



Le vrai visage de l'absentéisme au travail

La présente étude conclut que les employeurs peuvent réduire l'absentéisme, la perte de productivité et des coûts considérables lorsqu'ils comprennent les causes de l'absentéisme dans leur organisation et qu'ils adoptent des stratégies ciblées pour les éliminer. Or, de nombreuses organisations n'exercent pas un suivi rigoureux des absences et croient que les billets médicaux qu'elles exigent pour justifier les absences sont une mesure adéquate pour les gérer.

L'analyse des données recueillies auprès d'un groupe représentatif d'employés, d'employeurs et de médecins a permis de déterminer que les causes d'absence sont tout aussi susceptibles d'être liées ou non à la maladie, particulièrement en présence de certains facteurs professionnels. En outre, les absences se prolongent souvent parce que les employés sentent que leur maladie ne peut être accommodée par leur milieu de travail ou qu'ils craignent de revenir au travail. Afin de lutter plus efficacement contre l'absentéisme, les employeurs devraient mettre en place un système de signalement et de suivi des absences, éliminer les facteurs professionnels précis qui touchent les absences liées ou non à la maladie et s'assurer que des ressources spécialisées sont disponibles pour aider à surmonter les obstacles au retour au travail des employés en congé d'invalidité.

Table des matières

Sommaire.....3

Contexte..... 4

Méthodologie 4

Résultats de la recherche.....5

Conclusions10

Sommaire

Malgré tout ce que l'on a pu lire sur les milliards de dollars que coûte l'absentéisme à l'économie canadienne et les preuves qui montrent l'effet atténuant des stratégies intégrées de gestion des absences, les employeurs ne sont pas nécessairement conscients de la portée et des causes de l'absentéisme dans leur propre organisation. La présente étude du Groupe recherche de Morneau Shepell a été réalisée auprès d'employés, d'employeurs et de médecins, et vise à mieux comprendre les facteurs prédictifs sous-jacents à l'absentéisme dans le but de définir des solutions efficaces.

- L'étude a permis de constater que plus de la moitié (52 %) des absences occasionnelles ne sont pas liées à la maladie.
- On a observé que les facteurs professionnels permettent de prédire la relation entre les absences occasionnelles et le fait qu'elles sont liées ou non à la maladie.
- L'étude a également permis de découvrir que la probabilité que les absences ne soient pas liées à la maladie (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas attribuables à un problème de santé physique ou mentale) est plus élevée lorsque l'employé a fait état de stress au travail et que l'employeur n'a pas favorisé le mieux-être mental.

Lors de l'analyse des solutions existantes, les médecins eux-mêmes ont remis en question l'usage actuel des billets médicaux.

- Plusieurs médecins ont indiqué que ces billets n'ont aucune valeur médicale et qu'il s'agit d'une utilisation inappropriée de leur temps. Seulement 5 % des médecins qui ont formulé des commentaires ont indiqué que les billets médicaux avaient une certaine valeur dans la gestion de l'absentéisme.
- Dans le cas des absences occasionnelles et des congés d'invalidité, les médecins ont souligné que les employeurs devaient assumer une plus grande responsabilité et s'investir davantage dans la résolution de problèmes concernant l'absence des employés. Les réponses des employés en ce qui a trait aux absences occasionnelles vont dans le même sens, mais dans une perspective de prévention plutôt que de résolution de problèmes.

Selon les participants, le présentéisme constitue également un problème.

- Les employés sont plus nombreux que les employeurs à affirmer que le présentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail.
- Un manque de soutien organisationnel au mieux-être mental s'avère être un facteur prédictif du présentéisme ainsi que des absences non liées à la maladie.

Les résultats de l'étude donnent à penser que les absences ne sont pas aléatoires. Les employeurs peuvent avoir une influence sur les facteurs prédictifs des absences liées et non liées à la maladie. Trois recommandations de base sont formulées dans la section Conclusion du présent rapport, ainsi que le raisonnement qui les sous-tend et les caractéristiques essentielles suggérées pour chacune :

1. mettre en place un système de signalement et de suivi des absences;
2. s'assurer que des ressources spécialisées en résolution de problèmes sont disponibles pour aider à surmonter les obstacles au retour au travail des employés en congé d'invalidité ainsi que pour soutenir ceux dont les problèmes de santé chroniques ont une incidence sur le travail; et,
3. évaluer et éliminer les facteurs professionnels précis qui sont prédictifs des absences liées ou non à la maladie.

Contexte

Selon un rapport publié en 2013 par le Conference Board du Canada¹, l'absence des employés coûte à l'économie canadienne environ 16,6 milliards de dollars par année. Dans un autre rapport, le Conference Board a déterminé que des économies substantielles et immédiates étaient possibles². Cela dit, les employeurs ne sont pas nécessairement au courant de ces coûts dans leur propre organisation. L'enquête annuelle Tendances 2014 en rémunération et ressources humaines de Morneau Shepell indique que 64 % des employeurs ne font pas le suivi du coût des absences occasionnelles³.

Le Groupe recherche de Morneau Shepell a poussé son exploration de l'enjeu de l'absentéisme en menant une enquête sur les facteurs qui y contribuent et sur l'efficacité des pratiques courantes au Canada. Les prémisses de cette étude étaient que si les employeurs comprenaient les véritables raisons des absences et leurs répercussions sur leurs activités, ils disposeraient de l'information nécessaire pour se motiver davantage à résoudre le problème de l'absentéisme de manière plus directe et plus efficace.

Le terme « absentéisme » désigne les très courtes absences occasionnelles, par exemple prendre congé en raison d'un rhume, et le terme « congé d'invalidité » désigne les absences pouvant durer plus d'une semaine, voire jusqu'à plusieurs années. Le terme « présentéisme » désigne le temps que les employés passent au travail sans être productifs.

Dans la présente étude, le terme « maladie » désigne autant une maladie physique que mentale. L'expression « non liée à une maladie » désigne un problème d'ordre personnel ou pratique, ou d'un choix qui n'est pas associé à la maladie.

Méthodologie

L'étude porte sur une enquête qui a été menée en novembre et décembre 2014 afin d'évaluer le point de vue d'employés, de médecins et d'employeurs de partout au Canada.

Les employeurs étaient représentés par les décideurs en ressources humaines. La méthodologie d'échantillonnage a assuré la représentativité du groupe d'employeurs et d'employés sur le plan de la géographie, du secteur, des revenus et de la taille des entreprises. Les médecins ont été échantillonnés en fonction du type de pratique et de la géographie.

Voici la composition des trois groupes de participants :

Employés (n=1 005)

- 81 % à temps plein
- 12 % à temps partiel
- 6 % travailleurs autonomes

Médecins (n=104)

- Tous (100 %) omnipraticiens

Employeurs (n=100)

- 14 % haute direction
- 41 % vice-président/directeur des RH

1 Conference Board du Canada, Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes, 2013

2 Conference Board du Canada, Gérer l'invalidité : Employeurs, êtes-vous prêts?, 2013

3 Tendances 2014 en rémunération et ressources humaines, Morneau Shepell, 2014

- 38 % gestionnaires de RH
- 7 % propriétaires/directeurs

Marges d'erreur

19 fois sur 20 : ± 3,09 % pour les employés
 ± 9,7 % pour les médecins
 ± 9,8 % pour les employeurs

Les données recueillies et analysées provenaient des réponses aux questions suivantes :

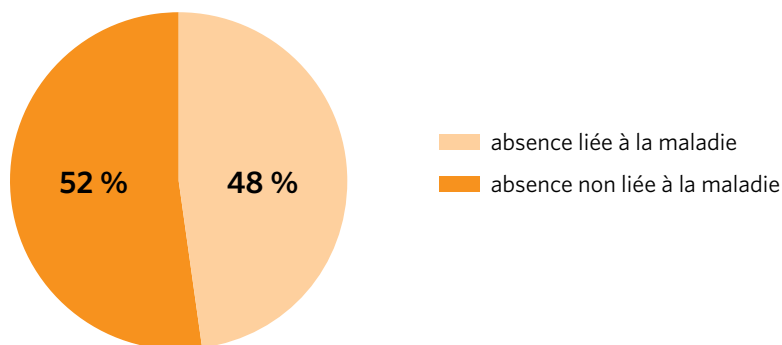
1. Pour quelles raisons les employés des organisations canadiennes s'absentent-ils?
2. Quelle est l'opinion des employeurs en ce qui concerne l'absentéisme?
3. Les pratiques courantes en matière de gestion des absences fonctionnent-elles?
4. Comment le présentéisme et l'absentéisme se comparent-ils?
5. Que devraient faire les employeurs pour lutter plus efficacement contre l'absentéisme?

Résultats de la recherche

1. Pour quelles raisons les employés des organisations canadiennes s'absentent-ils?

Plus de la moitié des absences occasionnelles ne sont pas liées à la maladie.

Lorsque l'on a demandé aux employés d'indiquer le motif de leur plus récente absence du travail, la majorité (52 %) a affirmé qu'elle n'était pas liée à la maladie⁴.



Les participants à l'enquête ayant déclaré une absence ont été répartis en deux groupes, selon qu'ils ont indiqué que la cause de leur plus récente absence occasionnelle était liée ou non à la maladie. Les données ont été analysées afin de cerner les facteurs pouvant prédire à quel groupe un employé absent appartenait.

Différents facteurs professionnels prédictifs du type d'absence occasionnelle

- L'affirmation par les employés que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail est un facteur prédictif des absences liées à la maladie.

⁴ Les absences liées à la maladie regroupent tant la maladie physique que mentale. Les absences non liées à la maladie regroupent les absences motivées par des problèmes familiaux, des problèmes personnels, des problèmes pratiques, le stress, l'insatisfaction à l'égard du travail, du gestionnaire, de l'entreprise, la recherche d'un nouvel emploi, et le fait que les jours de maladie sont payés et que les employés veulent les utiliser.

- L'affirmation par les employés qu'il existe du stress au travail est un facteur prédictif des absences non liées à la maladie.
- L'affirmation par les employés que l'organisation ne favorise pas le mieux-être mental est également un facteur prédictif des absences non liées à la maladie et du présentéisme.

Les employés participants qui percevaient l'absentéisme comme un problème grave dans leur organisation sont 14 % plus susceptibles d'appartenir à la catégorie des absences liées à la maladie. Les employés participants qui déclarent ressentir du stress en raison de leur milieu de travail sont 17 % plus susceptibles d'appartenir à la catégorie des absences non liées à la maladie. Ceux qui signalent que leur organisation ne favorise pas le mieux-être mental sont 18 % plus susceptibles d'appartenir à la catégorie des absences non liées à la maladie.

Commentaires :

La découverte que les absences occasionnelles – et même le type d'absence – sont relativement prévisibles, porte à croire que certaines absences sont également évitables.

Ces résultats indiquent aussi que les facteurs professionnels sont prédictifs des absences. Ainsi, les employeurs peuvent agir pour influencer l'absentéisme.

2. Quelle est l'opinion des employeurs en ce qui concerne l'absentéisme?

Il existe une cassure entre la reconnaissance par les employeurs du coût des absences et de leurs répercussions sur la productivité, et leur opinion de la gravité du problème.

La majorité des employeurs considèrent que l'absentéisme est coûteux et qu'il entraîne des répercussions négatives sur la productivité de leur organisation. Or, seule la moitié d'entre eux indiquent que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail. Un peu moins de la moitié des employés indiquent également que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail.

- 90 % des employeurs conviennent que l'absentéisme est très coûteux pour leur organisation.
- 90 % des employeurs conviennent que l'absentéisme engendre des répercussions négatives sur la productivité.
- 52 % des employeurs indiquent que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail.
- 43 % des employés indiquent que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail.

Commentaires :

La cassure entre la reconnaissance par les employeurs du coût de l'absentéisme et de ses répercussions sur la productivité, et leur opinion de la gravité du problème, peut signaler une certaine complaisance de leur part à l'égard de l'absentéisme. Si les employeurs canadiens pensent que leur niveau d'absentéisme actuel fait simplement partie des frais d'exploitation, investir dans des améliorations pourrait être loin sur la liste de leurs priorités, et les économies possibles ne pas leur sauter aux yeux. Cela peut expliquer l'inexistence d'un suivi constant des absences dont nous parlions au début du présent rapport. Si la complaisance fait partie du problème, elle peut découler de nombreux facteurs, notamment du manque d'information sur ce qu'il faut cibler, ou de la frustration relative à des efforts passés ou actuels

Compte tenu de l'incidence claire de l'absentéisme sur les coûts et la productivité, il serait avantageux de résoudre tout problème lié à la complaisance. En outre, puisque plus de quatre employés sur dix considèrent que l'absentéisme constitue un problème grave dans leur milieu de travail, ce facteur négatif pèse probablement sur leur niveau d'engagement. Dans cette optique, nous avons évalué les opinions sur l'efficacité des pratiques courantes en matière de gestion des absences.

3. Les pratiques courantes en matière de gestion des absences fonctionnent-elles?

On demande fréquemment à la plupart des médecins de fournir des billets médicaux aux employés, mais seulement 5 % de ceux qui ont formulé des commentaires ont dit croire qu'il s'agit d'un moyen efficace de gérer l'absentéisme.

- 95 % des médecins indiquent que leurs patients leur demandent fréquemment un billet médical pour justifier leur absence du travail.
- 81 % des employeurs affirment qu'ils gèrent les absences au moyen de la gestion du rendement, ce qui augmente souvent la nécessité de billets médicaux.
- Or, seuls 5 % des médecins qui ont formulé des commentaires indiquent que les billets médicaux constituent un moyen efficace de gérer l'absentéisme.

D'ailleurs, toujours selon les commentaires exprimés par les médecins, les billets médicaux peuvent en fait valider une absence inutile. Voici quelques-uns de ces commentaires :

« Je ne sais pas si [l'employé] était malade, il est venu me voir lorsqu'il s'est senti mieux. »

« Demander au médecin de famille de faire office de policier peut en fait retarder le retour au travail, car le patient attend d'avoir un billet médical pour y retourner. »

« La gestion de la délinquance n'a rien à voir avec la médecine. »

La plupart des employeurs semblent comprendre que les problèmes de stress et de santé mentale jouent un rôle dans l'absentéisme, mais environ la moitié des employés ne considèrent pas que leur organisation leur offre du soutien dans ces domaines.

- 83 % des employeurs indiquent croire que le stress et les autres problèmes de santé mentale jouent un rôle dans l'absentéisme.
- 56 % des employés indiquent qu'ils ne savent pas si leur organisation offre un programme d'aide aux employés.
- 43 % des employés affirment que leur organisation ne crée pas un environnement propice au mieux-être mental au travail.

Les procédures et les ressources à l'appui du retour au travail des employés en congé d'invalidité devraient accorder une plus grande place à la résolution des problèmes qui existent au travail qu'aux documents médicaux.

Les médecins qui ont participé à l'enquête indiquent que la gestion des absences de plus longue durée (invalidité) et des maladies chroniques devrait être fondée sur de meilleures pratiques et procédures au travail, plutôt que sur la validation médicale essentiellement.

- 76 % des médecins disent que l'incapacité du milieu de travail d'accommoder la maladie d'un employé après une absence prolongée constitue le plus grand obstacle au retour au travail (premier obstacle en importance).
- 62 % des médecins indiquent que les craintes par rapport au retour au travail suivant une absence prolongée représentent un des principaux obstacles au retour au travail (deuxième obstacle en importance).
- 49 % des médecins ne sont pas à l'aise de fournir des renseignements sur les limitations fonctionnelles causées par une maladie.
- 21 % des médecins ne sont pas à l'aise de fournir un billet médical pour des restrictions relatives aux tâches professionnelles.

Commentaires :

Considérant que seulement la moitié des absences occasionnelles sont liées à la maladie, d'après ce qu'affirment les employés à propos de leurs propres absences dans l'enquête, il n'est pas étonnant que les médecins pensent que les billets qu'ils signent n'ont pratiquement pas d'incidence.

Les billets médicaux peuvent également être inefficaces, car ils justifient l'absence après coup. Bien que les démarches à entreprendre pour obtenir un billet médical puissent dissuader certains employés de prendre congé, cet effet dissuasif apparaît généralement après qu'un certain seuil a été franchi, par exemple trois ou quatre absences ou jours d'absence, ce qui peut donner l'impression aux employés qu'ils sont libres de prendre un ou deux jours de congé.

Dans le cas des absences plus longues, les réponses des médecins semblent indiquer qu'il est préférable de mettre l'accent sur une meilleure résolution de problèmes au sein du milieu de travail en ce qui concerne le retour au travail et les craintes que les employés peuvent avoir à cet égard, que de se fier uniquement aux renseignements médicaux qu'ils fournissent relativement aux capacités fonctionnelles des employés.

De plus, il existe clairement une occasion d'accroître la sensibilisation à l'égard des problèmes liés au stress et à la santé mentale en tant que facteurs d'absentéisme, et d'améliorer la compréhension qu'ont les employés du soutien qui leur est offert.

4. Comment le présentéisme et l'absentéisme se comparent-ils?

Le stress lié au travail est un facteur prédictif à la fois du présentéisme et des absences non liées à la maladie. Les employés sont plus nombreux à considérer que le présentéisme constitue un problème grave qu'à considérer que l'absentéisme l'est aussi. En outre, les employés sont plus nombreux que les employeurs à considérer que le présentéisme constitue un problème grave.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le stress lié au travail est un facteur prédictif des absences non liées à la maladie et du présentéisme.

La présente étude indique également que les employés sont plus susceptibles de considérer que le présentéisme constitue un problème aussi grave que l'absentéisme, alors que c'est le contraire pour les employeurs.

- 32 % des employeurs affirment que le présentéisme constitue un problème grave dans leur organisation (par rapport à 52 % pour l'absentéisme).
- 53 % des employés indiquent que le présentéisme constitue un problème grave (par rapport à 43 % pour l'absentéisme).
- Les employés et les employeurs qui considèrent que le présentéisme constitue un problème grave dans leur organisation sont plus susceptibles de penser que l'absentéisme l'est aussi, cette probabilité étant légèrement plus élevée chez les employés.

Plus de huit employés sur dix déclarent avoir fait du présentéisme.

Quatre-vingt-un pour cent (81 %) des employés indiquent que dans les six mois qui ont précédé l'enquête, ils se sont rendus au travail alors qu'ils étaient incapables de fournir un rendement aussi bon qu'ils l'auraient souhaité (ou que leur rendement antérieur).

Sur les 391 employés qui ont répondu à une question de suivi leur demandant pourquoi ils ne pouvaient fournir un rendement optimal (ils pouvaient choisir plus d'une réponse) :

- 62 % d'entre eux ont mentionné la maladie :
 - 47 % ont affirmé que la maladie avait joué un rôle;
 - 15 % ont indiqué la dépression;
- 62 % d'entre eux ont mentionné le travail et le stress :
 - 40 % ont souligné le stress ou l'anxiété;
 - 22 % ont mentionné des problèmes liés à leur travail ou leur lieu de travail, ou avec des collègues ou des gestionnaires.

Le présentéisme déclaré par les employés, quelles qu'en soient les causes, était attribuable à plusieurs problèmes.

Il s'agit entre autres :

- du stress au travail;
- des maladies causées par le stress au travail;
- de la gravité du présentéisme signalé dans l'ensemble de l'entreprise;
- des faibles de niveau du soutien organisationnel signalés en matière de mieux-être mental.

Commentaires :

Le présentéisme, qui se définit comme le temps que les employés passent au travail sans être productifs, est un enjeu digne d'attention. Les chercheurs estiment que pour une organisation, le coût réel du présentéisme est supérieur à celui de l'absentéisme⁵.

Selon les résultats de l'enquête, les employés sont plus susceptibles que les employeurs de considérer que le présentéisme constitue un problème grave au travail, ce qui pourrait découler du fait qu'ils vivent avec le présentéisme et ses répercussions.

Il faudrait explorer davantage les liens mentionnés dans la présente étude entre le stress et 1) le présentéisme et les absences non liées à la maladie, et 2) le présentéisme et d'autres facteurs. Ils pourraient signaler un cycle de :

Stress au travail ► (entraînant) présentéisme ► plus de stress au travail ► absence non liée à la maladie ► encore plus de stress au travail ► maladie causée par le stress au travail.

- *Tous ces facteurs peuvent surgir brusquement en raison du manque de soutien organisationnel en matière de mieux-être mental.*
- *Tous ces facteurs peuvent créer une culture d'absentéisme.*



5. Que devraient faire les employeurs pour lutter plus efficacement contre l'absentéisme?

Les employés et les employeurs formulent des recommandations différentes pour lutter efficacement contre l'absentéisme. Les recommandations des employés sont principalement liées aux facteurs professionnels préventifs. Les recommandations des employeurs sont principalement liées aux interventions de la direction en réaction à l'absentéisme.

5 Paul Hemp, Presenteeism: At Work - But Out of It, Harvard Business Review, octobre 2004; 82 (10) : pp. 4958, 155

Parmi tous les participants, 42 % des employés et 43 % des employeurs ont formulé des recommandations. Les pourcentages fournis ci-dessus représentent les participants qui ont fait des recommandations.

Les trois principales recommandations des employés sont les suivantes :

1. Mieux traiter les employés et améliorer le moral des troupes (12 %)
2. Offrir des horaires flexibles ou réduire la charge de travail (12 %)
3. Offrir des récompenses extrinsèques, comme des primes au mérite ou au rendement (9 %)

Les trois principales recommandations des employeurs sont les suivantes :

1. Améliorer la documentation et resserrer le contrôle et le suivi (29 %)
2. Obtenir un meilleur soutien de la part des Ressources humaines ou intervenir de façon précoce (22 %)
3. Mieux gérer (13 %)

Commentaires :

Ces réponses indiquent que les employés tendent à formuler des recommandations qui sont liées à ce qu'ils vivent au travail. La recommandation concernant l'amélioration du moral des troupes semble indiquer la présence d'un lien entre l'absentéisme et l'engagement. Les employeurs semblent plus réactifs, mettant l'accent sur les interventions qui devraient être mises en œuvre en cas de problèmes d'absentéisme.

Puisque les employés sont plus directement concernés par les causes de l'absentéisme, les employeurs auraient intérêt à accorder une grande importance à leurs réponses.

Conclusions

Les résultats de la présente étude mettent en lumière une occasion dont les employeurs ne sont peut-être pas pleinement conscients.

L'absentéisme a une incidence claire sur la productivité globale. D'ailleurs, il est l'antithèse même de la productivité, puisque celle-ci est nulle pendant une période d'absence. En outre, les absences excessives ont plusieurs conséquences :

- elles exercent une pression accrue sur l'employé lors de son retour au travail;
- elles ont des répercussions sur les collègues lorsque les autres doivent compenser l'absence de l'employé; et,
- elles ont une incidence sur les finances de l'employeur, particulièrement lorsqu'il doit faire appel à des remplaçants.

Chacune de ces situations peut avoir des conséquences négatives à long terme sur la productivité, soit en raison du stress supplémentaire, soit en raison de la réduction des sommes disponibles pour les systèmes, les ressources et les programmes dont les employés et l'organisation pourraient profiter.

Même si les employeurs sont parfaitement au courant des répercussions de l'absentéisme sur la productivité et les coûts, certaines organisations pourraient ne pas ressentir l'urgence de revoir leurs pratiques en matière de gestion des absences. Les employeurs qui ne disposent d'aucun mécanisme de suivi des absences et qui se fient uniquement aux billets médicaux pour valider les absences occasionnelles n'ont pas les données adéquates pour savoir s'ils font face à un problème d'absences injustifiées ou même sur quoi porter leur attention. Les observations qui ressortent de l'étude suggèrent certaines mesures qui pourraient être avantageuses pour les employeurs, notamment :

1. Mettre en place un système de signalement et de suivi des absences.

- L'absentéisme est un indicateur essentiel de la santé et de la productivité au travail, et constitue un fardeau économique.
- Le suivi permet de cibler les employés qui ont besoin de soutien pour gérer leur santé ou leurs problèmes professionnels ou personnels.
- Le suivi permet d'intervenir de façon précoce et opportune auprès des employés dont les absences se prolongent et aboutissent à un congé d'invalidité. Ces interventions précoces sont un facteur clé dans le règlement satisfaisant des demandes de congé d'invalidité.
- Le suivi permet également de mesurer les résultats des interventions, y compris en matière d'engagement et de mieux-être au travail, et bien évidemment d'absentéisme.

2. S'assurer que des ressources spécialisées en résolution de problèmes sont disponibles pour aider à surmonter les obstacles au retour au travail des employés en congé d'invalidité ainsi que pour soutenir ceux dont les problèmes de santé chroniques ont une incidence sur le travail.

- L'élaboration de stratégies d'accommodement nécessite un processus structuré et cohérent adapté à chaque milieu de travail.
- La crainte du retour au travail ressentie par les employés doit également faire l'objet de mesures immédiates. À titre minimal, elle nécessite des plans de retour au travail clairs et précis, l'encadrement de l'employé et de son superviseur, et du counseling professionnel pour l'employé, s'il y a lieu.
- La résolution de problèmes, et non la documentation, est au cœur de la gestion efficace de l'invalidité. La résolution de problèmes est particulièrement efficace si elle exige la participation de l'employé et de son superviseur, puisqu'elle cible une étape particulière du travail (le congé d'invalidité), et permet aux deux parties de maintenir des liens qui favorisent la productivité au travail.
- Des économies sont réalisées immédiatement lorsqu'un programme de gestion de l'invalidité axé sur la résolution de problèmes est mis en place, et celles-ci peuvent financer les investissements nécessaires afin de promouvoir la prévention.

3. Éliminer les facteurs professionnels précis dans l'organisation. L'incidence des facteurs professionnels sur l'absentéisme est claire, compte tenu de la relation entre : (a) les absences non liées à la maladie et à la fois le stress au travail et les faibles niveaux de soutien organisationnel en matière de mieux-être mental et (b) les absences liées à la maladie et la culture de l'absentéisme dans le milieu de travail.

- Utiliser les données provenant du fournisseur du programme d'aide aux employés et des sondages auprès des employés afin de déterminer les facteurs de stress précis qui touchent les employés.
- Mettre en place des mesures qui favorisent la santé mentale et le mieux-être au travail, puisqu'ils font partie intégrante de toute stratégie de prévention des absences.
- S'assurer que les gestionnaires sont formés pour reconnaître que les changements de comportement d'un employé et le présentéisme posent problème et intervenir adéquatement dans une optique de résolution de problèmes.
- Élaborer et mettre en place des messages clairs, des mesures et des investissements qui favorisent l'assiduité, afin de s'attaquer directement à la culture de l'absentéisme ou de la prévenir.

Pour de plus amples renseignements à propos de ce rapport, envoyez un courriel à research@morneaushepell.com ou composez le **1 888 667-6328**.

Auteurs :

Paula Allen, vice-présidente, Recherche et Solutions intégratives

Luc Bourgeois, gestionnaire, Recherches et analyses

Morneau Shepell est la plus importante société canadienne offrant des services d'impartition et des services-conseils en ressources humaines. Elle est également le chef de file parmi les fournisseurs de programmes d'aide aux employés et à la famille (PAEF), le principal administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective et le principal fournisseur de solutions intégrées en gestion des absences au Canada. Grâce à ses solutions en matière de santé et de productivité, ses solutions administratives et ses solutions en matière de retraite, Morneau Shepell aide ses clients à réduire leurs coûts, à améliorer la productivité au travail et à renforcer leur position concurrentielle. Fondée en 1966, Morneau Shepell sert environ 20 000 organisations de toutes tailles, des plus petites entreprises à certaines des plus grandes sociétés et associations en Amérique du Nord. Comptant environ 3 700 employés répartis dans ses bureaux en Amérique du Nord, Morneau Shepell offre ses services à des entreprises au Canada, aux États-Unis et partout dans le monde. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI).

morneaushepell.com



@Morneau_Shepell



Morneau Shepell