



Étude de cas **Octobre 2012**

Mesurer les programmes de mieux-être

Le Groupe Williamson : Une culture d'entreprise profondément humaine

Le Groupe Williamson (TWG) est une entreprise familiale de services financiers dont le siège se trouve à Brantford (Ontario)¹. Créé en 1976 par Paul Williamson, TWG conseille plus de 300 sociétés de tout le Canada dans le choix de leur régime collectif d'avantages sociaux et de retraite. Avec ses 72 employés, le Groupe Williamson a une solide culture d'entreprise, très soucieuse du bien-être de ses clients, de ses collègues et de la collectivité².

PLEINS FEUX SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE

Dans sa culture d'entreprise, le Groupe a toujours eu à cœur la santé et le mieux-être de ses employés. Cependant, quand il a vu que ses clients payaient toujours plus pour leur régime d'avantages sociaux et que lui-même avait de la difficulté à recruter, il s'est rendu compte qu'il devait s'intéresser de plus près à la santé et au mieux-être de son propre personnel.

Ainsi, en 2005, sans pour autant procéder à un lancement en bonne et due forme, il a élevé officiellement ses initiatives en matière de santé au rang de « programme de mieux-être ». Les employés ont discuté entre eux de leurs besoins, puis ils ont soumis les informations et les idées recueillies à l'examen de la haute direction.

1 Cette étude de cas s'appuie sur des informations fournies par Noel MacKay (spécialiste des régimes collectifs, TWG). L'entrevue a été menée par Crystal Hoganson et Louise Chénier le 24 février 2012.

2 Le Groupe Williamson, *À propos de nous*.

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 cinquième 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 de mieux-être de TWG est axé sur une alimentation et une activité saines. Il s'est d'abord limité à de petites initiatives, par exemple les plateaux de fruits et légumes disposés dans tout le bureau chaque vendredi, qui devient ainsi le jour des fibres, ou le prix gagné par la personne dont le podomètre a enregistré le plus de kilomètres. D'autres initiatives sont venues s'y ajouter, tels que les cours de Pilates à la pause déjeuner, les groupes de coureurs, les séances de massothérapie, et les programmes de bénévolat dans la collectivité.

Le mieux-être est une culture, non un produit.

—Noel MacKay, spécialiste des régimes collectifs, TWG

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

TWG estime que si ses employés jouissent d'une bonne santé, ils sont plus productifs dans tous les domaines – au travail, dans leur vie privée et dans la collectivité. Le Groupe Williamson s'investit beaucoup dans la responsabilité sociale des entreprises et cette philosophie est, de toute évidence, devenue aussi celle de ses employés. Depuis 13 ans, son personnel participe à cent pour cent à la campagne locale de collecte de fonds de Centraide Canada et, rien qu'en 2010, il a recueilli plus de 20 000 livres de produits alimentaires pour la banque d'alimentation locale de Brantford – bien plus que les employés de n'importe quel autre employeur.

TWG ne calcule pas le rendement du capital investi et il s'intéresse moins aux « chiffres » qu'aux réactions des employés. L'entreprise étant petite, elle est proche de son personnel. Les dirigeants peuvent faire le tour des bureaux en échangeant quelques mots avec les employés sur l'effet et l'efficacité du programme de mieux-être. Parallèlement aux informations et aux anecdotes recueillies – dont certaines sont réellement mobilisatrices (p. ex. celle concernant la première course de cinq kilomètres faite par une employée l'an dernier) –, le Groupe Williamson étudie aussi des données biométriques prélevées avant et après les épreuves sportives, telles que le défi lancé pour gagner le prix du podomètre. TWG enregistre des taux élevés de maintien de l'effectif, mais également de participation aux activités de mieux-être et d'engagement des employés.

Désormais, le Groupe se propose d'étudier de plus près d'autres résultats du programme de mieux-être. Il souhaite, plus particulièrement, analyser les effets sur les absences occasionnelles, les indemnités pour invalidité de courte et de longue durée, et les dépenses en médicaments.

Il serait très utile d'avoir un cadre ou un instrument de mesure commun. Mais ce qu'il faut avant tout, c'est établir une définition commune du « mieux-être », procéder à des mesures méthodiques et, ensuite, créer une base de données pour pouvoir faire des comparaisons.

—Noel MacKay, spécialiste des régimes collectifs, TWG

LES DÉFIS A RELEVER

L'un des plus grands problèmes à résoudre par TWG a été d'arriver à déterminer si son programme de mieux-être permettait vraiment de faire baisser les dépenses en médicaments. Avec l'expiration de certains brevets de médicaments de marque déposée et l'arrivée sur le marché de génériques, moins chers, des sociétés comme TWG peuvent enregistrer une baisse de leurs dépenses en médicaments qui ne doit rien à leurs investissements dans le mieux-être. Lorsqu'il a essayé de mesurer la productivité, TWG s'est trouvé face à d'autres problèmes, liés au fait qu'il travaille dans le secteur des services.

Il a aussi eu du mal à trouver du personnel capable de gérer son programme de mieux-être. Les services des ressources humaines deviennent plus petits et les besoins changent. Quelle que soit la personne choisie pour superviser le programme, elle doit avoir le temps d'accomplir correctement cette tâche.

QUELQUES CONSEILS AUX INTÉRESSÉS

TWG recommande aux organisations de ne pas avoir peur de se lancer dans un programme de mieux-être, mais de commencer modestement et de faire un pas après l'autre. À son avis, la mise sur pied d'un programme de mieux-être est un processus évolutif qui se construit petit à petit au fil du temps. On commet des erreurs, mais aussi longtemps qu'on réussit à surmonter les problèmes, à renouveler le programme et à persévérer, on devrait connaître le succès dans la durée.

TWG conseille également de se tourner vers l'extérieur pour s'inspirer des bonnes pratiques et demander de l'aide. Il a, par exemple, fait appel à son fournisseur d'avantages sociaux, La Financière Sun Life, qui a pu lui recommander quelques activités et ressources pour améliorer son programme de santé et de mieux-être.

Enfin, TWG fait observer que le soutien de la haute direction et la motivation des employés sont essentiels. Il suggère de trouver, parmi le personnel, un employé disposé à devenir un champion du mieux-être pour éveiller la motivation et l'engagement des autres.

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.

Le Groupe Williamson, *À propos de nous*. www.williamsongroup.com/fr/about_us/about_twg/about_twg.html (consulté le 24 février 2012).

➤ Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication. www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5092

Le Groupe Williamson : Une culture d'entreprise profondément humaine 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.

