

# Investir en santé et qualité de vie au travail, c'est rentable

## Un regard nord-américain

**Nombreux sont les décideurs qui, au moment de considérer des dépenses favorisant la santé et la qualité de vie au travail, vont se poser la question du retour sur investissement. Est-ce vraiment rentable ?**



**Et si oui, quelles sont les conditions de succès ? Marie-Claude Pelletier partage avec nous son expérience nord-américaine.**

**Marie-Claude Pelletier**  
Présidente du Groupe Levia,  
Montréal (Ca)

**Au cours** de mes quinze ans de travail dans ce domaine, la question du retour sur investissement a toujours été posée. Avant d'investir, les décideurs veulent s'assurer que leurs dépenses seront justifiées par des impacts significatifs, positifs et durables. Faisons d'abord le point sur les retours à anticiper, et parlons ensuite des conditions nécessaires à ces retours positifs, parce qu'en effet, un ROI (*Return On Investment*) ne s'obtient pas sans condition.

«**avant d'investir, les décideurs veulent s'assurer que leurs dépenses seront justifiées par des impacts significatifs, positifs et durables**»

Aux États-Unis, les soins de santé des employés étant assumés en bonne partie par les employeurs, ceux-ci ont depuis au moins 30 ans, déployé toutes sortes d'initiatives visant à diminuer les frais reliés aux soins. Comme ils sont très élevés, les retours sur investissements sont élevés. Mais le contexte américain de soins est très différent de celui du Canada et de la France. On ne peut appliquer, tels quels, les chiffres américains.

Au Canada, une revue des études sérieuses présente un retour sur investissement moyen de 1,50 à 3,80 par dollar investi. Il faut toutefois prendre en considération le délai à l'intérieur duquel ces résultats peuvent être mesurés. On parle de 3 à 5 ans.

Chez Services de Cartes Desjardins au Québec, un programme complet de santé et qualité de vie au travail a été déployé sur plusieurs années, tant auprès des salariés que du management, et ses impacts ont été mesurés par une firme externe d'actuaire. Les retours sur investissements, qualifiés de très conservateurs, variaient de 1,50 à 3\$ par dollar investi. Cette stratégie a donc été très rentable et la société poursuit son programme de manière totalement intégrée aux pratiques de management. Les conclusions de M. Cassista sont sans équivoque : « *Nous pensons que l'engagement du management a été un facteur déterminant dans la réussite de cette stratégie. En effet, les dirigeants s'y sont investis et ont réellement mis en place un milieu de vie favorable à la santé et l'épanouissement du personnel dans un contexte de vive concurrence pour la rétention du personnel des centres d'appels.* »

### Illustration d'un investissement vertueux

Au Canada, tant la revue de littérature que les expériences concrètes bien structurées nous démontrent des impacts très intéressants<sup>1</sup> :

Diminution :

- absentéisme ;
- *turn over* ;
- coûts des accidents du travail ;
- assurances collectives ;
- présentéisme ;
- nombre de griefs et conflits de travail.

Augmentation :

- climat de travail ;
- motivation ;
- engagement ;
- qualité des décisions ;
- productivité ;
- créativité ;
- qualité du service.

On parle aussi d'une diminution de 1,5 à 1,7 jours d'absences par employé par année.<sup>2</sup> >>>

Réal Cassista, directeur « Gestion de la santé et sécurité au travail, Capital humain et Culture », fédération des Caisses Desjardins



1. Chapman L., « Planning wellness. Absolute avantage : The Workplace », *Wellness Magazine*, 2006, vol. 5, p. 16.

2. Sun Life-Ivey Canadian Wellness ROI Study, Phase 1.

## L'avenir du ROI, la VOI?

Je reviens d'un congrès à Washington sur la santé en entreprise, et ma lecture est la même au Canada: on commence à voir émerger des employeurs et experts, la volonté non pas de mesurer le ROI mais surtout la VOI, *i.e. Value Of Investment*. La VOI inclut des paramètres plus intangibles et indirects, mais tout aussi pertinents et ayant un lien de cause à effet avec le mieux-être des salariés et managers. On parle du climat de travail, du niveau d'engagement des salariés envers l'organisation, d'une culture favorisant la santé globale. Cette notion de VOI reflète selon moi davantage l'esprit derrière la volonté ferme de favoriser le mieux-être et la performance.

Mais attention! Pour générer des impacts significatifs sur l'investissement consenti, il faut respecter un certain nombre de conditions.

## Les 10 clés de la réussite

Je vous partage ici les facteurs de succès observés au Canada, tant dans la pratique que dans les publications d'experts. Pour réussir une stratégie favorisant la santé, la qualité de vie et la performance au travail, nous devons prendre en considération les 10 facteurs suivants:

1. L'engagement de la haute direction et la mobilisation des principaux partenaires internes.
2. Former les intervenants du comité amené à piloter la démarche en interne.
3. Recueillir les besoins et intérêts des salariés et des managers avant de déployer des initiatives. Par la suite, engager le dialogue autour des enjeux identifiés et des solutions à mettre en place dans une démarche participative et authentique.
4. Proposer des solutions qui s'adressent d'une part à l'ensemble des salariés pour favoriser une culture favorable à la santé, d'autre part, des solutions individuelles rejoignant les préoccupations et besoins spécifiques de certains salariés.

5. Faciliter, voire encourager, la participation des salariés aux activités.
6. Assurer une confidentialité absolue des informations transmises par les salariés, tant dans les faits que dans les perceptions.
7. Allouer un budget spécifique à l'ensemble de l'opération, et pour une durée minimum de 3 ans
8. Déployer une démarche structurée et intégrée aux objectifs, enjeux et réalités de l'organisation
9. Les communications doivent être claires, transparentes, authentiques et continues
10. Évaluer les activités et programmes (participation, satisfaction, impacts)

L'erreur la plus fréquente que j'ai pu observer dans le temps est de ne pas ouvrir la conversation avec les salariés et ne pas aller sonder leurs besoins et intérêts. Il est vrai que cette étape nécessite un certain « courage managérial », mais sans ce dialogue, on n'obtiendra pas de résultats significatifs et à long terme, ceux-là pourtant qui nous permettront d'atteindre un ROI ou une VOI enviable et gage du succès global de l'entreprise. ■

Photo Stefano Paltera - US Dept. of Energy Solar Decathlon, via Flickr

« L'erreur la plus fréquente est de ne pas ouvrir la conversation avec les salariés »

