



## De la parole à l'action Vancity Credit Union

Si nous travaillons, c'est pour recevoir un salaire. Le salaire est ce qui distingue notre travail de nos autres activités. Mais certains employeurs ont bien plus que de l'argent à offrir. Imaginez un poste intéressant dans une compagnie qui vous offre respect, responsabilité, autonomie, soutien, des avantages sociaux personnalisés, en plus vous proposer un bon salaire et une participation aux bénéfices de l'entreprise; et qui, de plus, vous encourage à l'engagement communautaire. Ce serait trop beau, dites-vous? C'est pourtant la situation des employés au Vancity Credit Union (une coopérative d'épargne et de crédit) de Vancouver. La plus importante coopérative de crédit au Canada s'est donné pour mission d'offrir à ses 300 000 membres, répartis dans la vallée du bas Fraser, des services financiers démocratiques, éthiques et novateurs. En 2004, Vancity a été désigné le meilleur employeur canadien par la revue *Maclean's*, et a également remporté un trophée attribué par la American Psychological Association aux milieux de travail psychologiquement sains.

Les valeurs, les engagements, les principes de Vancity sont des rappels explicites, consignés par écrit, de ce qui est offert et exigé : la probité; l'innovation; la responsabilité; la stabilité et l'expansion; la croyance en la bonté fondamentale de l'humain; la conviction que pour aller plus haut, il faut creuser plus profond. Des affirmations de ce genre décorent bien des murs de salles de conférence, mais à Vancity, elles s'inscrivent non seulement dans la parole mais dans l'action.

Un aspect novateur de la pensée de Vancity est d'avoir établi non pas une, mais bien trois normes de rendement, chacune ayant valeur égale. Ces trois normes visent le mieux-être des membres, des employés, et de la communauté. Les employés de Vancity travaillent de diverses manières, et à divers degrés, pour atteindre cette triple norme. « Comme nous sommes des égaux, j'ai autant que quiconque le droit de me lever, en réunion, et de proposer un changement, si c'est ce que je vois comme profitable à nos employés, » explique Rose Weber, Gestion des invalidités, de la santé, de la sécurité et du mieux-être aux ressources humaines. La haute direction a une politique de non-ingérence; après avoir donné à Weber son mandat, qui était « de faire de Vancity un milieu de travail de premier rang, » ils lui ont dit : « Allez-y ! Faites le nécessaire ! »

Parmi les facteurs faisant de Vancity un milieu de travail de premier rang, il y a la reconnaissance du fait qu'il y a, entre travail et vie privée, un mouvement réciproque. « Nous ne sommes pas partisans de l'équilibre travail-vie » dit Weber. « Pour nous, il s'agit d'une 'dynamique' travail-vie. Nous ne faisons même pas d'effort en vue d'atteindre l'équilibre. L'équilibre a une définition précise, où les côtés de la balance sont égaux. Alors si la vie domestique est catastrophique, faudrait-il, pour l'équilibrer, que la vie professionnelle le soit aussi ? Il ne s'agit pas d'équilibre, parce que ce genre d'équilibre entraîne trop de stress. Il faut plutôt être déséquilibré, ce qui exige un modèle dynamique, comme celui de la balançoire à bascule : ainsi si le travail est très exigeant, la vie privée doit se calmer un peu. Si la vie domestique est très exigeante, c'est le travail qui doit se calmer un peu. »

Plutôt que de prévoir des congés de maladie, Vancity prévoit des jours santé, pour que les employés prennent soin d'eux-mêmes, d'un enfant ou d'une personne âgée. La nature du congé est codée, et un suivi est effectué. « On voit ainsi qu'un certain employé, dont la fiche de présence était jusqu'ici excellente, prend bon nombre de congés liés à son enfant, ce qui est naturel parce que l'enfant commence la maternelle et peut être sujet à la contagion des rhumes. Alors on peut compter que pour les quelques années à venir, il faudra être compréhensif en ce domaine. Quand on examine les conjonctures d'une vie, on peut

observer un rythme : ici, un employé se marie, ici, un employé a de jeunes enfants, ici, un employé jeune veut travailler jusqu'à minuit parce que c'est bien vu parmi ses pairs, » affirme Weber. Chez Vancity, on s'attend à ce que l'employé établisse une dynamique qui lui convient, qui lui permet de travailler sainement et de vivre sainement aussi.

Les journées n'ont que 24 heures, qu'on peut diviser en trois tranches de huit heures : une pour le travail, une pour le sommeil, une pour les loisirs. La dynamique naît du fait qu'on est toujours à prélever sur une tranche pour parer à un besoin ailleurs, affirme Weber. Mais il faut s'assurer de ne pas trop prélever pendant trop longtemps. Dans ce dessein, Vancity charge ses 2 000 employés de la responsabilité de leur propre santé. Quand un employeur respecte les flux et reflux de la vie de ses employés, et les équipe de ressources et d'outils appropriés, la santé devient un objectif réalisable.

Il y a moins de deux ans, Vancity a mis sur pied son programme de santé pour encourager les employés à devenir responsables de leur propre santé. La toute première campagne, appelée 'The Gift of Health' (le don de la santé), a démarré avec un bilan facultatif de l'état de santé; pendant les heures ouvrables, les employés pouvaient se soumettre à une batterie de tests, et avaient accès à un nutritionniste et un pharmacien. Leur bilan de santé était accessible en ligne par le biais d'un mot de passe confidentiel, et les rapports étaient codés par couleur : rouge si leur santé était en danger, jaune s'il y avait danger potentiel, et vert si leur santé était bonne. Les employés prenaient ensuite eux-mêmes les mesures qu'ils jugeaient appropriées. Vancity présentait cette évaluation comme un cadeau, puisqu'elle avait de la valeur mais n'était pas assortie d'une facture. « On ne laisse pas sur un cadeau l'étiquette de prix, c'est pas chic, » dit Weber avec humour.

Chaque été, Vancity mène une campagne de promotion de l'activité physique. La campagne de cette année propose aux employés de 'traverser le Canada à pied', en commémoration des efforts faits par Terry Fox il y a 25 ans. Vancity fournit un podomètre à chacun des participants, qui se regrouperont en équipes; chaque employé porte le dispositif qui comptera le nombre de pas faits quotidiennement, avec l'objectif pour chaque personne de faire 10 000 pas par jour; l'objectif de chaque équipe est d'accumuler le nombre de pas qui auraient été nécessaires pour traverser tout le Canada à pied. Une partie du plaisir consistera, pour les participants et les non-participants, à suivre le progrès de la marche sur des cartes géographiques.

Au cours des 60 dernières années, la coopérative de crédit a offert des services financiers à la communauté et a étendu ses services à des groupes marginalisés que d'autres grandes institutions bancaires ont tendance à négliger. Ceci reflète bien l'engagement communautaire de Vancity, ainsi que la capacité de prendre rapidement des décisions grâce à l'autonomisation décisionnelle des employés.

Vancouver cependant a souvent été appelée 'la capitale canadienne du vol de banque'. Comme d'autres institutions financières, les succursales de Vancity ont souvent été victimes de vols à main armée, ce qui peut être traumatisant pour les employés. « Au cours des ans, nous avons trouvé qu'après un tel incident, le niveau de confiance des employés de la succursale chutait de manière dramatique, » dit Weber. Cela prend souvent la forme d'une incapacité à se laisser toucher, même à la maison. « Que le voleur soit armé d'un message écrit ou d'une arme à feu, peu importe, on sent que sa vie a été menacée, », explique-t-elle.

La coopérative de crédit a réagi en inaugurant un programme qui aide non seulement les employés mais aussi leurs familles à traverser la



pénible période qui suit le cambriolage. Pour aider à rétablir la confiance, et aussi les liens entre employés, Vancity fait venir en milieu de travail, quelques jours après l'incident, un massothérapeute ou un réflexologue qui fourniront des soins gratuits dans un espace privé. « Ce toucher thérapeutique, parce qu'il est sans danger, renoue les liens qu'entretient la personne à autrui, » explique Weber. « Et nous avons découvert que cette simple initiative réduisait à presque rien les demandes d'indemnités après un vol en succursale. »

Le jour même d'un vol en succursale, les conseillers aux tierces parties du Programme d'aide aux employés communiquent par téléphone avec la famille des employés touchés pour que chaque membre de la famille désireux de le faire puisse en parler. Les conseillers sont attentifs aux manifestations de stress comme la dépression respiratoire légère ou un comportement réclusif. « Ils ont un talent inouï. Ils font de notre processus un succès, » dit Weber. Pourquoi inclure la famille entière ? « Parce que si l'employé en cause est votre enfant, votre partenaire, ou votre parent, vous aurez des craintes graves à son égard, parce qu'aujourd'hui sa vie a été menacée, et que demain cette personne devra retourner dans ce même milieu, » explique-t-elle. « Si l'employé n'est pas soutenu aussi chez lui, il ne sera pas en mesure de bien faire son travail. »

Vancity reconnaît la place centrale qu'occupe la famille de l'employé. À sa plus récente soirée annuelle de reconnaissance du mérite, le PDG de Vancity a demandé à ses employés d'inviter la personne qui fait qu'ils sont en mesure de venir travailler. « Il voulait les remercier. Il a remercié tous ceux qui soutenaient les employés dans leur travail ici, » explique Weber. « On a offert un dîner avec service aux tables à 2 800 personnes, et à chacune une plaque de reconnaissance. Oui, l'initiative fut dispendieuse, mais le retour sur un tel investissement est incomparable. »

Côté financier, Vancity est une entreprise profitable, et les profits sont partagés avec les membres et les employés. Quand les objectifs établis pour les employés et ceux fixés pour l'entreprise sont atteints, les profits sont partagés : l'an dernier, les employés ont ainsi reçu une prime de 12,4 % à 18,6 % de leur salaire de l'année. Les membres, parmi lesquels on compte de nombreux employés, se partagent aussi des profits sous forme d'une ristourne sur dividendes, qui en 2004 s'est élevée globalement à 17,9 millions de dollars.

Le taux de roulement du personnel et le taux d'absentéisme chez Vancity sont bien en deçà des normes pour le secteur; ils sont en fait à ce point modestes que Weber n'en croit pas tout à fait les chiffres. Elle croit par ailleurs que le succès de Vancity en tant qu'employeur est attribuable au principe si traditionnel de la communication ouverte. Vancity écoute ses employés, leur fait confiance, les croit sur parole. Bien des choses y sont fondées sur le régime de l'honneur, et du droit accordé aux employés de faire la chose honorable. En tant qu'entreprise, Vancity a choisi la transparence. L'employeur dit franchement à ses employés la vérité sur les finances de la compagnie, sur ses objectifs et sur les raisons qui guident ces objectifs.

Chez Vancity, on ne se leurre pas sur le travail qui reste à faire. Weber s'explique : « À aucun moment il ne convient de s'imaginer que la santé de l'organisme est totale. Quel que soit notre niveau de santé, quelqu'un de l'organisation n'est pas dans le coup : soit un gestionnaire, soit un employé qui ne se sent pas aidé ou soutenu. Il y a un nombre incalculable de facteurs contribuant à la santé d'un environnement, et nombre d'entre eux sont invisibles; tous affectent le rendement des employés et tous sont passibles d'être mésinterprétés. Alors on n'est pas encore au but, et nous ne nous imaginons pas y être l'an prochain. Nous savons seulement ce vers quoi nous tendons. »

## À propos de l'auteur?

Elaine Lowe (M.A. en sociologie) est conseillère en rédaction et en édition, ayant plusieurs années d'expérience, qui se spécialise dans l'utilisation d'une langue claire et succincte, adaptée à la clientèle ciblée. Elle est l'auteure de plusieurs rapports et brochures portant sur des questions sociales dont les enfants, les familles, la santé et le bien-être. Vous pouvez communiquer avec Elaine Lowe à l'adresse électronique [elainelowe@sympatico.ca](mailto:elainelowe@sympatico.ca) ou en composant le 613-866-3282.

*Ce document a été traduit de l'anglais  
Also available in English*

L'Institut Vanier de la famille a été fondé en 1965 sous le patronage de Leurs Excellences le Gouverneur général Georges P. Vanier et madame Pauline Vanier. L'Institut est une organisation bénévole nationale qui se consacre à la promotion du bien-être des familles canadiennes par le biais de la recherche, de publications, de l'éducation du public et de la défense des intérêts des familles. L'Institut collabore régulièrement avec les entreprises, les législateurs, les décisionnaires, les spécialistes de programmes, les chercheurs, les éducateurs, les professionnels des services à la famille, les médias et le grand public.

## L'Institut Vanier de la famille

94 promenade Centrepoin  
Ottawa, Ontario K2G 6B1  
Téléphone 613.228.8500

[www.ivfamille.ca/library/social/preamble\\_fr.html](http://www.ivfamille.ca/library/social/preamble_fr.html)