



Étude de cas Octobre 2012

Mesurer les programmes de mieux-être Société de l'assurance automobile du Québec : La promotion de la santé

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) est une société d'État comptant environ 3 500 employés¹. Elle a été créée en 1978 pour protéger la population contre les risques associés à la circulation routière.

La SAAQ mène des actions de promotion de la sécurité routière et de prévention, elle gère le patrimoine fiduciaire et fixe les contributions d'assurance, elle gère l'accès au réseau routier (permis de conduire et immatriculation des

véhicules), elle surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens, et elle indemnise les accidentés de la route et facilite leur réadaptation².

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

La SAAQ aide depuis longtemps ses employés à se sentir responsables de leur santé. Depuis 1986, elle fait la promotion de la santé au travail et s'efforce de faciliter la résolution des problèmes de ses employés en difficulté. Elle a, en fait, commencé par un programme de mieux-être restreint, mais elle l'a progressivement élargi

1 La présente étude de cas est fondée sur les informations fournies par Louise Des Trois Maisons (chef d'équipe Santé, SAAQ). L'entrevue a été menée par Louise Chénier et Elyse Lamontagne le 14 février 2012.

2 Société de l'assurance automobile du Québec, *Qui sommes-nous – Mission et mandats*.

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 neuvième 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*.

tout en y intégrant ses objectifs stratégiques. La pièce 1 présente les étapes qu'elle a franchies depuis 1986 pour aboutir au programme global d'aujourd'hui.

En 2008, la SAAQ a documenté les principaux problèmes justifiant la prise de nouvelles initiatives pour la santé et le mieux-être de son personnel. Ces problèmes, évoqués dans sa stratégie Santé au travail 2008-2011, étaient les suivants :

- ♦ la santé psychologique et le stress;
- ♦ les pratiques de gestion et l'organisation du travail;
- ♦ les modes de vie;
- ♦ l'absentéisme, le présentéisme et le roulement³.

Dans le but d'améliorer la santé et le bien-être de ses employés, la SAAQ a décidé d'utiliser le programme Ma santé!, je m'en occupe de la division Santé en milieu de

travail d'ACTI-MENU⁴. Ce dernier est une organisation québécoise entièrement vouée à la prévention des maladies et à la promotion de la santé. Elle est détenue par trois fondations hospitalières. Avec le programme Ma santé, je m'en occupe!, la SAAQ a obtenu d'excellents résultats sur une période de trois ans. Parmi les employés qui ont participé à tous les volets de ce programme, elle a constaté de nettes améliorations dans les choix de vie. Elle a noté :

- ♦ un accroissement de 14 p. 100 dans la cotation de l'état de santé global des employés;
- ♦ une augmentation de 14 p. 100 du nombre d'employés actifs et très actifs;
- ♦ une amélioration de 57 p. 100 des habitudes alimentaires;
- ♦ une réduction de 5 p. 100 du nombre de fumeurs;
- ♦ une réduction de 4 p. 100 du nombre d'employés très stressés au travail⁵.

La stratégie de santé de la SAAQ avait, en premier lieu, pour but de concilier productivité de l'organisation et santé et mieux-être des employés, et de se centrer ensuite sur les moyens d'attirer et de retenir ceux-ci.

De 2008 à 2011, la stratégie Santé au travail de la SAAQ visait à concilier la productivité de l'organisation et la santé et le mieux-être des employés. Celle qui lui fera suite (de 2012 à 2015) sera axée, entre autres, sur les moyens d'attirer et de retenir les employés ainsi que sur la réduction et la gestion des risques liés à la santé, à la sécurité et au milieu de travail.

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

Quand elle a commencé à mettre au point son programme de mieux-être, la SAAQ a réalisé une analyse des effets exercés par son programme de mieux-être sur la santé physique et psychologique de son personnel. Ces travaux de recherche – effectués par les services publics

3 Société de l'assurance automobile du Québec, *Stratégie Santé au travail 2008-2011*.

4 ACTI-MENU, *Programme en milieu de travail 2008-2012*.

5 *Ibid.*

Pièce 1

Le cheminement de la SAAQ : Vers un programme de mieux être au travail plus global



Source : Le Conference Board du Canada.

du Québec en collaboration avec l'Université Laval entre 2000 et 2007 – ont mis en évidence les progrès réalisés à la SAAQ⁶. Même si ces recherches n'avaient pas pour but de mesurer l'impact financier du programme, elles ont, néanmoins, apporté la preuve que celui-ci avait eu une influence positive sur la santé des effectifs et le climat de travail au siège de l'organisation. Selon les résultats, il y a eu, entre 2002 et 2005 :

- ♦ une baisse notable du stress psychologique;
- ♦ un accroissement du soutien social;
- ♦ une hausse de 14 p. 100 du niveau de satisfaction des employés sur le plan de la reconnaissance, du respect et de l'estime;
- ♦ une hausse de 9 p. 100 du niveau de satisfaction des employés quant au soutien reçu personnellement et professionnellement⁷.

Trois indicateurs de santé s'étaient également améliorés :

- ♦ le stress psychologique (de 18 p. 100);
- ♦ les problèmes musculo-squelettiques (de 10 p. 100);
- ♦ la tension artérielle⁸.

6 Brisson, Vézina et Bourbonnais, *Recherche intervention évaluative*.

7 *Ibid.*

8 Brisson et autres, *Évolution des contraintes psychosociales*.

LES DÉFIS À RELEVER

Bien que la SAAQ ait été capable de prouver que son programme de mieux-être avait eu des effets physiques et psychologiques, elle s'est heurtée à quelques obstacles lorsqu'elle a essayé, avec un partenaire externe, d'en mesurer l'impact financier. Les problèmes ont été tels qu'elle a décidé de renoncer à ce projet en 2009, un an après l'avoir lancé.

Parmi ces problèmes, on peut citer :

- ♦ le coût élevé de la mise au point des outils d'évaluation;
- ♦ les compressions budgétaires gouvernementales;
- ♦ la priorité accordée à d'autres projets;
- ♦ les difficultés des partenaires externes à fournir les données exigées;
- ♦ les problèmes posés par la collecte des informations dans une grande organisation ayant des bureaux dans de nombreuses régions;
- ♦ l'existence de huit régimes d'assurance collective nettement différents;
- ♦ les peurs de quelques intervenants concernant le caractère privé et confidentiel des informations.

4 | Société de l'assurance automobile du Québec : La promotion de la santé — Octobre 2012

De plus, l'équipe chargée du mieux-être au sein de l'organisation n'avait pas les connaissances nécessaires pour évaluer efficacement son programme. Le soutien interne (de la part du service de vérification interne ou de l'actuariat, par exemple) ou les fonds supplémentaires pour payer les consultants externes auraient été souhaitables.

Enfin, il y a peu de prestataires de services qui évaluent leur programme de santé et de mieux-être. La SAAQ cherche actuellement à s'assurer le concours de son assureur pour évaluer les coûts de ses avantages sociaux, ce qui lui permettrait de calculer ceux de son programme. Jusqu'à présent, elle s'est heurtée à plus de résistance (sur le plan de la protection des renseignements personnels) qu'elle n'a obtenu de soutien pour l'évaluation de son programme de mieux-être.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

Louise Des Trois Maisons, chef d'équipe de la Santé à la SAAQ, est intimement convaincue qu'il est indispensable d'évaluer continuellement les résultats d'un programme de santé et de mieux-être. Les paramètres à mesurer peuvent être, entre autres, le taux de participation des employés au programme et la satisfaction que celui-ci leur donne. Il est également possible d'évaluer des facteurs intangibles ou comportementaux qui fournissent des informations extrêmement précieuses aux organisations.

Cette évaluation qualitative et quantitative peut aider :

- ♦ à se rendre compte des problèmes et des causes des maladies;
- ♦ à préciser les objectifs du programme, les solutions, et les points à évaluer.

Elle permet aussi à l'équipe chargée du mieux-être d'apporter les ajustements nécessaires au programme.

Pour finir, Louise Des Trois Maisons conseille aux autres organisations de chercher des outils d'évaluation, même imparfaits. Elle suggère aux responsables du mieux-être de définir les principaux paramètres de l'évaluation avant même de lancer un programme de santé et de mieux-être, et d'intégrer la mesure du rendement du capital

investi dans le plan de travail. Grâce à l'expérience acquise dans ce genre de programmes, l'équipe de la SAAQ a compris combien il était important d'en évaluer continuellement les résultats et de procéder aux ajustements nécessaires pour améliorer la santé dans toute l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

ACTI-MENU, *Programme en milieu de travail d'ACTI-MENU 2008–2012 : Rapport interne – Évolution des habitudes de vie de 2008 à 2011*, non publié.

Brisson, C., M. Vézina, A. Vinet, L. Trudel, A. Milot et R. Bourbonnais, *Évolution des contraintes psychosociales et des indicateurs de santé à la SAAQ*, Québec, Université Laval, novembre 2005.

Brisson, Chantal, Michel Vézina et Renée Bourbonnais, *Recherche intervention évaluative sur l'organisation du travail et la santé*, Québec, Université Laval, mars 2006, p. 1–38.

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.

Société de l'assurance automobile du Québec, *Qui sommes-nous – Mission et mandats*. www.saaq.gouv.qc.ca/fr/about_us/society/mission.php (consulté le 29 mars 2012).

—. *Stratégie Santé au travail 2008-2011*, Québec, SAAQ, octobre 2008.

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication. www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5096

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.

Société de l'assurance automobile du Québec : La promotion de la santé
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.

