

# COMBIEN L'ABSENTÉISME VOUS COÛTE-T-IL?

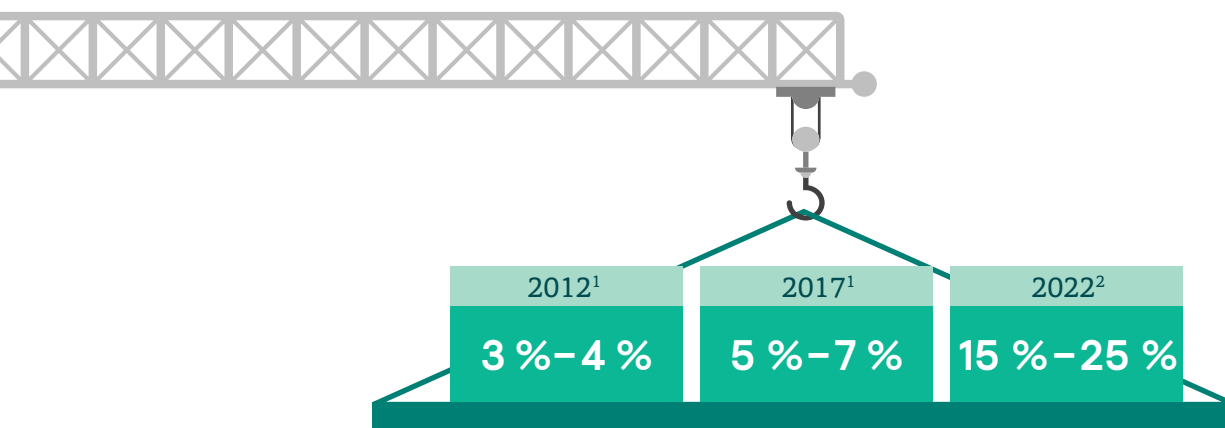
LA PLUPART DES ORGANISATIONS N'ONT PAS À SE DEMANDER SI L'INVALIDITÉ ET LES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE SONT UNE CAUSE DE PERTE DE TEMPS ET DE BAISSSE DE PRODUCTIVITÉ. EN FAIT, LA QUESTION QU'ELLES DOIVENT SE POSER EST COMBIEN L'ABSENTÉISME LEUR COÛTE.



Ce n'est pas un secret que les [coûts des soins de santé](#) constituent une part sans cesse croissante des coûts des avantages sociaux de plusieurs organisations, poussant certaines d'entre elles à procéder à des réductions, à partager les coûts avec les employés et à opter pour l'[externalisation](#) de services choisis. Par ailleurs, pour les sociétés canadiennes, le dilemme des soins de santé comprend une dimension moins connue – soit celle de la santé mentale – qui entraîne des milliards de dollars en coûts salariaux, en coûts de gestion des talents et en pertes de productivité.



## HAUSSE SOUTENUE DES COÛTS DES AVANTAGES SOCIAUX



Selon l'Institut canadien d'information sur la santé, le Canada a consacré environ 228 milliards de dollars aux soins de santé en 2016. Une tranche estimative de 30 % de ce montant (soit 68,4 milliards de dollars) provenait de sources privées, composées de particuliers et d'entreprises. Ce chiffre augmente considérablement chaque année et récemment, c'était à cause de la montée en flèche des coûts des produits pharmaceutiques, en particulier ceux des médicaments spécialisés.

Un aspect souvent méconnu – ou même inconnu – est l'énorme coût de l'**absentéisme**, causé par des problèmes de santé mentale liés au stress, à l'invalidité et aux préoccupations financières.

Chaque année, les sociétés canadiennes subissent une perte de productivité estimée à 16,6 milliards de dollars, du fait de travailleurs qui se déclarent malades par suite de problèmes de santé mentale (voir l'encadré à droite). Cette tendance devrait s'accroître, selon plusieurs, étant donné que les travailleurs sont plus nombreux à faire état de niveaux de stress plus élevés et d'autres problèmes de santé mentale, qui ont un effet mesurable sur les activités, la productivité et la capacité de rétention des talents d'une entreprise. En fait, un travailleur sur quatre a quitté son emploi en raison du stress lié à son travail, selon une enquête réalisée en 2017 par Monster Canada.

## LES PRÉOCCUPATIONS EN SANTÉ MENTALE AU CANADA



### ABSENTÉISME

- Coût pour les employeurs : 16,6 milliards de dollars par année<sup>3</sup>
- Absence de 500 000 travailleurs chaque semaine en raison de troubles de santé mentale<sup>4</sup>



### STRESS

- Touche 72 % des employés, qui voudraient que leur employeur les aide<sup>5</sup>
- Un travailleur sur quatre a quitté son emploi à cause du stress<sup>6</sup>



### INVALIDITÉ

- Frappe un Canadien sur cinq qui devient invalide en raison d'un trouble de santé psychologique ou d'une maladie dans une année donnée<sup>7</sup>
- Causée par des troubles psychologiques – la cause numéro un de l'invalidité – coût économique de 20 milliards de dollars par année<sup>7</sup>

Sources :

- <sup>1</sup> Base de données financières Mercer, 2012 - 2017
- <sup>2</sup> Prédiction sur l'avenir des soins de santé en 2022
- <sup>3</sup> Conference Board du Canada, 2013
- <sup>4</sup> Commission de la santé mentale du Canada, 2013
- <sup>5</sup> Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2016
- <sup>6</sup> Enquête réalisée en 2017 par Monster Canada
- <sup>7</sup> Commission de la santé mentale du Canada, 2016

La santé mentale devient rapidement l'un des problèmes les plus pressants des employeurs, car elle coûte aux organisations des millions de dollars en absentéisme, en [stress](#) et en invalidité. Ces coûts cachés des soins de santé sont nouveaux et ne cessent de croître. Entre autres facteurs, moins d'employés pour accomplir plus de travail, les préoccupations des dirigeants d'entreprises à l'égard des coûts croissants des avantages sociaux et les inquiétudes des employés quant à leurs [finances personnelles](#) peuvent en être la cause. Mais comme l'absentéisme et l'invalidité sont plus difficiles à quantifier, à première vue à tout le moins, il est souvent trop tard quand les organisations en mesurent ou en saisissent les effets destructeurs.

## LA SANTÉ GLOBALE, AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

Par le passé, les organisations pouvaient laisser les provinces et territoires s'occuper d'une grande part des questions de soins de santé physiques et bonifier leur offre au moyen d'une assurance complémentaire. Mais aujourd'hui, les coûts des médicaments (essentiellement pris en charge par les employeurs) augmentent et les organisations héritent d'une part plus grande des problèmes de soins de santé, qu'ils soient physiques, [psychologiques](#), financiers ou sociaux (incidence de la société sur le milieu de travail). Pourquoi? Car c'est ce que veulent les meilleurs employés. D'après notre [Étude 2017 sur les tendances mondiales en matière de talents](#), 49 % des employés canadiens veulent qu'une plus grande importance soit accordée à la santé et au mieux-être et 55 % désirent plus de possibilités d'horaires de travail flexibles. L'étude révèle également qu'ils passent en moyenne 13 heures par mois à se préoccuper de questions financières.

Les programmes de santé et de mieux-être sont aussi un atout pour une organisation. Selon une étude réalisée en 2017 par l'International Foundation of Employee Benefit Plans, plus de la moitié des

organisations qui affirment offrir des programmes de mieux-être et qui en mesurent les répercussions ont enregistré une diminution de l'absentéisme et une hausse des pourcentages de viabilité financière, de productivité et de satisfaction des employés.

## MOYENS D'ACCROÎTRE LE RCI

### LA GESTION DE LA SANTÉ GLOBALE

Vous devez mettre en place un programme global de santé et de mieux-être qui tient compte de toutes les variables ayant un effet reconnu sur la santé, le mieux-être et la productivité des employés. Comme dans le cas de la rémunération globale, les employeurs doivent comprendre tous les outils et services dont ils disposent pour favoriser un milieu de travail sain et productif, et veiller à les faire connaître et à les soutenir.

La santé globale comprend ce qui suit :

#### Invalidité – Quel est le but de votre programme?

- Faites le point sur la situation actuelle et les possibilités.
  - Formez des groupes de discussions et menez des entrevues pour bien comprendre la situation.
  - Définissez la situation recherchée, sans vous restreindre aux problèmes courants.
- Restructurez votre programme de façon à assurer sa cohérence et à définir clairement les responsabilités et rôles.
- Améliorez les relations avec les fournisseurs et les résultats du programme.

#### Santé et mieux-être – Une approche stratégique

- Créez un programme complet (pas seulement des parties aléatoires) qui s'harmonise avec la culture de l'entreprise.
- Élaborez une stratégie pluriannuelle.
- Choisissez les bons partenaires.

#### Soutien à l'assiduité – Un soutien préventif et proactif de la productivité

- Améliorez la gestion de l'assiduité, des accommodements, du retour au travail et des problèmes de santé.
- Élaborez de nouvelles politiques efficaces pour la main-d'œuvre d'aujourd'hui.

Mais la plupart des programmes de mieux-être ne sont pas stratégiques ni exhaustifs, et ne traitent pas adéquatement la hausse des coûts liés à la santé mentale.

De nos jours, vous devez considérer le programme d'avantages sociaux comme un programme global de santé et de mieux-être qui comprend notamment des initiatives en matière d'invalidité, d'attribution des vacances, de gestion financière, de formation et de mieux-être, des stratégies de santé enrichies, des programmes d'aide aux employés, des mesures relatives au conditionnement physique et un accès à des avantages sociaux facultatifs.

Sur le plan administratif, cette approche de gestion de la santé globale comprend aussi la sélection des fournisseurs, la collecte des données, l'évaluation des pratiques exemplaires, la détermination et l'atténuation des risques pour la santé, la gestion des problèmes de santé aigus et chroniques, la mise en œuvre de mesures, le soutien des politiques, les communications et la formation.

### Une approche semblable à celle du jardinage

La conception d'un programme de gestion de la santé globale pourrait être comparée à celle d'un jardin. Un jardinier primé ne se contente pas de déplacer des tuteurs ou d'ajouter de l'engrais. Il s'assure d'avoir une vue d'ensemble. Le jardin est-il bien situé? Comment est la terre? Contient-elle la bonne combinaison d'engrais et d'autres nutriments? (Seuls des essais permettront de le déterminer.) Quels sont les plants productifs et ceux qui ne le sont pas? Est-ce que je consacre suffisamment de temps aux problèmes de croissance? Ma récolte est-elle minée par des parasites?

## LA MARCHÉ À SUIVRE

De l'avis de la majorité, une stratégie en matière de santé qui cadre avec les objectifs d'entreprise doit consister en une approche globale visant à maximiser le mieux-être des employés, de façon à ce qu'ils soient plus heureux et plus productifs, à améliorer leur santé et à réduire les coûts. Mais nombreux sont ceux qui ne savent pas quelle voie emprunter pour y parvenir.

### 1. POSEZ UN DIAGNOSTIC FONDÉ SUR VOS DONNÉES

Vous ne pouvez régler un problème sans le connaître. Si vous n'utilisez pas des données fiables – ou n'utilisez aucune donnée –, commencez par vous pencher sur ce que vous connaissez. Bien que ces données puissent provenir en grande partie d'informations informelles, elles constituent un bon point de départ. Que disent les gestionnaires de leurs subordonnés directs qui se portent malades? Ont-ils constaté une hausse des absences? Les blessures au travail augmentent-elles? Les employés sont-ils plus nombreux à recourir au programme d'aide aux employés?

Certes, une tendance générale peut se dégager de cette démarche. Vous devez néanmoins vous doter d'un système de cueillette de données qui vous permette de cerner efficacement un problème et de mettre en œuvre les solutions appropriées. Ne tenez pas seulement compte des données sur les demandes de règlement passées. Évaluez également l'efficacité des programmes, des politiques et des pratiques au moyen d'entrevues, de groupes de discussions et d'explorations de données.

### 2. MESUREZ VOS PROGRÈS

Qu'il s'agisse d'absentéisme, de coûts des médicaments et des avantages sociaux, d'invalidité, d'engagement ou de participation, assurez-vous de bien mesurer ce qui est pertinent pour votre programme. Une entreprise a réduit de 8 % à 3 % la

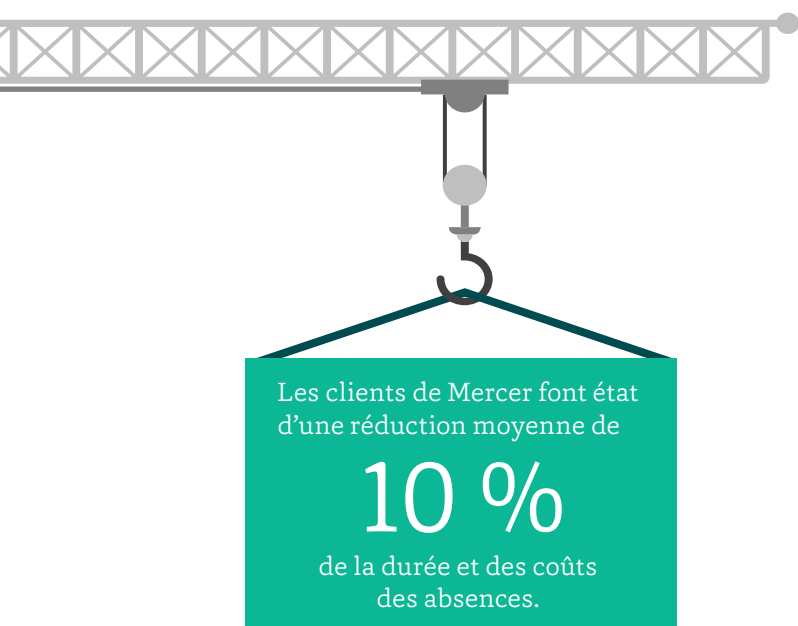


moyenne des heures perdues annuellement par les employés, les faisant passer de 20 jours à 7,5 jours. Pour 1 000 employés, un gain de 12,5 jours par année équivaut au travail de 50 employés à temps plein, sans compter que les ventes, le moral, la santé mentale et les frais d'administration se sont également améliorés.

### 3. GARDEZ LES EMPLOYÉS AU TRAVAIL

Notre approche de gestion globale de la santé peut vous aider à garder vos employés productifs en créant un environnement de travail sécuritaire et une culture positive qui se traduiront par une amélioration de la fiabilité et de la productivité.

Par exemple, une journée de travail perdue peut coûter jusqu'à 11 fois le salaire de cette journée pour une organisation. Nous avons aidé des organisations à améliorer leur productivité de 10 %, sans engager des coûts permanents additionnels. Votre organisation passe-t-elle à côté d'une occasion?



Chez Mercer, nous travaillons avec des clients et des fournisseurs qui ont fait leurs preuves afin de concevoir les meilleurs outils et d'offrir le soutien et l'environnement nécessaires pour gérer les coûts élevés des soins de santé. Nous misons sur l'accroissement de la productivité de façon à tirer un rendement tangible du capital investi. Bien qu'elle cible l'obtention de résultats auprès de chaque employé, cette approche adopte une perspective globale des défis à relever en vue de l'obtention de résultats mesurables à l'échelle des travailleurs et de l'ensemble de l'organisation.

Il en va de même pour les avantages sociaux liés à la santé. Une organisation devrait améliorer la santé et le bien-être de ses employés au moyen d'une gamme complète de services bien adaptés à la situation de chacun. C'est ce qui ressort d'évaluations exclusives et de diagnostics indiquant les meilleures occasions d'obtenir des résultats et d'améliorer la santé des employés – en fonction des besoins uniques de l'entreprise.

Les résultats pourraient comprendre ce qui suit :

- diminution du temps consacré à la recherche de nouveaux fournisseurs
- moins de temps perdu (15 % en moyenne)
- absences moins longues et moins fréquentes
- politiques et programmes fondés sur des données qui permettent d'apporter des changements positifs en matière d'invalidité de courte durée, de congés, d'accommodements, d'assiduité et d'engagement
- formation, politiques et examens de conformité éprouvés
- conseils en matière de pratique exemplaire

# UN AVENIR SAIN ET PRODUCTIF DÈS MAINTENANT

Alors, combien vous coûte l'absentéisme causé par des problèmes de santé mentale? Si vous le savez, vous disposez d'une longueur d'avance sur la plupart des organisations. Mais vous avez encore des efforts à faire. Si vous ne le savez pas, alors il est VRAIMENT temps de vous attaquer à ce problème.

Nous sommes là pour faire équipe avec vous. Depuis les outils de mesure exclusifs jusqu'aux puissants services axés sur les résultats de Mercer, nous vous offrons tout ce dont vous avez besoin pour déceler des occasions, réduire vos coûts au

minimum et maximiser le bien-être de vos employés. Nous sommes en mesure de créer avec vous une main-d'œuvre durable et en santé pouvant faire progresser votre organisation aujourd'hui, demain et longtemps encore.

---

Communiquez avec nous dès maintenant pour faire en sorte que vos meilleurs employés demeurent heureux, en santé et au travail.



# À PROPOS DE MERCER

Chez Mercer, nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 110 millions de gens en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère – que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique. Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, nous inventons l'avenir, aujourd'hui.

---

Pour de plus amples renseignements, consultez le site

[www.mercer.ca](http://www.mercer.ca)

Soyez du débat :

Sur Twitter :

[@MercerCanada](https://twitter.com/MercerCanada)

Sur LinkedIn :

[www.linkedin.com/company/mercer-canada](http://www.linkedin.com/company/mercer-canada)