavie), courriel à Marisa MacDonald (agente de gestion des talents, Marine Atlantique), 11 mai 2012.

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.

Déterminez ce que vous pouvez mesurer et mesurez-le.

—Rhona Green, vice-présidente, Ressources humaines, Marine Atlantique

LES DÉFIS À RELEVER

L'un des plus grands défis qu'a dû surmonter Marine Atlantique dans la mise en œuvre de son programme de mieux-être a été de convaincre ses employés que les renseignements recueillis pour les évaluations des risques pour la santé demeurent confidentiels. Les préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels tendent à dissuader les employés de participer aux évaluations, et la société souhaite que le plus grand nombre d'employés acceptent d'y prendre part pour pouvoir dresser le portrait le plus fidèle possible de l'état de santé global de son effectif. Pour encourager la participation, les employés qui effectuent l'évaluation sont automatiquement inscrits à un tirage.

Les autres difficultés ont trait aux efforts déployés pour « conserver la fraîcheur » du programme de mieux-être — et ainsi maintenir l'intérêt et l'enthousiasme des employés à son égard — ainsi que pour assurer sa mise en œuvre à l'échelle d'une organisation active dans huit lieux différents à la fois, dont les navires.

Un programme de mieux-être devrait débuter lentement, et l'accent devrait être mis sur la participation des employés de même que sur la démonstration de l'engagement véritable de l'organisation en faveur de la santé.

La quantification financière du succès n'a pas été facile non plus pour Marine Atlantique. La société compte un important effectif saisonnier et, lorsque les opérations les amènent à dépasser leur horaire régulier, les employés peuvent généralement stocker leurs heures supplémentaires et s'offrir des congés en échange. Il n'est donc pas facile pour la société de mesurer exactement les taux d'absentéisme.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

Marine Atlantique a un certain nombre de suggestions à faire aux entreprises qui tentent de mettre en œuvre un programme de santé et de mieux-être. D'abord, la mise en œuvre doit se faire « à partir de la base ». Il est impératif que les employés adhèrent au programme, le soutiennent et en soient le moteur.

Par ailleurs, le programme de mieux-être doit être adapté à la main-d'œuvre. Certains des employés de Marine Atlantique naviguent en mer pendant de longues périodes. Ces employés manquent d'espace et de ressources pour s'exercer. Donc, Marine Atlantique a conçu un programme spécialement pour eux. Elle a amélioré les appareils d'exercice à bord et a demandé à des experts de préparer des activités sur mesure. Par exemple, après avoir sondé l'opinion des employés, Marine Atlantique a développé un circuit d'un kilomètre, « The Walk » (La Marche), qui fait le tour du navire en passant par les escaliers. À certains endroits, les employés doivent s'arrêter et faire des flexions de jambes, des redressements assis et d'autres exercices. Une autre initiative en ce sens consiste en une routine de quatre exercices, parsemée d'étirements, de mouvements de yoga et d'exercices de musculation avec des poids légers, qui peuvent être faits en toute sécurité à l'intérieur des petites cabines des employés.

Tout programme doit débuter lentement. Marine Atlantique recommande aux intéressés de mettre l'accent sur la participation des employés et la démonstration de l'engagement véritable de l'organisation en faveur de la santé et du mieux-être.

BIBLIOGRAPHIE

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.

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication.
www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5088

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

Marine Atlantique : Confier les programmes à l'initiative des employés
par *Crystal Hoganson*

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 13-103
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