



NOTE D'INFORMATION SEPTEMBRE 2013

L'ABSENTÉISME DANS LES  
ORGANISATIONS CANADIENNES

# Quand les employés manquent à l'appel.

## Aperçu

- ♦ Le taux moyen d'absentéisme en 2011 était de 9,3 jours par employé à temps plein.
- ♦ Le coût direct estimé de l'absentéisme pour l'économie canadienne s'est élevé à 16,6 milliards de dollars en 2012.
- ♦ Malgré le coût énorme de l'absentéisme, moins de la moitié des organisations canadiennes (46 p. 100) font actuellement un suivi des absences des employés.

L'absentéisme contribue grandement à la perte de productivité et de revenu des organisations canadiennes et de l'économie en général. Il présente des formes très variées qui vont de l'absence

occasionnelle (d'employés qui prennent un ou deux jours de congé en raison d'une maladie mineure) à des congés de longue durée.

Pour examiner plus à fond la question de l'absentéisme et de la perte de productivité, Le Conference Board du Canada a entrepris une étude au cours de laquelle il a :

- ♦ analysé les taux d'absentéisme au Canada;
- ♦ repéré les principaux facteurs ou causes de l'absentéisme;
- ♦ quantifié le coût de l'absentéisme pour les employeurs;
- ♦ aidé les employeurs à se doter de programmes efficaces de gestion de l'invalidité;
- ♦ exploré les possibilités pour les employeurs de renforcer la promotion de la santé et la prévention des blessures en milieu de travail;

- ♦ présenté des stratégies efficaces et des pratiques exemplaires pour les employeurs en gestion de l'invalidité, des mesures d'accommodement et du retour au travail.

Les résultats de cette étude seront présentés dans deux notes d'information et un rapport :

1. *Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes* : Cette première des deux notes d'information présente des données sur les taux d'absentéisme au Canada, les principaux facteurs ou causes de l'absentéisme, ainsi que le coût des absences des employés;
2. *Pour un programme efficace de gestion de l'invalidité en milieu de travail* : La deuxième note d'information sera un guide détaillé sur la manière de créer un programme efficace de gestion de l'invalidité en milieu de travail;
3. *Gérer l'invalidité : Employeurs, êtes-vous prêts?* : Le rapport présentera les points de vue d'employés et de superviseurs de l'ensemble du Canada sur les programmes de gestion de l'invalidité en vigueur dans leurs organisations. Il fournit aux employeurs des conseils et des idées sur la manière de gérer efficacement l'absentéisme.

L'objet de cette première note d'information, *Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes*, est d'explorer les taux d'absentéisme au Canada. Elle examine les variations des taux entre les différents secteurs, industries, régions et catégories d'employés, en plus d'expliquer pourquoi certains employés sont plus souvent absents que d'autres. S'ils comprennent certains des facteurs et caractéristiques qui agissent sur l'absentéisme, les employeurs seront davantage en mesure de gérer l'absentéisme dans leur organisation. La note traite aussi du coût de l'absentéisme pour l'économie canadienne et, finalement, elle compare les taux d'absentéisme au Canada et à l'étranger.

## SUIVI DE L'ABSENTÉISME

En 2012, près de la moitié des organisations (46 p. 100) ont répondu qu'elles faisaient un suivi de l'absentéisme. Cela représente une légère augmentation par rapport

à 2009 où 40 p. 100 des organisations assuraient ce suivi. Les organisations du secteur public sont plus susceptibles de faire partie de ce groupe. Presque deux tiers des organisations du secteur public (63 p. 100) surveillent les absences en comparaison de 39 p. 100 dans le secteur privé. (Voir le tableau 1.)

Si les données canadiennes qui expliquent les principaux motifs à l'origine des demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée abondent, il peut être difficile de cerner les raisons des absences occasionnelles ou intermittentes, parce que la majorité des employeurs ne font pas de suivi de ce type d'information. Il existe aussi au Canada des lois sur la protection des renseignements personnels qui empêchent les employeurs de trop sonder les raisons des absences d'un employé.

---

**En analysant les tendances de l'absentéisme et les risques pour la santé des employés, les organisations seront davantage en mesure de s'attaquer aux causes profondes des absences et de réduire l'absentéisme.**

---

Au Royaume-Uni, les employeurs jouissent d'une plus grande latitude pour s'informer des motifs des absences occasionnelles. Les études menées par le Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) ont révélé que les principales raisons des absences de courte durée sont les maladies mineures (maux de tête, rhumes et gripes). Suivent les absences en raison de blessures musculosquelettiques, de problèmes de dos et de stress. Le stress est plus fréquemment invoqué par les travailleurs non manuels alors que les travailleurs manuels s'absentent plus souvent en raison de blessures musculosquelettiques et de problèmes de dos<sup>1</sup>.

Pour arriver à réduire l'absentéisme, les organisations doivent en comprendre les facteurs. Une des premières choses à faire pour y arriver est de surveiller la fréquence et les motifs des absences. Même si les employeurs ne peuvent se permettre de poser trop de questions à propos d'une maladie ou d'une blessure, la

---

1 CIPD, *Absence Management*, p. 6.

## Méthode

Cette note d'information présente les données de deux sources principales. Les données sur le nombre de journées perdues par employé en 2011 viennent de Statistique Canada; les données sur le suivi et le coût de l'absentéisme viennent du Conference Board du Canada.

### DONNÉES DE STATISTIQUE CANADA

Les données de Statistique Canada sur l'absentéisme établissent un point de comparaison pour le nombre de jours de travail perdus pour des raisons personnelles, plus précisément pour cause de maladie, d'invalidité ou de responsabilités personnelles ou familiales (à l'exclusion du congé de maternité). Les données sont recueillies dans le cadre de l'Enquête sur la population active (EPA) et utilisent la Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S) 2006 et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Le nombre estimé de jours perdus par travailleur par année est calculé en fonction du temps perdu pour des raisons personnelles durant une semaine de référence, reporté sur la totalité de l'année. L'EPA couvre la population civile non institutionnalisée, âgée de 15 ans et plus. Elle est menée dans l'ensemble du Canada et aussi bien dans les provinces que dans les territoires. Les données sont recueillies directement auprès de travailleurs canadiens au moyen d'un questionnaire.

Plusieurs groupes sont exclus, dont les travailleurs à temps partiel, les travailleurs autonomes et les travailleurs familiaux non rémunérés, parce qu'ils ont généralement plus de facilité à organiser leurs heures de travail en fonction de leurs responsabilités personnelles et familiales. Sont aussi exclues

Sources : Le Conference Board du Canada; Statistique Canada.

les personnes cumulant plusieurs emplois, parce que les données de l'EPA ne recensent pas le temps perdu, y compris les raisons du temps perdu, selon l'emploi. Les hommes qui prennent un congé parental ou un congé de paternité payé (au Québec seulement) sont inclus dans les calculs jusqu'en 2006. Et même si certains professionnels des ressources humaines excluent de leurs mesures de la présence au travail les employés qui prennent un congé de plus d'un an pour invalidité à long terme, Statistique Canada les inclut si ces personnes se considèrent employées (elles reçoivent un salaire complet ou partiel de leurs employeurs pendant leur congé pour invalidité). En 2011, 33 200 personnes par semaine en moyenne ont été en congé pour maladie ou invalidité à long terme. Si ce groupe est retiré des calculs, le taux d'absence moyen hebdomadaire pour invalidité ou maladie chute de 5,9 à 5,6 p. 100. En outre, le taux d'inactivité tombe de 3,1 à 2,8 p. 100.

### DONNÉES DU CONFERENCE BOARD DU CANADA

Tous les ans, le Conference Board mène une enquête pour dégager diverses tendances de la gestion des ressources humaines et de la rémunération au Canada. En juin 2012, il a envoyé un questionnaire à 1 510 organisations canadiennes, surtout de moyenne et grande tailles, de régions et de secteurs d'activités différents. Au total, 401 personnes ont répondu à l'enquête, ce qui donne un taux de réponse de 27 p. 100. Au cours de cette enquête, le CBdC pose toute une série de questions sur l'absentéisme. Notamment, il leur demande si elles font un suivi de l'absentéisme et de ses coûts en proportion de la masse salariale totale de l'organisation.

plupart des employés donnent des explications quand ils appellent pour avertir qu'ils n'iront pas au travail. Il est important de faire un suivi de ce type d'information. Les organisations peuvent aussi se servir des données recueillies par les fournisseurs de programmes d'aide aux employés (PAE), lors des évaluations des risques pour la santé des employés, par les enquêtes anonymes auprès des employés ou dans les formulaires de demande de prestations d'invalidité de courte ou de longue durée pour mieux comprendre les problèmes de santé de leurs employés. En analysant les tendances de l'absentéisme et les risques pour la santé des employés, les organisations seront davantage en mesure de s'attaquer aux causes profondes des absences et de réduire l'absentéisme.

**Tableau 1**  
Suivi de l'absentéisme

	2009		2012	
	n	pourcentage	n	pourcentage
Globalement	255	40	344	46
Secteur privé	179	35	249	39
Secteur public	76	54	95	63

Source : Le Conference Board du Canada.

## LES TAUX D'ABSENTÉISME DANS LEUR ENSEMBLE

D'après Statistique Canada, en 2011, le taux d'absentéisme moyen, toutes régions, tous secteurs et tous types d'emplois confondus, a été de 9,3 jours par équivalent temps plein. Assez stables, les taux d'absentéisme ont oscillé entre un seuil de 8,5 jours en 2011 et un plafond de 9,9 jours en 2007<sup>2</sup>. (Voir le graphique 1.)

### LES TAUX D'ABSENTÉISME, PAR PROVINCE

La Saskatchewan est la province qui a enregistré le plus haut taux d'absentéisme, avec une moyenne de 11 jours d'absence par employé, suivie de près par le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et le Québec, tous à un taux de 10,8 jours d'absence par employé. L'Alberta a eu le taux le plus faible, à 7,9 jours d'absence en moyenne par employé<sup>3</sup>. (Voir le graphique 2.) L'Alberta et l'Ontario ont les taux les plus faibles de syndicalisation au Canada, ce qui contribue à leurs taux d'absentéisme plus faibles<sup>4</sup>.

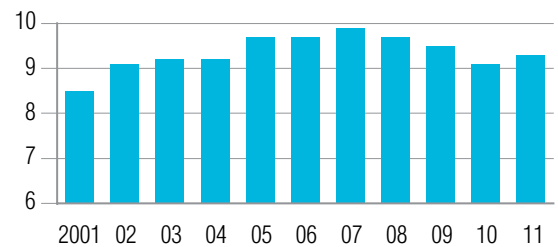
### LES TAUX D'ABSENTÉISME PAR SECTEUR, NIVEAU DE SYNDICALISATION ET INDUSTRIE

En 2011, le taux d'absentéisme dans le secteur public (à 12,9 jours) a été plus élevé que dans le secteur privé (8,2 jours)<sup>5</sup>. (Voir le tableau 2.) Les raisons qui expliquent cet écart sont multiples.

Il ne faut pas considérer les taux d'absentéisme dans le secteur public isolément des taux de syndicalisation. En 2011, 74,7 p. 100 des fonctionnaires étaient syndiqués ou couverts par une convention collective<sup>6</sup>. Cette année-là, les journées perdues par travailleur étaient au nombre de 13,2 pour les travailleurs syndiqués ou couverts par une convention collective, au lieu de 7,5 jours pour les travailleurs non syndiqués<sup>7</sup>. De par leurs conventions collectives, les employés syndiqués bénéfi-

**Graphique 1**

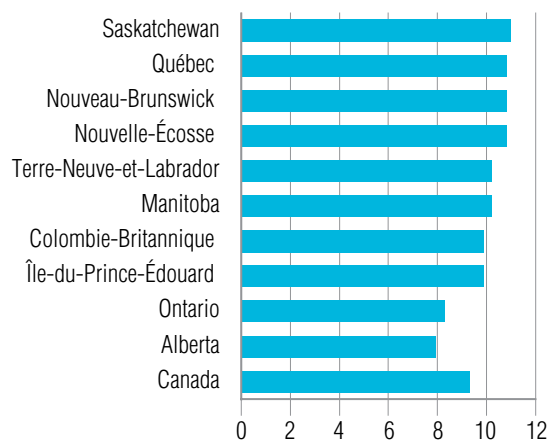
Taux d'absentéisme, 2001-2011  
(jours perdus par employé)



Source : Statistique Canada.

**Graphique 2**

Taux d'absentéisme en 2011, par province  
(jours perdus par employé)



Source : Statistique Canada.

cient généralement de régimes plus généreux de congés de maladie, d'une meilleure sécurité d'emploi et d'une protection supérieure contre les mesures punitives associées à des absences<sup>8</sup>. Le congé de maladie et la sécurité négociés par les employés syndiqués tendent aussi à influencer les avantages sociaux accordés aux employés non syndiqués de la même organisation.

L'étude menée par Le Conference Board du Canada a montré que les travailleurs du secteur public ont droit à un plus grand nombre de congés de maladie payés que les employés du secteur privé (11,6 jours par employé

2 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 3-4.

3 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 12.

4 Statistique Canada, *Effectifs syndicaux et assujettissement selon certaines caractéristiques*, 2011.

5 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 9.

6 Statistique Canada, *Effectifs syndicaux et assujettissement selon certaines caractéristiques*, 2011.

7 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 11.

8 Hughes, *Beyond Benefits II*, p. 12.

**Tableau 2**

Taux d'absentéisme, par secteur, industrie, niveau de syndicalisation et taille de l'organisation (jours par employé)

<b>Globalement</b>	<b>9,3</b>
<b>Secteur</b>	
Secteur privé	8,2
Secteur public	12,9
<b>Industrie</b>	
Soins de santé et aide sociale	14,0
Administration publique	12,8
Transport et entreposage	12,3
Services aux entreprises, services de construction et services de soutien	10,1
Services éducatifs	9,4
Fabrication	9,1
Information, culture et loisirs	8,6
Finances, assurance et immobilier	8,5
Commerce	7,9
Services d'hébergement et de restauration	7,6
Construction	7,6
Services publics	7,3
Secteur primaire	7,2
Autres services	6,5
Services — professionnels, scientifiques, techniques	5,8
<b>Syndicalisation</b>	
Non syndiqué	7,5
Syndiqué	13,2
<b>Taille de l'organisation</b>	
Moins de 20 employés	7,5
De 20 à 99 employés	9,3
De 100 à 500 employés	10,6
Plus de 500 employés	11,1

Source : Statistique Canada.

en comparaison de 8,2 dans le secteur privé)<sup>9</sup>. Cela peut expliquer l'utilisation plus fréquente de ce congé dans la fonction publique. Bien souvent, plus la politique des congés de maladie est généreuse, plus les employés s'en servent.

Les taux d'absentéisme plus élevés qui ont cours dans le secteur public pourraient être symptomatiques des restrictions et de la surveillance budgétaires auxquelles le secteur public est soumis. Nombreux sont ceux qui font valoir que ces pressions font grimper le niveau de stress et donc les absences chez les employés. Par exemple, l'incertitude et le stress que connaissent actuellement les fonctionnaires fédéraux face à l'exercice de réduction des effectifs de la fonction publique fédérale pourraient causer une augmentation de l'absentéisme<sup>10</sup>. Il convient de noter, cependant, que les taux plus élevés d'absentéisme dans le secteur public par rapport au secteur privé n'est pas un phénomène nouveau et donc que la pression qui s'exerce depuis les dernières années sur la fonction publique n'est pas la seule explication.

---

**Les études réalisées suggèrent que plus l'environnement de travail et la relation employé-employeur est positive, moins les employés ont tendance à s'absenter du travail.**

---

Il n'est pas rare d'entendre dire qu'il existe, dans le secteur public, une mentalité de droits acquis face aux congés de maladie (c'est-à-dire que les fonctionnaires voient et utilisent ces congés comme une autre forme de congés annuels payés). Mais si cette utilisation abusive des congés de maladie est peut-être plus fréquente dans le secteur public, elle n'est pas absente du secteur privé. Et puis, surtout, nombreuses sont les organisations du secteur public qui ne connaissent pas ce problème d'attitude face aux congés de maladie. Même dans la fonction publique fédérale, les taux d'absentéisme varient fortement d'un ministère, d'une organisation ou d'un service à l'autre.

Les études suggèrent que plus l'environnement de travail et la relation employé-employeur est positive, moins les employés ont tendance à s'absenter<sup>11</sup>. Si les organisations du secteur public qui ont des

9 Hughes, *Beyond Benefits II*, p. 12.

10 Weston, « What's Behind Rising ».

11 Sagie, « Employee Absenteeism », p. 167.

problèmes d'absentéisme trouvaient un moyen d'améliorer le milieu de travail, leurs taux d'absentéisme seraient moindres.

Les taux d'absentéisme étaient les plus élevés dans le secteur des soins de santé et de l'aide sociale, à 14 jours par employé, suivi du secteur de l'administration publique ou gouvernementale à 12,8 jours. Dans les professions rattachées aux soins de santé, le personnel de soutien est celui qui enregistre le plus haut taux d'absentéisme, à 16,6 jours. Suivent les infirmières à 15,8 jours<sup>12</sup>. C'est un secteur industriel où le travail par quart et le temps supplémentaire sont fréquents. Combinés, ces facteurs font qu'il est difficile pour les employés de s'assurer le repos dont ils ont besoin. En outre, les travailleurs de la santé sont perpétuellement en contact avec des gens malades. Quand ils sont exposés à un milieu de travail stressant, ils courent encore plus de risques d'infection. Quarante-huit pour cent des infirmières disent craindre d'attraper une maladie grave au travail<sup>13</sup>. Vingt-neuf pour cent des infirmières ont déclaré avoir subi une agression physique d'un patient et 44 p. 100 se disent victimes de mauvais traitements psychologiques<sup>14</sup>. Une étude financée par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail a révélé que trois travailleurs du secteur des soins de santé sur cinq déclarent une charge de travail nettement excessive. Cette étude, menée auprès de presque 1 400 travailleurs des soins de santé, signale une culture de travail stressante, où tout est toujours urgent, où on manque de personnel et où le travail est extrêmement complexe<sup>15, 16</sup>. Tous ces facteurs contribuent certainement au taux élevé d'absentéisme dans ce secteur.

Le taux d'absentéisme le plus bas (5,8 jours) a été enregistré dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques<sup>17</sup>. Cette large catégorie industrielle présente un taux de syndicalisation très faible, à seulement 5,0 p. 100<sup>18</sup>.

Les organisations de plus petite taille tendent à présenter des taux d'absentéisme plus faibles<sup>19</sup>. Dans ces organisations, il y a souvent moins de monde (et même personne) pour couvrir un employé en son absence et donc l'absence d'un employé est davantage remarquée<sup>20</sup>. Les petites organisations sont moins susceptibles d'être syndiquées. Si tous ces facteurs contribuent à réduire l'absentéisme, ils peuvent aussi entretenir une culture où les employés viennent travailler même s'ils sont trop malades pour le faire ou contagieux. En raison de leurs ressources limitées, il est particulièrement important pour les organisations de plus petite taille de mettre en place des politiques pour limiter la propagation des maladies.

### LES TAUX D'ABSENTÉISME, PAR CARACTÉRISTIQUE DES EMPLOYÉS

Avec l'âge, les travailleurs ont tendance à s'absenter plus souvent du travail. C'est en raison des maladies et de l'invalidité et non pour des motifs personnels ou familiaux. Les personnes âgées de 20 à 24 ans ont manqué en moyenne 5,9 jours, en comparaison de 10,3 jours pour les personnes âgées de 45 à 54 ans et de 13,2 jours pour les personnes âgées de 55 à 64 ans<sup>21</sup>. (Voir le graphique 3.) L'incidence des maladies physiques chroniques augmente avec l'âge, ce qui se traduit par une fréquence supérieure des maladies et des congés d'invalidité parmi ce groupe<sup>22</sup>.

12 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 9-10.

13 Shields et Wilkins, *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005, résultats*, p. 39.

14 *Ibid.*, p. 37-38.

15 May, « Local Hospital Staff Stressed to Limit ».

16 Duxbury, Higgins et Lyons, *The Etiology and Reduction of Role Overload*.

17 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 9.

18 Statistique Canada, *Effectifs syndicaux et assujettissement selon certaines caractéristiques*, 2011.

19 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 11.

20 Markussen et coll., « The Anatomy of Absenteeism », p. 283-286.

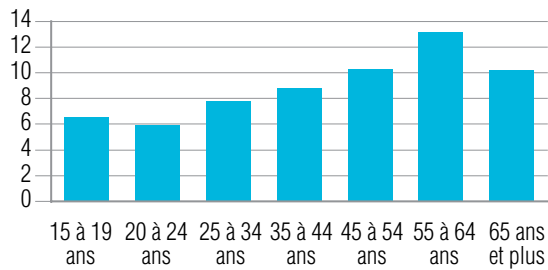
21 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 8.

22 Hopman et coll., « Liens existant entre les maladies chroniques, l'âge et l'état de santé physique et mental », p. 127.



**Graphique 3**

Taux d'absentéisme en 2011, par groupe d'âge  
(jours perdus par travailleur)



Source : Statistique Canada.

Toutes catégories d'âge confondues ou presque, les femmes ont aussi des taux d'absentéisme supérieurs aux hommes. Chez les femmes, le nombre moyen de journées de travail perdues est de 11,4 en comparaison de 7,7 chez les hommes<sup>23</sup>. Cette constatation, qui ne soulève guère de débat, est étayée par les résultats de Statistique Canada, du Bureau of Labor Statistics des États-Unis et de plusieurs études européennes<sup>24</sup>. Par contre, les raisons de ce taux d'absentéisme plus fréquent des femmes sont l'objet de beaucoup de discussions. Différentes études tentent d'expliquer cette disparité, mais aucune ne l'a encore fait de manière complètement convaincante.

Intuitivement, on pourrait expliquer cette disparité par le fait que les femmes ont tendance à assumer une plus grande part de la charge de travail à la maison, mais l'absentéisme généralement plus élevé des femmes se remarque aussi bien chez les femmes qui ont un conjoint que chez celles qui sont séparées ou célibataires, et chez celles qui ont des enfants ou qui n'en ont pas<sup>25</sup>.

Une étude menée par l'université d'Helsinki a montré que, parmi les travailleurs d'âge moyen (de 40 à 60 ans) à la Ville d'Helsinki, les femmes ont été plus

nombreuses à signaler des problèmes de santé physique, des exigences de travail physique et une fatigue professionnelle que les hommes, mais que [traduction] « les conditions de travail psychosociales et les facteurs familiaux n'avaient pas d'effets » sur leurs taux d'absentéisme<sup>26</sup>. D'après l'étude, les femmes prenaient 46 p. 100 de journées de congés de maladie occasionnels (de un à trois jours) de plus que les hommes, mais que l'écart était comblé quand on considérait aussi les congés de maladie à long terme avec certificat médical<sup>27</sup>. Une étude du Tavistock Institute a suggéré que la culture du milieu de travail face à l'absentéisme est différente pour les femmes et les hommes et qu'il est mieux vu pour une femme de s'absenter que pour un homme<sup>28</sup>. Une autre étude, parue dans le *Journal of Business and Psychology*, a montré que les sources de stress affectent les hommes et les femmes différemment et que les femmes sont plus susceptibles d'en souffrir, ce qui contribue à leur absentéisme<sup>29</sup>.

Le sujet de la disparité entre les taux d'absentéisme des hommes et des femmes mériterait qu'on l'étudie davantage. Pour le moment, aucune raison définitive n'explique l'écart entre les deux.

Chose qui peut paraître surprenante, le fait qu'un employé ait ou non des enfants n'a qu'une très faible incidence sur le nombre total de journées perdues par travailleur. Par contre, le fait d'avoir des enfants influe sur les motifs des absences. Les employés qui ont des enfants âgés de moins de cinq ans prennent presque deux fois plus de jours de congé pour des raisons personnelles ou familiales que ceux qui n'ont pas d'enfants. En revanche, ils compensent en prenant moins de jours de congé pour cause de maladie ou d'invalidité<sup>30</sup>. (Voir le graphique 4.)

26 Laaksonen et coll., « Explanations for Gender Differences », p. 329.

27 *Ibid.*, p. 325.

28 Johns et Patton, « Women's Absenteeism », p. 1579.

29 Hendrix, Spencer et Gibson, « Organizational and Extraorganizational Factors Affecting Stress ».

30 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 8.

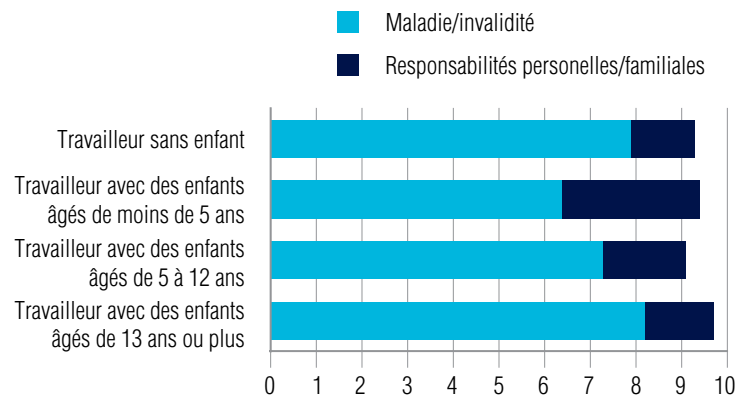
23 Dabboussy et Uppal, *Les absences du travail en 2011*, p. 8.

24 Johns et Patton, « Women's Absenteeism », p. 1581.

25 Markussen et coll., « The Anatomy of Absenteeism », p. 283.

**Graphique 4**

Taux d'absentéisme en 2011, en fonction des enfants  
(jours perdus par travailleur)



Source : Statistique Canada.

Les auteurs d'une étude basée sur les taux d'absentéisme norvégiens et publiée par le *Journal of Health Economics* se sont penchés sur différentes caractéristiques des travailleurs et des emplois pour déterminer leur incidence sur l'absentéisme. Ils ont trouvé que les employés au niveau de scolarité plus élevé (peu importe le domaine) et aux salaires supérieurs avaient tendance à s'absenter moins souvent. Ils ont aussi découvert que le taux d'absentéisme augmentait en fonction du nombre d'heures travaillées<sup>31</sup>.

**Le fait qu'un employé ait ou non des enfants n'a qu'une très faible incidence sur le nombre total de journées perdues par travailleur. Par contre, le fait d'avoir des enfants influe sur les motifs des absences.**

Pour ce qui est des caractéristiques non liées à la profession, l'étude a montré que le taux d'absentéisme augmente en cas de séparation ou de divorce, ou si un membre de la famille meurt<sup>32</sup>. Elle a aussi révélé que

les employés avaient un taux d'absentéisme plus élevé dans les six mois précédant le décès d'un parent, parce qu'ils consacrent du temps aux soins donnés au parent malade<sup>33</sup>. Comme les employés sont de plus en plus nombreux à s'occuper de leurs parents âgés, il sera bon pour les organisations de considérer des formes de soutien, comme des modalités de travail flexibles, afin d'atténuer les pressions et le stress qu'occasionnent les soins à un parent malade.

## LES FACTEURS DE L'ABSENTÉISME

Les facteurs de l'absentéisme sont complexes. L'absentéisme varie sous l'effet des influences de l'organisation, des caractéristiques personnelles de l'employé et des influences sociales. (Voir la pièce 1.) Tous les facteurs, prédictifs ou autres, n'ont pas le même effet sur les causes (ou les résultats). Par exemple, un travailleur plus âgé est plus susceptible de connaître des problèmes de santé, mais sans forcément adhérer à cette mentalité des droits acquis face aux congés de maladie.

Certains facteurs de l'absentéisme peuvent être contrôlés par l'employeur, comme la qualité du milieu de travail et l'absence de programme structuré de gestion des absences. D'autres facteurs sont plus difficiles à maîtriser pour un employeur. Toutefois, les organisations peuvent se pencher sur les influences organisationnelles, les caractéristiques des employés et les influences sociales de même que sur l'utilisation des congés de maladie par leur effectif afin de déterminer, à partir de cette information, la meilleure façon d'approcher leur absentéisme. Par exemple, une organisation à l'effectif plus âgé pourrait mettre en œuvre des programmes de santé et de mieux-être adaptés à ce groupe d'âge. De même, une organisation peut cibler des programmes pour répondre aux besoins uniques des travailleurs qui occupent des emplois plus physiques.

31 Markussen et coll., « The Anatomy of Absenteeism », p. 283-286.

32 *Ibid.*

33 *Ibid.*



## LES COÛTS DE L'ABSENTÉISME

Quelques rares organisations font le suivi des coûts directs de l'absentéisme. En 2012, seules 15 p. 100 des organisations ont recueilli ce type de données. Ce pourcentage n'a pas changé depuis 2009. (Voir le graphique 5.)

Le coût direct de l'absentéisme est le coût salarial que représente le nombre de jours de travail perdus. Pour 2011-2012, les organisations ont estimé que l'absentéisme avait eu un coût direct moyen équivalent à 2,4 p. 100 de la masse salariale annuelle brute, soit un peu moins qu'en 2009 où ce pourcentage était de 2,6. (Voir le tableau 3.) Cela ne tient pas compte des coûts indirects de l'absentéisme. Ces coûts, plus difficiles à quantifier, comprennent les coûts de remplacement des travailleurs absents, les coûts administratifs (p. ex. le temps passé à trouver un remplaçant), la baisse de moral des employés (p. ex. en raison d'une charge de travail supérieure), la baisse de la productivité (p. ex. en raison de retards, d'échéances non respectées) et la réduction de la satisfaction des clients<sup>34, 35</sup>. Quand ces coûts supplémentaires sont pris en considération, le coût de l'absentéisme pour les organisations grimpe énormément. Alors que 2,4 p. 100 de la masse salariale peut sembler inconséquent, si on applique ce pourcentage à la masse salariale totale des employés canadiens, soit 691,7 milliards de dollars en 2012, on obtient une perte de 16,6 milliards de dollars pour l'économie canadienne<sup>36</sup>. Il convient de noter que, dans certains cas, la perte de productivité est atténuée par les employés qui font des heures supplémentaires non payées pour rattraper le retard que leur a causé leur absence.

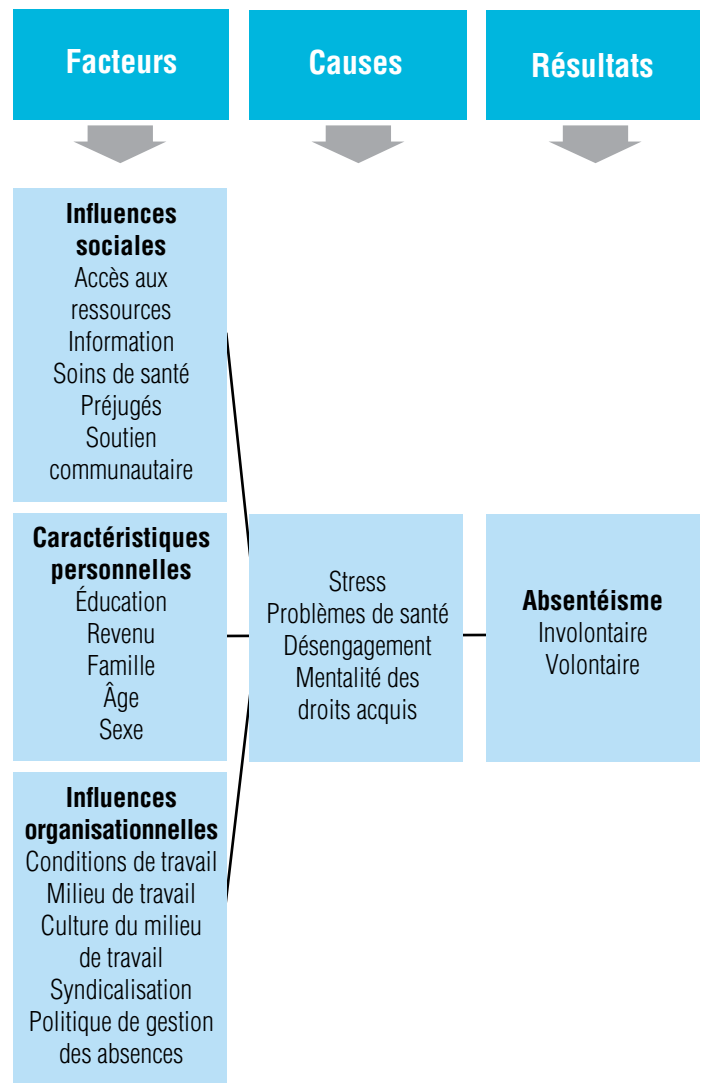
Une organisation sur dix indique que le coût de l'absentéisme a augmenté au cours des 12 derniers mois, alors que 5 p. 100 estiment que les coûts directs totaux ont diminué. (Voir le graphique 6.) Un grand nombre d'organisations ne savent pas si les coûts ont changé, parce qu'elles ne font pas le suivi de cette information.

34 Mercer, *Survey on the Total Financial Impact of Employee Absences*, p. 6.

35 Klachefsky, *Take Control of Employee Absenteeism*.

36 D'après des données fournies par Statistique Canada (de janvier 2012 à décembre 2012).

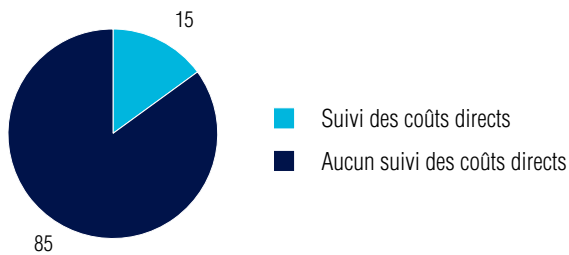
### Pièce 1 Facteurs et causes de l'absentéisme



Sources : Le Conference Board du Canada; Hendrix, Spencer et Gibson.

## COMPARAISONS INTERNATIONALES

En comparaison de ce qu'ils sont dans le monde, les taux d'absentéisme au Canada sont élevés, du moins quand on les compare à ceux chez nos voisins et dans d'autres pays semblables. Notons qu'il est difficile d'établir des comparaisons exactes en raison des définitions quelque peu variables du concept de l'absentéisme.

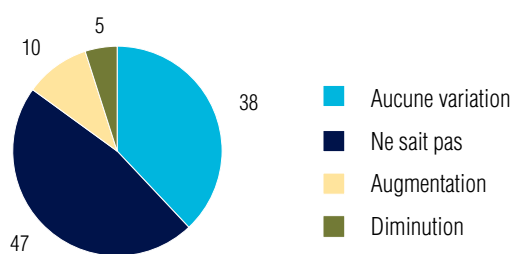
**Graphique 5**Suivi du coût de l'absentéisme  
(n = 342; pourcentage)

Source : Le Conference Board du Canada.

**Tableau 3**Coût direct de l'absentéisme  
(pourcentage de la masse salariale annuelle brute)

	2009		2012	
	n	pourcentage	n	pourcentage
Globalement	37	2.6	50	2.4
Secteur privé	18	2.3	31	2.3
Secteur public	19	2.9	19	2.6

Source : Le Conference Board du Canada.

**Graphique 6**Variations des coûts directs totaux de l'absentéisme  
(n = 92; pourcentage)

Source : Le Conference Board du Canada.

D'une étude réalisée aux États-Unis en 2010 il ressort que les employés prenaient en moyenne 5,4 jours de congés non planifiés occasionnels (de cinq jours ou moins), soit 3,9 jours pour les employés de direction non syndiqués et 7,3 jours pour les travailleurs syndiqués rémunérés à l'heure. La même étude a montré

que le coût direct des absences non planifiées occasionnelles s'élevait à 2 p. 100 de la masse salariale de base et que le coût total (incluant les coûts directs et indirects) représentait en moyenne 5,8 p. 100 de la masse salariale. Quand les auteurs de l'étude ont ajouté dans leurs calculs les congés prolongés (de plus d'une semaine, dont les congés pour invalidité de courte et de longue durée, et les congés couverts par la Family and Medical Leave Act des États-Unis), le coût total a grimpé à 8,7 p. 100 de la masse salariale de base<sup>37</sup>.

Au Royaume-Uni, une étude menée en 2012 par le CIPD a révélé que le nombre moyen de journées perdues par employé était de 6,8 ou 3 p. 100 du temps de travail. Comme au Canada, ce nombre est plus élevé dans le secteur public, à 7,9 jours, que dans le secteur privé, où il est de 5,7 jours<sup>38</sup>.

Dans une étude séparée, CBI et Pfizer ont trouvé que le taux d'absentéisme était de 6,5 jours par employé en 2010 et, encore une fois, supérieur dans le secteur public (8,1 jours par année) en comparaison du secteur privé (5,9 jours). L'étude estimait à 17 milliards de livres le coût de l'absentéisme pour l'économie du Royaume-Uni, dont 2,7 milliards peuvent être attribués à des absences non motivées par des raisons médicales<sup>39</sup>.

## À L'AVENIR : POUR UNE RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

L'absentéisme n'est pas seulement un problème de gestion des ressources humaines. Il coûte à l'économie canadienne des milliards de dollars chaque année. À moins que les organisations ne s'attaquent activement à l'absentéisme et commencent donc par mettre en place un système de suivi des absences (nombre et motif), l'absentéisme risque d'augmenter à mesure que vieillira la main-d'œuvre. En cernant les tendances des absences

37 Mercer, *Survey on the Total Financial Impact of Employee Absences*, p. 8.

38 CIPD, *Absence Management*.

39 Barton, « CBI/Pfizer Research ».

et en comprenant les raisons, les organisations peuvent adopter des programmes et des politiques qui réduiront l'absentéisme.

Comment les organisations établissent-elles un programme efficace de gestion des absences et de l'invalidité? Quelles mesures précises peuvent-elles prendre pour réduire l'absentéisme? Nous répondrons à ces questions dans les deuxième et troisième publications de cette série : *Pour un programme efficace de gestion de l'invalidité en milieu de travail* et *Gérer l'invalidité : Employeurs, êtes-vous prêts?*

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Barton, Tynan. « CBI/Pfizer Research: Workplace Absences Cost Economy £17 Billion », *Employee Benefits*, le 12 mai 2011. [www.employeebenefits.co.uk/cbi/pfizer-research-workplace-absences-cost-economy-17-billion/12849.article](http://www.employeebenefits.co.uk/cbi/pfizer-research-workplace-absences-cost-economy-17-billion/12849.article) (consulté le 10 mai 2013).
- Chartered Institute of Personnel and Development. *Absence Management 2012*, Londres, Chartered Institute of Personnel and Development, 2012.
- Chaudhury, Mohammed, et Ignace Ng. « Absenteeism Predictors: Least Squares, Rank Regression, and Model Selection Results », *Canadian Journal of Economics*, vol. 25, n° 3, août 1992, p. 615-635.
- Dabboussy, Maria, et Sharanjit Uppal. « Les absences du travail en 2011 », Ottawa, Statistique Canada, le 20 avril 2012. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2012002/article/11650-fra.htm> (consulté le 5 mai 2013).
- Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Sean Lyons. *The Etiology and Reduction of Role Overload in Canada's Healthcare Sector*, Toronto, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, 2010.
- Hendrix, William H., Barbara A. Spencer et Gail S. Gibson. « Organizational and Extraorganizational Factors Affecting Stress, Employee Well-Being, and Absenteeism for Males and Females », *Journal of Business and Psychology*, vol. 9, n° 2 (1994), p. 103-128.
- Hopman, W.M., M.B. Harrison, H. Coo, E. Friedberg, M. Buchanan et E.G. VanDenKerkhof. « Liens existant entre les maladies chroniques, l'âge et l'état de santé physique et mental », *Maladies chroniques au Canada*, vol. 29, n° 3 (2009), p. 121-131.
- Hughes, Lisa. *Beyond Benefits II*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2010.
- Johns, Gary, et Eric Patton. « Women's Absenteeism in the Popular Press: Evidence for a Gender-Specific Absence Culture », *Human Relations*, vol. 70 (2007), p. 1579-1612.
- Klachefsky, Michael. « Take Control of Employee Absenteeism and the Associated Costs », le 9 octobre 2010. [www.shrm.org/multimedia/webcasts/Documents/1008absenteeism.pdf](http://www.shrm.org/multimedia/webcasts/Documents/1008absenteeism.pdf) (consulté le 13 mai 2013).
- Laaksonen, Mikko, Pekka Martikainen, Ossi Rahkonen et Eero Lahelma. « Explanations for Gender Differences in Sickness Absence: Evidence From Middle-Aged Municipal Employees From Finland », *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 65 (2008), p. 325-330.
- Markussen, Simen, Knut Roaed, Ole J. Rogeberg et Simen Gaure. « The Anatomy of Absenteeism », *Journal of Health Economics*, vol. 30 (2011), p. 277-292.
- May, Kathryn. « Local Hospital Staff Stressed to Limit: 'Everything Is Urgent,' Leaving Workers Burned Out by 'Role Overload,' Study Finds », *Ottawa Citizen*, le 19 janvier 2010.
- Mercer. *Survey on the Total Financial Impact of Employee Absences*, Portland, Kronos Incorporated, 2010.

Sagie, Abraham. « Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 52 (1998), p. 156-171.

Shields, Margot, et Kathryn Wilkins. *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005, résultats*, Ottawa, Statistique Canada, 2005. [https://secure.cihi.ca/free\\_products/NHSRep06\\_FRA.pdf](https://secure.cihi.ca/free_products/NHSRep06_FRA.pdf) (consulté le 13 mai 2013).

Statistique Canada. *Effectifs syndicaux et assujettissement selon certaines caractéristiques*, 2011. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011004/tables-tableaux/11579/tbl01-fra.htm> (consulté le 15 mai 2013).

Weston, Greg. « What's Behind Rising Public Service Absenteeism? », *CBC News*, le 21 juin 2012. [www.cbc.ca/news/canada/story/2012/06/20/pol-weston-absenteeism-public-service-why.html](http://www.cbc.ca/news/canada/story/2012/06/20/pol-weston-absenteeism-public-service-why.html) (consulté le 11 juillet 2013).

---

> Dites-nous ce que vous pensez — évaluez cette publication. [www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5781](http://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5781)

## Remerciements

Cette note d'information a été préparée par Nicole Stewart.

L'étude a été financée par Morneau Shepell, la Financière Sun Life, Centric Health, Banyan Work Health Solutions, Sanofi Canada et l'Alliance canadienne pour des soins de santé durable du Conference Board du Canada.

L'auteure souhaite remercier Ian Cullwick, Karla Thorpe et Louis Thériault du Conference Board du Canada pour leurs commentaires utiles. Elle remercie aussi le comité consultatif du projet qui l'a guidée et lui a fait bénéficier de son expertise et de sa révision du rapport.

Les conclusions et les résultats présentés dans le présent rapport sont uniquement ceux du Conference Board du Canada. Toute erreur, toute omission factuelle ou tout problème d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.

Pour citer cette note d'information :

Stewart, Nicole. *Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2013.

# services

## + Réseaux de cadres

Échangez vos idées concernant les questions stratégiques et établissez de nouveaux contacts

## + e-Library

Accédez à de riches informations, au moment où vous en avez le plus besoin

## + L'Institut Niagara

Formez les dirigeants de demain en profitant de nos programmes de perfectionnement interactifs et mobilisateurs

## + The Directors College

Découvrez l'illustre programme canadien de formation des administrateurs reconnu par les universités

## + Recherches sur mesure

Profitez de nos compétences en recherche afin de répondre aux questions qui vous intéressent tout particulièrement

## + Solutions sur mesure

Aidez votre organisation à relever ses défis et à améliorer son rendement

## + e-Data

Restez au courant des grandes tendances économiques

## + Conférences, séminaires et ateliers

Apprenez des experts de l'industrie et des organisations aux pratiques exemplaires

Crédibilité. Pertinence. Leadership.

**Quand les employés manquent à l'appel :  
L'absentéisme dans les organisations  
canadiennes**

par Nicole Stewart



Le Conference Board  
du Canada

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télééc. 613-526-4857

Ligne info 1-866-711-2262

[conferenceboard.ca](http://conferenceboard.ca)



PUBLICATION 14-138  
VERSION ÉLECTRONIQUE : 299 \$

©2013 Le Conference Board du Canada.\* Publié au Canada. Tous droits réservés. Entente n° 40063028.  
Also available in English \*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

<sup>MD</sup>Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous aux numéros indiqués ci-dessus ou envoyez-nous un courriel à l'adresse [contactcboc@conferenceboard.ca](mailto:contactcboc@conferenceboard.ca). On peut se procurer cette publication sur Internet à l'adresse [www.e-library.ca](http://www.e-library.ca)

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.