



Étude de cas **Septembre 2010**

Le GP²S : pour encourager la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés au Québec

APERÇU

- ◆ Le GP²S est un organisme sans but lucratif qui encourage les entreprises québécoises à adopter des programmes de santé pour leurs employés.
- ◆ Il met à profit deux stratégies pour réussir : collaborer avec divers intervenants pour créer un environnement propice aux employeurs et aider directement ceux-ci à franchir les cinq étapes de la mise en œuvre de leurs programmes.
- ◆ Le GP²S a aussi contribué à l'établissement de la norme « Entreprise en santé », qui propose un processus de certification pour guider les interventions en milieu de travail et reconnaître les entreprises qui s'illustrent.

La présente étude de cas a été préparée par le Conference Board grâce au financement de l'Agence de la santé publique du Canada. Elle vise à mettre en relief une initiative prometteuse à l'intention des entreprises et des employeurs pour prévenir et prendre en charge les maladies chroniques¹, à partir de données recueillies dans le cadre d'un examen de la documentation et d'entrevues avec des dirigeants d'organisations.

¹ Pour obtenir plus d'information au sujet du rôle des entreprises dans la prévention et la prise en charge des maladies chroniques, veuillez consulter *Addressing Chronic Diseases: What's Business Got to Do with It?*, à www.conferenceboard.ca/networks/ccdpm/default.aspx.

VUE D'ENSEMBLE

Le Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP²S) est un organisme sans but lucratif créé en 2005 dans le but d'encourager les entreprises québécoises à adopter des programmes de santé globale pour leurs employés². Le GP²S accomplit son mandat en apportant un soutien stratégique aux employeurs dans l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien de leurs programmes³. Il s'active aussi à établir un environnement propice aux employeurs en travaillant en collaboration avec d'autres intervenants importants au Québec.

Par tous ces efforts, le GP²S espère contribuer à la prévention de la maladie et à l'amélioration de l'état de santé des employés au Québec. L'atteinte de tels objectifs, qui aurait, estime-t-il, une incidence sur la société entière, se traduirait par un meilleur bilan de santé de la population, une augmentation de la productivité des entreprises et une diminution du fardeau sur le système de soins de santé au Québec. Ces effets favoriseraient à leur tour un accroissement de l'investissement public dans divers secteurs, comme l'éducation, l'environnement, l'état socioéconomique des collectivités ainsi que la recherche et le développement⁴.

Des contributions ponctuelles, à la fois publiques et privées, permettent de financer le GP²S, outre le prélèvement de cotisations annuelles auprès de 150 membres (y compris Alcoa, Desjardins, Hydro-Québec et divers ministères, conseillers, fournisseurs de services et établissements de soins de santé)⁵. Marie-Claude Pelletier agit à titre de présidente et chef de la direction, alors que Roger Bertrand, ancien ministre de la Santé publique, préside le conseil d'administration⁶.

2 GP²S, « À propos du GP²S », GP²S, www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=category§ionid=4&id=14&Itemid=90 (consulté le 3 mai 2010).

3 Entrevue par courrier électronique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 21 juin 2010.

4 GP²S, « Mémoire au ministre des Finances, Monsieur Raymond Bachand », GP²S, www.gp2s.net/documents/memoires/memoire_gp2s.pdf (consulté le 10 mai 2010).

5 GP²S, « Liste des membres », GP²S, www.gp2s.net/index.php?option=com_cb_liste&Itemid=112 (consulté le 3 mai 2010).

6 GP²S, « Who's Who in Workplace Health Awards—Quebec's Standard for Success », GP²S, www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=view&id=875&Itemid=84 (consulté le 3 mai 2010).

ACTIVITÉS

Le GP²S met à profit deux stratégies distinctes — chacune supposant une série d'activités particulière — pour promouvoir la santé et prévenir la maladie au Québec. Premièrement, il s'efforce de créer un milieu propice aux employeurs en [traduction] « mobilisant différents intervenants (c.à d. les autorités publiques, les fournisseurs de services de santé, les assureurs, les courtiers, les syndicats, des groupes de recherche et de défense des intérêts dans le secteur de la santé, et les médias) qui peuvent, directement ou indirectement, influencer sur l'introduction en milieu de travail de stratégies de prévention et de promotion de la santé structurées »⁷. Notons à cet égard que le GP²S propose aux intervenants diverses approches pour aider les employeurs, les doter de l'information et des outils dont ils ont besoin, et les encourager à diffuser leurs connaissances dans leurs réseaux⁸. Le GP²S a également préparé un mémoire à l'intention du gouvernement du Québec, dans lequel il l'empresse d'« intensifier » la promotion des programmes de santé pour les employés et lui recommande d'adopter un plan d'action multisectoriel⁹.

Le GP²S contribue à la prévention de la maladie et à l'amélioration de l'état de santé des employés au Québec.

Deuxièmement, le GP²S travaille directement auprès des employeurs pour les guider dans l'élaboration (ou l'amélioration) des programmes de santé pour les employés. L'approche préconisée par le Groupe amène les employeurs à traverser jusqu'à cinq phases — non conscience, conscience, préparation, implantation, et maintien — selon leur état d'avancement.

NON CONSCIENCE

Avant même l'élaboration de programmes de santé globale pour leurs employés, les employeurs doivent être au courant de la pertinence, de l'existence et du contenu de

7 Entrevue par courrier électronique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 21 juin 2010.

8 Ibid.

9 GP²S, « Mémoire au ministre des Finances, Monsieur Raymond Bachand ».

tels programmes. Le GP²S tente de provoquer cette prise de conscience au moyen de plusieurs instruments — notamment des conférences, des présentations et des réunions en personne. Il collabore également avec des journalistes pour la diffusion en ligne et la publication d'articles sur le mieux-être au travail dans les quotidiens et les revues d'affaires du Québec.

CONSCIENCE

Alors que se produit la prise de conscience, le GP²S veille à ce que les employeurs saisissent mieux l'importance — ou les avantages — de programmes de santé globale pour leurs employés. Entre autres mesures en ce sens, il tient des sessions d'information; affiche des articles instructifs, des études de cas et des vidéos sur son site Web; et diffuse des « données convaincantes tirées de la recherche au Québec, au Canada, aux États-Unis et partout dans le monde au sujet des pratiques exemplaires qui font la promotion de la santé au travail et de leurs retombées »¹⁰.

De plus, le GP²S fournit des outils pour mesurer les avantages que peut tirer l'employeur de la mise en œuvre d'un programme de santé pour ses employés. L'outil de calcul de la performance et du risque financier du capital humain, par exemple, sert à établir le rendement de l'investissement que peut atteindre un employeur s'il met en œuvre un programme de santé¹¹.

Le GP²S tient des sessions d'information; affiche des articles, des études de cas et des vidéos sur son site Web; et diffuse des données du Québec, du Canada et d'ailleurs dans le monde.

PRÉPARATION

Si un employeur s'engage à mettre en œuvre un programme de santé globale pour ses employés, le GP²S peut l'aider à s'y préparer en le conseillant à l'étape de la conception. Plusieurs instruments novateurs du GP²S facilitent ce processus. La cueillette d'indicateurs organisationnels, notamment sur la santé des employés,

permettent de cerner les secteurs où des améliorations s'imposent (c.-à-d. le régime alimentaire des employés, de saines politiques administratives, etc.). En outre, la conformité à la norme « Entreprise en santé » et à son programme de certification connexe, élaborés en collaboration avec le Bureau de normalisation du Québec (BNQ)¹², suppose la prise d'« un ensemble d'actions [stimulées] qui contribuent de façon significative à la santé des personnes en milieu de travail »¹³. (Voir l'encadré sur la norme « Entreprise en santé » et son programme de certification, à la page 4.)

De plus, le GP²S fournit des outils pour mesurer les avantages que peut tirer l'employeur de la mise en œuvre d'un programme de santé pour ses employés.

IMPLANTATION

Bien que de façon indirecte, le GP²S soutient également la mise en œuvre de différents programmes de santé pour les employés. Il organise ce qu'il appelle des « sessions d'information et d'échanges » pour permettre « aux entreprises de recevoir de l'information [. . .] et d'échanger sur des problématiques communes, en ce qui a trait à la mise en place de programmes de prévention et de promotion de santé »¹⁴.

Enfin, le GP²S encourage avec ferveur non seulement la mise en œuvre d'initiatives de base favorables à la santé, mais aussi celle de programmes conformes à la norme « Entreprise en santé ». Ainsi, il fournit aux employeurs des formations et des outils particuliers, dont un manuel « illustrant différentes manières de se conformer à la norme »¹⁵.

10 GP²S, « À propos du GP²S ».

11 GP²S, « Performance et risque financier du capital humain », GP²S, www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=78&Itemid=218 (consulté le 3 mai 2010).

12 GP²S, « Who's Who in Workplace Health Awards—Quebec's Standard for Success ».

13 Bureau de normalisation du Québec, « La norme "Entreprise en santé" », Bureau de normalisation du Québec, www.bnq.qc.ca/documents/9700-800_description_norme.pdf (consulté le 4 mai 2010).

14 GP²S, « Sessions d'information et d'échanges », GP²S, www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=103&Itemid=279 (consulté le 7 mai 2010).

15 GP²S, *Manuel d'accompagnement*, GP²S, (consulté le 7 mai 2010). (Nota : Il est possible d'acheter ce manuel de GP²S au coût de 350 \$ ou, pour les membres, de 250 \$.)

La norme « Entreprise en santé » et son programme de certification

L'élaboration de la norme « Entreprise en santé » et de son programme de certification a été coordonnée par le Bureau de normalisation du Québec à la demande du GP²S, grâce au financement du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, du Mouvement Desjardins et de Power Corporation. Lancés en février 2008, la norme et son programme connexe sont entrés en vigueur en mars 2009.

OBJECTIFS

Tels sont les objectifs poursuivis :

- ◆ Spécifier un ensemble d'actions qui contribuent de façon significative à la santé des personnes en milieu de travail;
- ◆ Reconnaître les efforts des entreprises au moyen d'une certification.

SPHÈRES D'ACTIVITÉ

Telles sont les sphères d'activité visées :

- ◆ **Habitudes de vie du personnel** : Conseils en nutrition, programmes de sensibilisation à l'activité physique, formation sur la gestion du stress, activités d'éducation sur différentes maladies;
- ◆ **Équilibre travail-vie personnelle** : Politique de conciliation travail-vie personnelle, horaires flexibles, garderie en milieu de travail, congés pour des raisons familiales, retour progressif à la suite d'une absence pour des raisons de santé;
- ◆ **Environnement de travail** : Distributrices d'aliments santé, aires de stationnement sécuritaires pour les vélos, programmes de soutien aux travailleurs ayant des malaises physiques, aménagement d'aires de relaxation;
- ◆ **Pratiques de gestion** : Intervention pour favoriser l'esprit d'équipe, plans de perfectionnement professionnel personnalisés, mécanisme de consultation des travailleurs, formation des gestionnaires sur la reconnaissance et les communications efficaces.

DEUX NIVEAUX DE CERTIFICATION

Il existe deux niveaux de certification :

Niveau 1 — Entreprise en santé : L'entreprise démontre clairement son engagement envers la santé et le mieux-être de son personnel d'une façon structurée et planifiée, en fonction des problèmes de santé et des besoins du personnel révélés par une collecte de données, ainsi qu'en fonction des priorités de l'entreprise. Les employeurs atteignent ce niveau s'ils satisfont à toutes les exigences relatives aux habitudes de vie ainsi qu'à celles imposées pour une autre sphère d'activité (plus de 40 exigences au total);

Niveau 2 — Entreprise en santé — Élite : Les interventions et les sphères d'activité touchées sont plus nombreuses. La santé et le mieux-être sont mieux intégrés à la culture de l'entreprise et à ses processus de gestion. Les employeurs atteignent ce niveau s'ils satisfont à toutes les exigences imposées dans les quatre sphères d'activité (plus de 60 exigences au total).

ENTREPRISES EN SANTÉ EN MAI 2010

Telles sont les entreprises en santé :

- | | |
|--------------------|---|
| ◆ Pfizer (Élite); | ◆ Médial Conseil Santé Sécurité Inc. (Élite); |
| ◆ Lasonde (Élite); | ◆ Samson Groupe Conseils (Élite); |
| ◆ Sinapse; | ◆ Solareh; |
| ◆ Esprit de Corps; | ◆ SSQ Groupe financier. |

Sources : BNQ, « La norme "Entreprise en santé" »; « La norme "Entreprise en santé" », diaporama présenté par Marie-Claude Pelletier.

MAINTIEN

Les efforts que déploie le GP²S ne cessent pas lorsqu'un employeur met en œuvre un programme de santé globale pour ses employés. Il importe alors au Groupe d'assurer la réussite et le maintien du programme, par la diffusion de connaissances et de pratiques exemplaires relativement à l'évaluation, au renforcement et au renouvellement de l'engagement des employés en faveur du programme. Le GP²S dirige aussi les employeurs vers des conseillers professionnels lorsqu'une aide sur place s'avère nécessaire.

Par ailleurs, le GP²S reconnaît les réalisations découlant de la mise en œuvre de programmes par la remise de prix. Les prix que le Groupe offre depuis 2009 récompensent

les efforts des employeurs « à toutes les étapes de leur cheminement », car « chaque étape est importante [et chaque] bataille constitue une victoire »¹⁶. Bien que de nombreux employeurs reconnus soient à la tête d'« entreprises en santé », la certification n'est pas une condition d'amissibilité à ces prix : « d'autres approches structurées peuvent également donner des résultats stimulants »¹⁷.

16 GP²S, « Programme de reconnaissance », GP²S, www.gp2s.net/documents/documentation/5.pdf (consulté le 7 mai 2010).

17 Ibid.

INNOVATION

L'idée de la création du GP²S revient à deux lobbyistes actifs au Québec, en 2004. Constatant les « coûts astronomiques des soins de santé » au Québec et la menace qu'ils représentent pour le développement économique, ceux-ci ont communiqué avec Roger Bertrand, ancien ministre provincial de la Santé publique. Après plusieurs consultations, l'équipe a décidé d'organiser une série de réunions publiques — deux à Montréal et une à Québec — pour réfléchir à d'éventuelles solutions. Elle a aussi sondé André Chagnon, important homme d'affaires québécois à l'origine de la Fondation Lucie et André Chagnon, et l'a encouragé à inviter ses relations.

Malgré leurs antécédents variés, tous ces participants ont convenu du fait que la solution idéale devrait être axée sur les mesures préventives, et non curatives.

Les réunions ont attiré des personnes de tous les horizons — y compris des chefs de direction, des médecins et des philanthropes. Malgré leurs antécédents variés, tous ces participants se sont entendus sur la nécessité de trouver une solution non gouvernementale pour améliorer l'état de santé de la population québécoise. Ils ont aussi convenu du fait que la solution idéale devrait être axée sur les mesures préventives, et non curatives¹⁸.

Une fois ces objectifs établis, la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés est vite apparue comme une solution possible aux problèmes que posent les soins de santé et la baisse de la productivité au Québec. Ils promettaient d'importantes retombées, puisque 60 p. 100 de la population québécoise est composée de travailleurs¹⁹ et que ceux-ci passent « la moitié de leur vie éveillée au travail »²⁰. Finalement, les programmes

de mieux-être et de santé pour les employés présentaient un autre attrait pour les nombreux chefs de direction présents aux réunions : d'après une solide documentation, ils pourraient se solder par d'importants bénéfices nets, notamment sous la forme d'une productivité accrue, d'un absentéisme plus faible, d'une plus grande fidélisation des employés et d'un meilleur moral au travail²¹.

Les programmes de santé pour les employés sont vite apparus comme une solution aux problèmes de soins de santé et de baisse de productivité au Québec.

L'appui manifesté par les participants aux réunions en faveur de programmes de santé pour les employés a inspiré la mise sur pied d'un nouvel organisme chargé d'encourager et de faciliter la mise en œuvre de tels programmes. C'est dans ce contexte que, grâce au financement de la Fondation Chagnon, un comité de travail (composé de Roger Bertrand, d'André Chagnon, du D^r Mario Messier, de Gaétan Lussier et de plusieurs autres) a consacré l'année suivante à la création du GP²S, dont le lancement officiel a eu lieu en juin 2005.

EN QUOI LE GP²S EST-IL NOVATEUR?

Le GP²S n'est pas le premier organisme sans but lucratif qui encourage la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés. Il se distingue toutefois des autres par son approche et son ambitieuse portée. Le GP²S vise le changement partout au Québec au moyen de deux grandes stratégies (voir « Activités » à la page 2) et mise sur un « effet multiplicateur » — c.-à-d. la mobilisation d'employeurs pour diffuser ces messages de prévention et de promotion de la santé dans l'ensemble de la province²².

18 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

19 Ibid.

20 GP²S, « À propos du GP²S ».

21 Daniel Munro, *Healthy People, Healthy Performance, Healthy Profits: The Case for Business Action on the Socio-Economic Determinants of Health*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2008.

22 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

Les produits nés du GP²S sont aussi novateurs. La norme « Entreprise en santé », par exemple, propose un plan d'action et un processus de certification entièrement nouveaux, comme l'a reconnu la revue *Working Well*, qui voit en cette norme [traduction] « une première au Canada, une première en Amérique du Nord et une première dans le monde »²³.

FACTEURS DE SUCCÈS

Marie-Claude Pelletier attribue le succès rapide du GP²S à plusieurs facteurs clés :

Adhésion à la vision du GP²S : La vision du GP²S — améliorer l'état de santé des employés et la productivité des entreprises québécoises — est au cœur de la croissance du Groupe. D'après M^{me} Pelletier, cette « vision est partagée par beaucoup de personnes au Québec — c'est une vision commune à laquelle se rallient les Québécois »²⁴;

Sessions d'information gratuites : Tous les mois, à Montréal et à Québec, le GP²S offre des sessions d'information de 2,5 heures à l'intention des employeurs québécois (et d'autres intervenants). Les avantages apportés par ces réunions sont de deux ordres. D'abord, les participants se familiarisent avec les programmes de santé pour les employés, les pratiques exemplaires à suivre pour leur mise en œuvre ainsi que les outils et les organismes en mesure de les aider. Ensuite, les employeurs découvrent qu'« ils ne sont pas seuls » et que de nombreuses autres organisations aspirent au même but²⁵. Cela les motive et les rassure, en plus de diminuer le risque de problème par l'action collective²⁶;

Approche progressive : Le GP²S privilégie une approche en cinq étapes pour mobiliser les employeurs et leur apporter un soutien stratégique dans la mise en œuvre de programmes de santé pour leurs employés. « Cette approche pratique et concrète, étape par étape » permet de simplifier la marche à suivre pour le GP²S et pour les employeurs²⁷;

Produits novateurs : Depuis son lancement en 2005, le GP²S a introduit des produits novateurs, comme la norme « Entreprise en santé ». Ces produits attirent l'attention et témoignent en fait de l'importance de celui-ci auprès de ses membres actuels et futurs;

La vision du GP²S est partagée par beaucoup de personnes au Québec.

Adeptes de la première heure : On n'insistera jamais assez sur l'importance des « adeptes de la première heure » dans toute initiative à vaste échelle axée sur la santé. Dans le cas du GP²S, ces premiers adeptes (comme Lassonde et Pfizer) ont fini par devenir des champions de la cause et ont incité d'autres employeurs à les imiter.

INCIDENCES ET AVANTAGES

En mai 2010, le GP²S avait réussi à recruter environ 150 membres organisationnels de différents secteurs et collectivités dans l'ensemble du Québec. Parmi ceux-ci figuraient des employeurs avec lesquels le GP²S a travaillé en étroite collaboration pour encourager l'introduction ou l'amélioration de programmes de santé structurés pour les employés. Le GP²S estime également que, depuis l'automne 2009, il a atteint approximativement 7 500 autres employeurs au moyen de ses sessions d'information gratuites, de ses stands et de ses présentations lors d'une trentaine de conférences.

De leur côté, bon nombre des organisations devenues membres (les « adeptes de la première heure ») ont observé des améliorations dans l'état de santé ou le

23 GP²S, « Who's Who in Workplace Health Awards—Quebec's Standard for Success ». (Nota : La revue *Working Well* est publiée par Benefits Canada.)

24 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

25 Ibid.

26 Le « problème de l'action collective » fait référence à la croyance d'une entreprise selon laquelle il serait irraisonné d'adopter des mesures si ses concurrentes ne faisaient pas de même — en dépit des gains à long terme. Les coûts à court ou à moyen terme des mesures, susceptibles de nuire temporairement à la compétitivité de l'entreprise, sont alors évoqués.

27 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

mode de vie des employés. Ainsi, VISA Desjardins note une réduction de 26 p. 100 du taux de tabagisme et tout autant du taux de dépression, parmi ses 900 employés, sur une période de trois ans. Pfizer Canada indique que, parmi ses 900 employés participants, 80 p. 100 ont « modifié leurs habitudes de vie ». GE Aviation, à Bromont, au Québec, déclare pour sa part une diminution de 95 p. 100 de son taux d'accident — de 10,1 à 0,4 p. 100. Enfin, Samson Groupe Conseil remarque une amélioration de la qualité de vie et l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les vies professionnelle et personnelle chez ses 11 employés²⁸.

En mai 2010, le GP²S avait réussi à recruter environ 150 membres organisationnels de différents secteurs et collectivités dans l'ensemble du Québec.

Il arrive souvent que ces améliorations observées de l'état de santé et du mode de vie se traduisent par des bénéfices nets considérables pour les employeurs :

- ♦ Lassonde, une « entreprise en santé » comptant 800 employés, a vu le nombre de jours de congé imputables à une incapacité diminuer de 12 p. 100, en plus d'observer un taux de roulement de moins de 5 p. 100 et un taux d'absentéisme de 3,5 p. 100 (comparativement à une moyenne canadienne de 6 p. 100);
- ♦ VISA Desjardins a noté une chute des taux d'absentéisme et de roulement, de 28 p. 100 et de 54 p. 100 respectivement, en plus de profiter d'un rendement de 1,50 à 3 \$ pour chaque dollar investi;
- ♦ Enfin, GE Aviation, à Bromont, a enregistré une « hausse de la productivité de 7 p. 100 », qui fait de cette usine « l'une des plus productives du groupe GE Aviation »²⁹.

28 « La norme "Entreprise en santé" », diaporama présenté par Marie-Claude Pelletier lors d'une réunion de réseau du Centre de prévention et de contrôle des maladies chroniques, à Toronto, le 26 mai 2010.

29 Entrevue par courrier électronique avec Roger Bertrand, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 7 juillet 2010. (D'après Roger Bertrand, le GP²S et ses partenaires de recherche ont mis au point des outils qui permettent aux entreprises d'évaluer plus facilement l'incidence de leurs programmes de santé pour les employés. Ces « progrès méthodologiques » se poursuivent et comprendront bientôt une liste d'indicateurs utiles aux évaluations.)

« Il ne fait nul doute que la santé des employés a un impact significatif sur la productivité d'une organisation. Chez Desjardins, la promotion d'un mode de vie sain est au cœur du quotidien. Le Défi Pierre Lavoie, le Défi 5/30 et prochainement le Défi Vélo Desjardins sont de bons exemples d'initiatives en matière de santé au Mouvement Desjardins. C'est effectivement par ses conseils, ses informations et de la formation que le GP²S a contribué à faire du MD une « entreprise santé ».

—Réal Cassista, directeur de la direction Assurances collectives et Gestion de la santé, Fédération des caisses Desjardins du Québec, message envoyé par courrier électronique à Meghan Sullivan, le 5 juillet 2010.

Cependant, malgré ces réalisations rapides, le GP²S reconnaît qu'il reste encore beaucoup à accomplir : [traduction] « Nous sommes une jeune organisation, et notre travail commence à peine. Notre but est d'attirer et d'aider plus de 2 000 membres³⁰. » Le Groupe espère atteindre cette cible au moyen d'une campagne de publicité concertée dans les médias et d'une intensification de l'aide apportée aux employeurs. [Traduction] « Nos visées sont altruistes, explique M^{me} Pelletier. Nous voulons stimuler et faciliter la mise en œuvre de programmes de

30 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

santé pour les employés, et nous mettrons fin à nos activités lorsque nos objectifs liés à la santé et à la productivité seront en bonne voie d'être atteints³¹. »

DIFFICULTÉS

ATTIRER ET RETENIR LES EMPLOYEURS MEMBRES

À l'été 2009, la direction du GP²S a conclu que, pour réussir à mobiliser les employeurs, il fallait en attirer plus encore. Or, seulement 25 p. 100 des membres du Groupe étaient alors des employeurs — les autres étant des conseillers, des fournisseurs de services et divers intervenants³². La direction du GP²S souhaite voir cette proportion se renverser d'ici les deux prochaines années.

Le GP²S gagne du terrain, mais les entreprises ne le connaissent pas assez », ni le rôle qu'il peut jouer. Il veut être plus présent dans les médias.

Aussi, le GP²S a commencé à se repositionner d'abord en tant que ressource destinée aux employeurs. Il a également modifié son mode d'établissement des prix afin de réduire les frais d'adhésion des employeurs, passés de 500 \$ – 22 000 \$ à 250 \$ – 1 500 \$. De façon prévisible, le nombre d'employeurs membres a vite bondi. En mai 2010, il avait plus que doublé (40)³³.

Pour effectuer davantage de gains, le GP²S doit toutefois surmonter plusieurs difficultés supplémentaires, dont la plus importante est la méconnaissance de ses activités dans la plupart des régions du Québec. Comme le précise M^{me} Pelletier, « le GP²S gagne du terrain, mais les entreprises ne le connaissent pas assez », ni le rôle qu'il peut jouer³⁴. Le GP²S souhaite se faire mieux connaître en étant plus présent dans les médias.

31 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

32 Ibid.

33 Ibid.

34 Ibid.

De plus, le GP²S doit contrer la perception que l'adhésion ne présente pas suffisamment d'avantages. [Traduction] « De nombreuses entreprises deviennent membres du GP²S parce qu'elles croient à notre mission, mais elles ne le resteront que si elles estiment leur investissement vraiment rentable³⁵ », d'où la collaboration du Groupe avec plusieurs partenaires afin de créer une base de données et divers outils accessibles aux membres uniquement. Le GP²S considère aussi la possibilité d'offrir plus de promotions à ses membres ainsi que des rabais sur le prix d'événements organisés sous le thème du mieux-être au travail au Québec.

Le GP²S doit composer avec le fait que ses activités sont méconnues dans la plupart des régions du Québec, et contrer la perception que les adhésions ne présentent pas suffisamment d'avantages.

FINANCEMENT ET EFFECTIF INSUFFISANTS

L'obtention d'un financement suffisant et stable présente un autre défi majeur pour le GP²S. [Traduction] « Nous sommes un organisme sans but lucratif, précise M^{me} Pelletier. Contrairement aux conseillers professionnels, notre structure d'activité ne génère pas de recettes importantes³⁶. » Les recettes engrangées par membre ont également dégringolé à cause de la récente réduction des frais d'adhésion des employeurs.

Par conséquent, le GP²S prévoit qu'il aura besoin d'un financement temporaire du gouvernement du Québec pendant quelques années. Ce financement lui permettra d'investir dans la commercialisation de ses activités, essentielle pour le faire connaître davantage. Le GP²S en profitera également pour accroître son effectif — qui passera de cinq à huit ou neuf employés. [Traduction] « Le GP²S a désespérément besoin d'un agent des communications pour mettre à jour son site Web et se montrer proactif avec les médias. Nous bénéficierions aussi

35 Ibid.

36 Ibid.

de la présence d'une personne spécialisée dans la planification d'événements pour organiser une grande session de transfert des connaissances, et d'une autre en mesure de répertorier les meilleurs outils et pratiques à promouvoir³⁷. »

UTILITÉ EN TANT QUE MODÈLE

Malgré une portée encore restreinte, le GP²S a contribué à des réalisations notables dans les entreprises, et ce, au profit de plusieurs employeurs clés du Québec. La campagne qu'il mène pour créer un environnement propice aux employeurs, par la « mobilisation » d'autres intervenants influents, constitue un bon point de départ³⁸. À la

lumière de ces réalisations, d'autres organismes sans but lucratif devraient envisager l'application de son modèle, au Canada et ailleurs. En fait, selon M^{me} Pelletier, plusieurs organisations intègrent déjà des volets de la mission et du plan d'action du GP²S.

À l'instar du GP²S, la norme « Entreprise en santé » peut aussi servir de modèle à l'extérieur du Québec. À l'heure actuelle, le GP²S travaille en partenariat avec l'Institut national de la qualité et le BNQ pour créer une norme pancanadienne et appuyer l'élaboration d'une norme comparable en France. En outre, plusieurs grandes entreprises désormais conformes à cette norme — ou s'efforçant de l'être — au Québec considèrent la possibilité de l'appliquer dans leurs sites à l'extérieur de la province³⁹.

37 Entrevue téléphonique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 12 mai 2010.

38 Entrevue par courrier électronique avec Marie-Claude Pelletier, réalisée en anglais par Meghan Sullivan le 21 juin 2010.

39 Pour en savoir plus sur le GP²S et ses nouvelles réalisations, visitez www.gp2s.net.

Remerciements

La présente étude de cas a été préparée par Meghan Sullivan, avec l'appui de Carmen Connolly, de Daniel Munro et du Dr Michael Bloom. Elle a bénéficié du soutien financier de l'Agence de la santé publique du Canada, sans laquelle elle n'aurait pu voir le jour.

L'auteure tient à remercier les personnes suivantes pour le temps et les avis qu'elles ont donnés : Marie-Claude Pelletier, présidente et chef de la direction du GP2S; Roger Bertrand, président du conseil d'administration du GP2S; Réal Cassista, directeur de la direction Assurances collectives et Gestion de la santé, Fédération des caisses Desjardins du Québec.

L'auteure tient également à exprimer sa reconnaissance aux réviseurs externes pour leurs commentaires judicieux.

CENTRE DE PRÉVENTION ET DE CONTRÔLE DES MALADIES CHRONIQUES

Alors que la population canadienne vieillit et que les défis en matière de santé — comme le taux d'obésité — ne cessent de grandir, le fardeau toujours plus lourd des maladies chroniques menace nos systèmes de soins de santé déjà précaires. La prise en charge et le traitement des maladies chroniques — comme les maladies du cœur, le diabète, les accidents vasculaires cérébraux, le cancer, l'asthme et l'arthrite — sont complexes et coûteux.

Le Centre de prévention et de contrôle des maladies chroniques (CPCMC) a pour mission de trouver des solutions aux pressions que les maladies chroniques exercent sur l'économie, les systèmes de soins de santé, la qualité de vie à l'échelle individuelle et la santé des collectivités. Ses membres, dont les interventions touchent l'éventail complet des maladies chroniques, travaillent en collaboration à l'établissement de stratégies de prévention et de gestion dans l'ensemble des sphères sociales et à l'intérieur de réseaux de santé viables et de qualité supérieure.

Pour en savoir plus sur le CPCMC, veuillez visiter le site www.conferenceboard.ca/networks/ccdpm/default.aspx.

Le GP²S : pour encourager la mise en œuvre de programmes de santé pour les employés au Québec
par *Meghan Sullivan*

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.

