Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

Étude de cas Octobre 2012

Mesurer les programmes de mieux-être

Toronto East General Hospital : Écouter pour évaluer

Le Toronto East General Hospital (TEGH) est un hôpital urbain primé, au service des résidants du sud-est de Toronto depuis 1929[1]. Il offre un vaste éventail de services à ses patients internes et externes (p. ex. soins ambulatoires) ainsi que divers programmes communautaires. Principal hôpital d'enseignement communautaire en Ontario — titre dont il tire une juste fierté —, il emploie plus de 2 500 personnes, y compris 475 médecins et sages-femmes.

1 Cette étude de cas s'appuie sur des informations fournies par Kristen Winter (gestionnaire, Ressources humaines et Mieux-être organisationnel, Toronto East General Hospital). L'entrevue a été menée par Louise Chénier et Crystal Hoganson, le 18 janvier 2012.

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

En 2004, encouragé par un nouveau chef de la direction, le TEGH réoriente son approche du mieux-être avec l'introduction d'un programme de conditionnement physique, qui prévoit, entre autres, l'offre de cours de yoga ainsi que l'aménagement d'un gymnase sur place et d'une salle équipée pour les exercices cardiovasculaires. Les cours de conditionnement physique conventionnels du TEGH sont entièrement financés par les employés qui y participent, au coût de 6 $ toutes les deux semaines.

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 deuxième 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.*

Le programme est de nouveau remanié en 2009, après un sondage, afin d'intégrer aussi la santé mentale des employés. Conscient de la nécessité d'aider ses professionnels de la santé à surmonter les problèmes les plus courants à ce chapitre (p. ex. l'usure de la compassion, l'épuisement émotionnel et le stress excessif), le TEGH s'associe au fournisseur responsable de son programme d'aide aux employés (PAE), Morneau Shepell, et à la compagnie d'assurance qui gère les prestations d'indemnisation, la Standard Life, pour proposer des séances de formation à l'heure du midi, des outils de formation spéciaux pour les gestionnaires et des conseils pour la gestion d'incidents critiques.

Le programme de santé et de mieux-être du TEGH va plus loin que les initiatives favorisant le mieux-être physique et mental. Il consiste aussi en l'organisation de journées de reconnaissance en l'honneur des employés et en la mise en œuvre d'une remarquable stratégie de lutte contre la violence en milieu de travail. C'est dans le cadre de cette stratégie qu'il a été décidé de munir les employés d'appareils de communication Vocera. Ces émetteurs-récepteurs portatifs permettent aux membres d'une équipe de communiquer rapidement entre eux ainsi qu'avec les agents de sécurité. De plus, grâce à la fonction de localisation des appareils, tout employé en situation dangereuse peut être facilement repéré.

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

Le TEGH assure un suivi de la participation des employés au programme de santé et de mieux-être afin de déterminer les types de cours les plus appréciés et de modifier l'horaire en conséquence. Par ailleurs, il mène des entrevues auprès des employés qui quittent le programme de mieux-être. En cherchant à comprendre pourquoi les employés se retirent du programme, l'hôpital découvre les secteurs à améliorer.

Le TEGH attribue la réussite de son programme au soutien ferme que lui accorde l'équipe de direction, aux partenariats conclus avec ses fournisseurs, à ses évaluations constantes et à son esprit d'ouverture.

Le suivi auquel procède le TEGH porte aussi sur le nombre et le type de demandes dans le cadre du PAE. Les résultats aident à trouver les thèmes centraux des séances de formation à l'heure du midi. Chaque année, la Standard Life produit à l'intention du TEGH une analyse diagnostique des prestations de santé versées afin de l'aider à cerner les tendances ainsi que les secteurs où des stratégies de prévention seraient les bienvenues. Cette analyse examine les réclamations reçues, notamment pour le remboursement de médicaments d'ordonnance, par catégorie (troubles cardiovasculaires, musculosquelettiques, psychologiques, etc.), et calcule les coûts engagés ainsi que le nombre de réclamations. Une analyse similaire est fournie pour les réclamations au titre de l'invalidité de longue durée.

© 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.

Les réclamations au titre de l'invalidité de courte durée sont gérées à l'interne par le service de santé et de sécurité au travail du TEGH. L'attention de celui-ci est moins centrée sur l'analyse des réclamations que sur la garantie du retour au travail rapide et sécuritaire des employés en congé d'invalidité de courte durée. Ainsi, le service de santé et de sécurité au travail garde le contact avec les employés en congé et facilite leur retour au travail en ajustant les horaires ou les fonctions, le cas échéant.

Je pense que la clé du succès de tout programme, qu'il s'agisse de mieux-être ou d'autre chose, réside dans une quête de satisfaction constante : il faut toujours s'arrêter à ce qui se fait et à ce qui se dit en pensant qu'on peut « faire mieux ».

—Kristen Winter, gestionnaire, Ressources humaines et mieux-être organisationnel, TEGH

Dans ses sondages annuels, le TEGH pose des questions précises sur le programme de mieux-être. Il veille ainsi à ce que le programme continue de répondre aux besoins des employés. Les réponses à ces sondages indiquent une augmentation de la participation des employés et une satisfaction globale à l'égard du programme. Un sondage sur la satisfaction du personnel mené en 2011 révélait que 71,6 p. 100 des employés du TEGH étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur organisation fait la promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail. À titre comparatif, la moyenne obtenue par d'autres hôpitaux un peu partout en Ontario était de 50,6 p. 100.

L'hôpital a aussi vu des améliorations au chapitre du recrutement et de la fidélisation depuis la mise en œuvre de son programme de mieux-être.

LES DÉFIS À RELEVER

Le TEGH sait qu'il est important de mesurer le rendement de son programme de mieux-être. Cependant, il est aussi conscient de l'incidence de facteurs de confusion sur les résultats. De fait, un certain nombre de facteurs (extérieurs au programme de mieux-être) peuvent influer sur les taux d'absentéisme. Ainsi, il est difficile de conclure à un effet direct du programme de mieux-être sur les taux d'absentéisme.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

Le TEGH attribue la réussite de son programme au soutien ferme que lui accorde l'équipe de direction et aux partenariats qu'il a conclus avec ses fournisseurs, Morneau Shepell et la Standard Life. En plus d'offrir une série de cours et de fournir d'excellentes ressources et sources d'information, chacun a contribué à la saine gestion des cas d'invalidité de longue durée.

Le TEGH recommande aux autres employeurs de reconnaître tout simplement qu'ils ont la possibilité de contribuer à la rentabilisation de leur organisation avec des programmes de santé et de mieux-être. Même s'ils paraissent hésiter ou résister au changement, les employés changeront d'attitude s'ils se voient offrir de bonnes raisons de le faire. Parmi les conditions propices à la mise en œuvre de programmes de mieux-être efficaces et durables, mentionnons les évaluations constantes et une ouverture face à l'amélioration.

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=5089

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

Toronto East General Hospital : Écouter pour évaluer
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 13-104
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