



## Résumé *Août 2012*



# Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail





Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail  
par Louise Chénier, Crystal Hoganson et Karla Thorpe

## 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.

©2012 Le Conference Board du Canada\*  
Publié au Canada • Tous droits réservés  
Entente n° 40063028 • Also available in English  
\*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.



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.

## Avant-propos

L'étude *Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail* fournit aux organisations de toutes tailles des conseils sur les arguments à faire valoir pour démontrer les effets et les résultats favorables de l'investissement dans la santé et le mieux-être en milieu de travail.

Le rapport inclut une liste de mesures possibles ainsi que des modèles de calculs à faire à l'intention des employeurs. On y trouve également une feuille de travail servant à calculer le rendement de l'investissement dans les programmes de santé et de mieux-être, et un exemple hypothétique.

Le rapport s'appuie sur une vaste revue de la littérature, une série d'entrevues réalisées pour 10 études de cas approfondies sur des employeurs de tailles et de secteurs divers, et 13 entrevues avec des experts clés de la promotion de la santé, du mieux-être en milieu de travail et de l'évaluation des programmes.

L'étude a bénéficié du soutien de Standard Life, de Ceridian Canada, de Croix Bleue Medavie, de Homewood Solutions Humaines, de Mercer, de Pfizer Canada, de Sanofi Canada, de TELUS Solutions en santé et de l'Alliance canadienne pour des soins de santé durables du Conference Board du Canada.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>Résumé</b> .....  | i  |
| <b>Chapitre 1—L'importance d'investir dans les programmes de mieux-être au travail</b> .....                 | 1  |
| Pourquoi les employeurs devraient-ils investir dans des programmes de mieux-être au travail? . . . .         | 2  |
| Quelle différence font les programmes de mieux-être? . . . . .   | 5  |
| <b>Chapitre 2—Élaborer un programme global de mieux-être au travail</b> .....                                | 7  |
| Quels facteurs influent sur la santé et le mieux-être des employés? . . . . .                                | 8  |
| Comment les employeurs peuvent-ils créer un milieu de travail sain? . . . . .                                | 8  |
| Qu'est-ce qu'un programme global de santé et de mieux-être au travail? . . . . .                             | 9  |
| Comment structurer un programme global de mieux-être . . . . .   | 10 |
| <b>Chapitre 3—Évaluer les programmes de mieux-être au travail</b> .....                                      | 16 |
| Pourquoi mesurer ou évaluer les programmes de mieux-être au travail? . . . . .                               | 16 |
| Qu'est-ce que le rendement du capital investi (RCI)? . . . . .   | 17 |
| Procède-t-on à des mesures du RCI? . . . . .   | 18 |
| Quels sont les obstacles rencontrés? . . . . .   | 18 |
| Peut-on toujours dire que plus c'est grand, meilleur c'est? L'évaluation dans les petites entreprises. . . . | 19 |
| auprès de qui les employeurs peuvent-ils obtenir de l'aide? . . . . .  | 19 |
| <b>Chapitre 4—Outils d'évaluation des programmes de mieux-être au travail</b> .....                          | 22 |
| L'établissement d'une base de référence . . . . .  | 23 |
| L'analyse coût/bénéfice . . . . .  | 25 |
| Le coût des prestations pharmaceutiques . . . . .  | 26 |
| L'absentéisme. . . . .   | 26 |
| Les coûts des invalidités de courte et de longue durée . . . . .   | 28 |
| L'indemnisation des accidents du travail. . . . .  | 29 |
| Les programmes d'aide aux employés . . . . .   | 30 |
| La productivité au travail. . . . .  | 30 |
| Le roulement . . . . .   | 32 |
| Le recrutement . . . . .   | 33 |
| La satisfaction et l'engagement des employés . . . . .   | 34 |
| La réputation de l'entreprise . . . . .  | 34 |
| La culture d'entreprise. . . . .   | 35 |
| La satisfaction des clients . . . . .  | 36 |
| <b>Chapitre 5—Cadre de mesure des programmes de mieux-être en milieu de travail</b> .....                    | 37 |
| Étapes/Programmes . . . . .  | 38 |
| Résultats/effets. . . . .  | 39 |
| Mesures . . . . .  | 40 |
| <b>Chapitre 6—Rôle du secteur public dans la santé des employés</b> .....                                    | 42 |
| Les déterminants de l'engagement du secteur public . . . . .   | 42 |
| La nature du soutien public . . . . .  | 43 |
| <b>Chapitre 7—Conclusion</b> .....   | 46 |
| <b>Annexe A—Listes des personnes rencontrées en entrevue</b> .....   | 48 |
| Employeurs . . . . .   | 48 |
| Experts clés de la promotion de la santé . . . . .   | 49 |
| <b>Annexe B—Liste de paramètres pour les employeurs</b> .....  | 50 |
| Renseignements démographiques . . . . .  | 50 |
| Régime d'assurance-maladie collectif. . . . .  | 50 |
| Prestations pharmaceutiques . . . . .  | 50 |
| Invalidité de courte durée. . . . .  | 50 |
| Invalidité de longue durée . . . . .   | 50 |
| Absences occasionnelles . . . . .  | 51 |
| Indemnisation des accidents du travail . . . . .   | 51 |
| Programme d'aide aux employés . . . . .  | 51 |
| Évaluations des risques pour la santé . . . . .  | 51 |
| Tabagisme . . . . .  | 51 |
| Roulement . . . . .  | 51 |
| Milieu de travail. . . . .   | 51 |
| Autre . . . . .  | 51 |
| <b>Annexe C—Exemples de calculs</b> .....  | 52 |
| <b>Annexe D—Exemple de calcul du rendement du capital investi</b> .....                                      | 56 |
| <b>Annexe E—Bibliographie</b> .....  | 63 |

## Remerciements

Le présent rapport n'aurait pu voir le jour sans l'aide financière de diverses organisations. Le Conference Board est extrêmement reconnaissant du soutien généreux que lui a accordé Standard Life, son commanditaire en titre.



Notre projet a également bénéficié de l'appui de parrains, notamment Ceridian Canada, Croix Bleue Medavie, Mercer, Pfizer Canada, Sanofi Canada, Homewood Solutions Humaines, TELUS Solutions en santé et l'Alliance canadienne pour des soins de santé durables du Conference Board du Canada.



Des experts ont accepté généreusement de faire partie d'un comité consultatif qui nous a aidés par ses commentaires et suggestions à mener à bien ce projet. Ce sont :

- ◆ Emmanuelle Gaudette, Standard Life
- ◆ Jacques Latour, Standard Life
- ◆ Estelle Morrison, Ceridian Canada
- ◆ Judy Plotkin, Homewood Solutions Humaines
- ◆ Derek Weir, Croix Bleue Medavie
- ◆ Shelley Kee, Croix Bleue Medavie
- ◆ Diane Champagne, Mercer
- ◆ François Campeau, anciennement de Pfizer Canada
- ◆ Farzad Ali, Pfizer Canada
- ◆ Danny Peak, Sanofi Canada
- ◆ Doug Daniell, Sanofi Canada
- ◆ Luc Vilandré, TELUS Solutions en santé
- ◆ Sébastien Prévost, TELUS Solutions en santé
- ◆ Marie-Maxime Bastien, ACTI-MENU
- ◆ Garry Herback, Co-operators Compagnie d'assurance-vie
- ◆ Marie-Claude Pelletier, Groupe entreprises en santé
- ◆ Jean Pruneau, Santé Canada
- ◆ Helen Stevenson, Reformulary Group
- ◆ Lori Casselman, Financière Sun Life
- ◆ Eugene Wen, CSPAAT Ontario
- ◆ Judith Shamian, IOV Canada

Les auteurs du rapport remercient particulièrement Chris Bonnett de H3 Consulting et Ryan Godfrey du Conference Board du Canada pour l'aide apportée à la recherche et à la rédaction. Ils remercient également les réviseurs du Conference Board du Canada – Glen Hodgson, Louis Thériault et Thy Dinh – ainsi que les équipes des publications, des communications et du marketing qui ont apporté une aide enthousiaste à la préparation du rapport.

Le Conference Board du Canada est le seul responsable du contenu du rapport, y compris des éventuelles erreurs et omissions.

## L'ALLIANCE CANADIENNE POUR DES SOINS DE SANTÉ DURABLES

L'Alliance canadienne pour des soins de santé durables (ACSSD) a été créée pour fournir aux chefs d'entreprise et aux décideurs du Canada des analyses quantitatives, étoffées et tournées vers l'avenir, de la durabilité du système de soins de santé au Canada dans toutes ses facettes.

Par son travail, l'Alliance aide les Canadiens à mieux comprendre quelles conditions il faut réunir pour avoir un système de soins de santé durable – financièrement et dans un contexte plus large. Ces conditions couvrent les dimensions financière et institutionnelle, ainsi que le rendement de l'entreprise et le secteur bénévole. Parmi les thèmes qui feront l'objet de rapports futurs mentionnons la prévention, la prestation des services de soins de santé et la gamme des soins, la conception, l'alignement et le rendement des organisations, le financement, le capital humain, l'innovation, la technologie et les médicaments, la gouvernance et la bioéthique.

Lancée en mai 2011, l'ACSSD invite des chefs de file des secteurs public et privé qui œuvrent dans les domaines de la santé et des soins de santé à intervenir activement dans l'élaboration de son programme de recherche. Quelque 29 entreprises et organisations ont investi dans cette initiative à ce jour, apportant non seulement un soutien financier, mais aussi des orientations et de précieuses connaissances.

Pour en savoir plus au sujet de l'ACSSD et pour recevoir un avis lors de la diffusion de nouvelles publications, veuillez visiter le site Web, à [www.conferenceboard.ca/CASHC](http://www.conferenceboard.ca/CASHC).

## INVESTISSEURS DE L'ACSSD

### Investisseurs champions

Deloitte & Touche s.r.l.  
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée  
de l'Ontario  
Norlien Foundation

Les Companies Loblaw limitée  
LifeLabs Inc.  
Mercer (Canada) Ltée  
Pfizer Canada  
Xerox Canada Ltée

### Investisseurs principaux

British Columbia Ministry of Health  
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance  
contre les accidents du travail de l'Ontario  
Finances Québec  
Financière Sun Life  
Provincial Health Services Authority (PHSA)  
de la Colombie-Britannique

### Investisseurs participants

Association canadienne des individus retraités (CARP)  
Association médicale canadienne  
Hôpital St-Boniface Fondation  
Les compagnies de recherche pharmaceutique  
du Canada (Rx&D)  
Partenariat canadien contre le cancer  
Produits de santé consommateurs du Canada  
Santé Canada  
Santé Manitoba  
Société canadienne du sang  
The Credit Valley Hospital & Trillium Health Centre  
The Hospital for Sick Children  
VON Canada

### Investisseurs partenaires

Alberta Health and Wellness  
Banque Scotia  
Famille des compagnies Johnson & Johnson  
Green Shield Canada  
Groupe Banque TD  
La Great-West, compagnie d'assurance-vie  
Le Groupe Co-operators limitée

### Commanditaire du Programme des universitaires-résidents

Banque Canadienne Impériale de Commerce



# Justifier les investissements dans la santé et le mieux-être au travail

### Aperçu

- ◆ Les hauts dirigeants savent qu'ils récolteront les fruits de leurs investissements dans les programmes de mieux-être, mais cela ne libère pas les responsables de ces programmes de leur obligation d'en évaluer l'efficacité.
- ◆ L'objet de ce rapport est de conseiller les employeurs, peu importe leur taille, sur la justification des investissements dans les programmes favorisant le mieux-être au travail.
- ◆ Si les employeurs éprouvent de la difficulté à calculer le rendement de leur investissement dans les programmes de santé et de mieux-être au travail, c'est parce que les retombées (et même les coûts) peuvent être difficiles à quantifier.
- ◆ Face à un marché de plus en plus compétitif et un contexte en constante évolution, les organisations ne sont pas près de voir s'atténuer leur obligation de justifier leurs dépenses.

**A**lors que les organisations s'efforcent tant bien que mal de rester compétitives malgré le climat de restrictions budgétaires, elles sont plus que jamais tenues de justifier leurs dépenses de programme.

Même si, intuitivement, les hauts dirigeants savent qu'en dépensant dans des programmes pour le mieux-être ils investissent dans la santé et la productivité de leur main-d'œuvre, il n'en reste pas moins que les spécialistes en prévention et promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail sont de plus en plus appelés à prouver les avantages directs de ces investissements pour l'entreprise.

L'objectif premier de cette étude est de fournir aux organisations de toutes tailles – petites, moyennes et grandes – des conseils sur les arguments à faire valoir pour justifier les programmes de santé et de mieux-être en milieu de travail.

Elle s'appuie sur une vaste revue de la littérature, une série d'entrevues réalisées pour 10 études de cas approfondies sur des employeurs de tailles et de secteurs divers, et 13 entrevues avec des experts clés de la promotion de la santé, du mieux-être en milieu de travail et de l'évaluation des programmes.

Les résultats des entrevues menées pour les études de cas seront publiés séparément dans une série de notes d'information qui portera le titre *Mesurer les programmes de mieux-être : Pleins feux sur des employeurs*. Chaque note sera consacrée à une organisation dont elle décrira les programmes d'amélioration du mieux-être et les méthodes d'évaluation. Ensemble, ces notes fourniront des renseignements très utiles aux employeurs qui voudraient mesurer les effets de leurs propres initiatives dans le domaine de la santé et du mieux-être.

La présente étude a bénéficié du soutien de Standard Life, de Ceridian Canada, de Croix Bleue Medavie, de Homewood Solutions Humaines, de Mercer, de Pfizer Canada, de Sanofi Canada, de TELUS Solutions en santé et de l'Alliance canadienne pour des soins de santé durables du Conference Board du Canada.

Les employeurs devraient investir dans des programmes d'amélioration du mieux-être en milieu de travail parce que c'est là une décision justifiée financièrement. Au bout du compte, les investissements dans la santé et le mieux-être réduisent les coûts des avantages sociaux, l'absentéisme et le présentéisme, en plus d'accroître la productivité. Souvent, ce sont ces économies qui prouvent les effets positifs des programmes de mieux-être sur les résultats d'une entreprise. S'ils sont fructueux, ces programmes rehaussent aussi l'image de l'organisation qui s'impose comme un employeur de choix, socialement responsable, et améliorent sa capacité d'attirer de nouveaux talents et de retenir les talents existants. Les employeurs ne doivent pas non plus perdre de vue l'idée que ces programmes peuvent les aider à remplir leurs obligations légales d'offrir à leurs employés des milieux de travail à la fois sûrs et sains.

Un programme complet d'amélioration du mieux-être doit inclure les cinq éléments essentiels suivants :

- ◆ Un engagement de la haute direction;
- ◆ Une base de comparaison;
- ◆ Des activités qui répondent aux besoins de l'organisation;
- ◆ Un suivi auprès des employés participants;
- ◆ Une évaluation du programme et de ses activités.

Certes, il est important d'avoir des programmes de mieux-être et des ressources connexes pour aider les employés à se mettre ou à se garder en forme, mais il est tout aussi important de leur offrir une culture organisationnelle saine et un milieu de travail sûr.

Il est fondamental de pouvoir calculer le rendement de l'investissement dans les programmes de mieux-être parce que c'est ce qui permet à l'organisation de mesurer

les avantages financiers qui découlent de ces programmes et donc toute leur valeur face aux autres priorités de l'organisation. Toutefois, l'évaluation des programmes de mieux-être en est encore à ses débuts. Bien qu'un tiers environ des employeurs mesurent les résultats de ces programmes, très peu (moins de 1 p. 100) analysent leur rendement de façon rigoureuse. Actuellement, les organisations se soucient davantage de faire la preuve des effets et des résultats favorables des programmes que d'en démontrer le rendement positif. Et généralement, ce début de preuve suffit à convaincre les hauts dirigeants.

Le rendement de l'investissement est une évaluation économique des épargnes (ou des profits) par rapport aux dépenses de programme (ou au capital investi). Il paraît tout simple à calculer, mais souvent, les composantes coûts et épargnes sont difficiles à quantifier.

---

**Il est fondamental de pouvoir calculer le rendement de l'investissement dans les programmes de mieux-être; pourtant, moins de 1 p. 100 des employeurs l'analysent de façon rigoureuse.**

---

Nombreuses sont les raisons pour lesquelles les employeurs ont de la difficulté à mesurer le rendement de l'investissement dans les programmes de mieux-être. Bien souvent, ils n'ont pas accès aux bonnes données ou peinent à intégrer les données des divers fournisseurs de services. Ils n'ont pas non plus toujours le personnel, les ressources ou les compétences qu'il faut pour effectuer une bonne évaluation du programme, dont la mesure du rendement de l'investissement. De plus, les effets des investissements dans ces programmes de mieux-être sont souvent intangibles, subjectifs et difficiles à relier directement aux programmes.

La capacité d'un employeur de montrer un rendement positif de l'investissement dans les programmes de santé et de mieux-être au travail dépendra du type de programme offert. Par exemple, les employeurs qui organisent un seul et unique déjeuner-conférence sur le mieux-être



peuvent assister à une amélioration de la santé de leurs employés, mais ont peu de chances de réaliser des économies appréciables pour l'organisation. Les employeurs dont les programmes seront davantage ciblés, intégrés et complets tireront un meilleur rendement de leur investissement.

Pour les employeurs prêts à s'engager dans un calcul en bonne et due forme du rendement de leur investissement, le présent rapport propose un ensemble d'outils et de mesures qui aident à démontrer les effets et les résultats de l'investissement dans la santé et le mieux-être. Parmi eux figurent une liste des mesures possibles, des modèles de calculs à faire, une feuille de travail consacrée au rendement de l'investissement et un exemple hypothétique de calcul du rendement de l'investissement.

Ces dernières années, le désir autrefois inexistant des employeurs d'évaluer les résultats de leurs investissements dans les programmes de santé et de mieux-être n'a pas cessé de croître. Selon nous, cette tendance qui répond à la nécessité de mieux assumer les responsabilités financières ira en augmentant. À mesure que les employeurs évolueront vers des programmes d'amélioration du mieux-être plus complets, la capacité des praticiens du domaine de faire la preuve du rendement de l'investissement dans ces programmes – et leur obligation à cet égard – se confirmera. Les spécialistes en prévention et promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail n'ont rien à craindre : si les programmes ciblent correctement les problèmes de santé qui prévalent parmi l'effectif, le rendement financier pour l'employeur sera certainement positif.

Publication 13-027  
Version électronique : 625 \$

Le Conference Board du Canada  
**Pour y voir clair**



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada  
*Tél.* 613-526-3280 • *Télec.* 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 • *Télec.* 212-980-7014 • [www.conference-board.org](http://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 • *Télec.* +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 • *Télec.* +852 2869 1403

conferenceboard.ca