

LIVRE BLANC

ABSENTEISME DANS LES ENTREPRISES BELGES

L'approche actuelle est très coûteuse



Introduction – L’absentéisme est problématique dans les entreprises 3

CHAPITRE 1

Approche de l’absentéisme et organisation du travail dans les entreprises belges 4

– Que font les organisations pour lutter contre l’absentéisme ? 4

– Comment les travailleurs vivent-ils l’organisation du travail ? 6

CHAPITRE 2

Rôle de la politique de santé dans l’approche de l’absentéisme 7

– La santé : condition sine qua non pour des collaborateurs dynamiques 7

– Vécu du stress et style de vie des collaborateurs 8

– Le rôle capital des supérieurs hiérarchiques et de la prévention face à l’absentéisme 12

CHAPITRE 3

Outils de lutte contre l’absentéisme 15

Conclusion 17

Comment nous avons procédé 18

Introduction

L'absentéisme est problématique dans les entreprises

Les chiffres de l'absentéisme de ces dernières années révèlent une dure réalité. L'absentéisme pour maladie de longue durée a augmenté de manière spectaculaire au cours de cette période. Selon les chiffres de l'Institut d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI), l'augmentation enregistrée est de quasi 70 %. Fin 2016, on dénombrait près de 392 000 travailleurs absents un an ou plus pour cause de maladie, soit 20 000 cas de plus que l'année précédente. Ce sont donc 5 % des belges de 20 à 64 ans qui sont en un congé de maladie de longue durée et restent à la maison.

L'absentéisme de courte durée ne cesse lui aussi d'augmenter

En 2016, le pourcentage d'absentéisme total (à savoir le rapport entre le nombre moyen de jours de maladie et le nombre de jours prestés) est passé à 5,52 %, soit une augmentation de 0,12 % par rapport à 2015. Sur 100 jours à travailler, le Belge est resté en moyenne 5,52 jours à la maison pour cause de maladie. L'absentéisme de courte durée (moins d'un mois sans interruption d'absence à domicile pour cause de maladie) est passé de 2,59 % en 2015 à 2,64 % en 2016.

Il ressort d'une enquête menée auprès des travailleurs (voir plus loin) que 22 % des travailleurs n'ont pas travaillé au moins deux semaines l'année dernière. Dans 65 % des cas, il s'agissait d'une seule période d'absence. 20 % des cas concernaient deux périodes d'absence et dans 15 % des cas, les absences étaient plus fréquentes, allant jusqu'à 10 périodes.

Le coût de l'absentéisme pour maladie augmente

Le coût pour la société de l'absentéisme est en hausse : le coût annuel des indemnités maladie dépasse actuellement les 5 milliards. Les employeurs doivent, quant à eux, supporter des coûts directs (le salaire garanti, les assurances et l'ONSS) et des coûts indirects considérables (notamment les remplacements, les heures supplémentaires et les pertes de production ou de qualité). Ensemble, l'absentéisme de longue durée et celui de courte durée représentent en moyenne 2,6 % du total des coûts salariaux d'une entreprise belge.



Rendre l'absentéisme compréhensible

En tant que service externe de prévention et de protection au travail, Mensura voit au quotidien dans la pratique comment employeurs et travailleurs essaient de s'adapter à ce contexte problématique. Nous écoutons les deux parties et examinons avec elles comment rendre le travail faisable, en prévenant ou limitant les influences néfastes, et contribuer ainsi à réduire au maximum l'absentéisme.

C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'étudier l'absentéisme en nous basant sur la manière dont il est vécu sur les lieux de travail. Comment les employeurs font-ils face à cette réalité ? Ont-ils une emprise sur l'absentéisme dans leur organisation ? Et comment réagissent-ils ? Nous avons également étudié le vécu des travailleurs. Comment vivent-ils l'organisation du travail et son impact sur leur santé ?

Les chiffres repris dans ce livre blanc ont été tirés d'une étude menée auprès de 2 230 employeurs et 1 913 travailleurs. Nous avons également utilisé des chiffres provenant des examens médicaux périodiques (1 316 506 examens réalisés au cours de la période 2012-2016) et 5 271 analyses des risques psychosociaux effectués par Mensura.

Avec ce livre blanc, nous entendons élargir le débat sur l'absentéisme, en braquant les projecteurs sur ce qui se passe ou ne se passe pas suffisamment à l'heure actuelle sur les lieux de travail. Ce n'est qu'en rendant l'absentéisme compréhensible pour les entreprises belges, des PME aux acteurs internationaux, que nous pourrions relever efficacement les défis auxquels sont confrontés les collaborateurs RH, les chefs d'entreprise et les supérieurs hiérarchiques.

Dr Gretel Schrijvers

Directeur général de Mensura SEPP

Approche de l'absentéisme et organisation du travail dans les entreprises Belges

Que font les organisations pour lutter contre l'absentéisme ?

- ① **La moitié** des entreprises ne connaissent pas les chiffres de leur absentéisme.
- ② Seule **1 organisation sur 3** a élaboré des procédures et des accords concernant l'absentéisme.
- ③ **2 entreprises sur 3** n'offrent jamais des possibilités d'effectuer un travail adapté.
- ④ **40 %** des organisations qui ont une politique de prévention et de protection au travail établissent un lien avec la politique d'absentéisme.



① Plus de la moitié des entreprises ne connaissent pas les chiffres de leur absentéisme

Parmi toutes les organisations interrogées, plus de la moitié (55 %) déclarent ne pas connaître leur pourcentage d'absentéisme. Lorsqu'on scinde les entreprises en fonction de leur taille, on remarque que ce sont surtout les PME qui n'ont pas de vue sur les chiffres de leur absentéisme. Il n'y a ici guère de différence entre les petites PME (de 0 à 20 collaborateurs) et les grandes (de 20 à 200 collaborateurs) : respectivement 55 % contre 58 % ne connaissent pas les chiffres de leur absentéisme. Les grandes entreprises (> 200 collaborateurs) font mieux avec 40 %.

On ne note que peu ou pas de différence entre les entreprises qui emploient des travailleurs manuels et celles qui occupent des collaborateurs administratifs. Au niveau des secteurs, ce sont surtout les soins de santé (61 %), la construction (59 %) et les services (56 %) qui connaissent mal ou pas du tout leurs chiffres d'absentéisme.

Quant à savoir qui est responsable de la lutte contre l'absentéisme, il s'avère que cette responsabilité incombe au chef d'entreprise dans trois entreprises interrogées sur quatre (76 %). Sans surprise, c'est généralement le cas dans les petites organisations (84 %). Dans les grandes organisations, cette responsabilité est davantage celle du département RH.

Parmi les entreprises qui ont une vue sur leurs chiffres d'absentéisme, 1 sur 3 (33 %) les communique à ses collaborateurs. Ces organisations représentent 15 % du nombre total des entreprises sondées. La communication sur les chiffres de l'absentéisme se fait généralement dans le cadre d'entretiens individuels ou d'entretiens de groupe.



2

Seule 1 organisation sur 3 a élaboré des procédures et des accords concernant l'absentéisme

Même pas 34 % des entreprises déclarent avoir élaboré des procédures et des accords en matière d'absentéisme. Parmi les entreprises qui emploient jusqu'à 20 collaborateurs, seuls 30 % appliquent des procédures en la matière. Au-delà de 20 collaborateurs, 1 sur 2 ont mis des accords par écrit.

Les organisations qui emploient des travailleurs manuels font moins bien dans ce domaine que celles qui offrent des services (32 % contre 39 %).

Si l'on regarde les secteurs, ce sont la construction et l'alimentation qui misent le moins sur l'élaboration de procédures et d'accords en matière d'absentéisme (respectivement 27 et 26 %). A noter que 45 % des organisations dans le secteur des soins de santé ont des procédures relatives à l'absentéisme. Ce secteur s'avère cependant être celui qui connaît moins bien les chiffres de son absentéisme (61 %).

Parmi les entreprises qui se sont dotées de procédures ou d'accords relatifs à l'absentéisme, on remarque de grandes différences au niveau de l'approche ou de la complétude. Dans ce groupe :

- 79 % ont une procédure concernant la notification de la maladie ;
- 41 % disposent d'un protocole d'absentéisme. 1 sur 3 a un texte de vision élaboré. Une politique de gestion des âges est très rare (4 %) ;
- 27 % ont une procédure pour mener les entretiens d'absentéisme en cas d'absentéisme court répété sans cause claire.

3

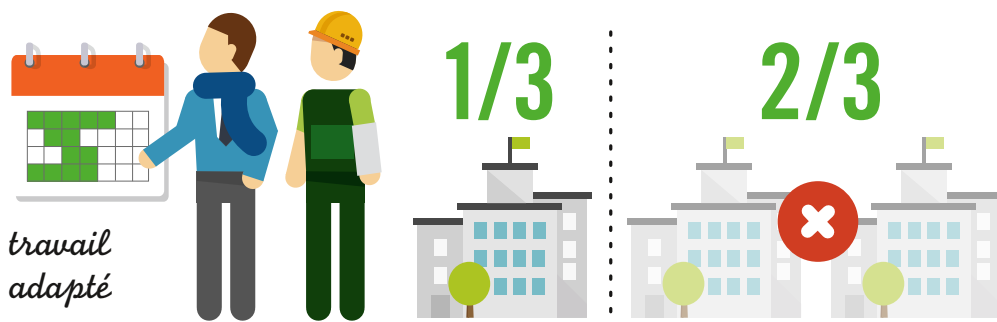
2 entreprises sur 3 n'offrent jamais de possibilités d'effectuer un travail adapté

La législation relative à la réintégration exige que les entreprises initient un projet de réintégration pour les malades de longue durée, si le travailleur, l'employeur ou le médecin-conseil en fait la demande. Si un parcours de réintégration a été accordé à un travailleur malade de longue durée, il est possible que la décision débouche sur un autre travail ou un travail adapté. Il s'avère cependant que beaucoup d'entreprises ne sont pas encore prêtes à offrir cette solution ou n'ont tout simplement pas les possibilités de le faire.

62 % déclarent que la possibilité d'effectuer un autre travail ou un travail adapté n'est jamais offerte pour permettre à un travailleur malade de longue durée de reprendre plus vite le travail. Dans les petites PME, ce chiffre est de 65 % et pour les entreprises qui occupent de 20 à 200 collaborateurs, il est de 51 %. Il s'avère que ce sont surtout les entreprises qui emploient des travailleurs manuels qui éprouvent des difficultés à cet égard (66 % contre 53 % des organisations qui occupent des collaborateurs administratifs), l'horeca et la construction venant en tête avec 73 % et 71 %.

D'autres mesures susceptibles d'accélérer le retour au travail sont loin d'être ancrées dans les habitudes des entreprises. Parmi les entreprises qui ont des procédures et des accords en matière d'absentéisme :

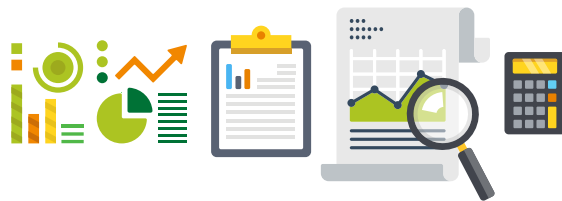
- seuls 24 % ont élaboré une procédure qui prévoit qu'une personne au sein de l'organisation prend contact avec un malade. Généralement, les contacts ont lieu par téléphone, à partir du premier jour de la maladie.
- 27 % ont une procédure pour les entretiens de reprise du travail en cas d'absentéisme de longue durée. Les entretiens de reprise du travail sont généralement assurés par les supérieurs hiérarchiques directs, lorsque les travailleurs ont été absents un mois ou plus. A noter toutefois que 52 % n'ont pas élaboré de plan de reprise du travail.



4 40 % des organisations qui ont une politique de prévention et de protection au travail établissent un lien avec la politique d'absentéisme

Les conditions de travail et les facteurs qui influent sur la santé mentale et physique des collaborateurs sont des éléments qui ont un impact direct sur les chiffres de l'absentéisme. Travail comportant des contraintes ergonomiques, mauvais climat intérieur, stress au travail... L'absentéisme est cependant encore souvent considéré comme une responsabilité qui incombe au département RH. Pourtant, le médecin du travail-conseiller en prévention peut apporter une contribution importante dans ce domaine.

En n'envisageant pas l'absentéisme comme étant purement une question de comportement, il est possible de réduire et prévenir un nombre important d'absences au travail. Le fait que moins de la moitié des entreprises belges établissent ce lien logique (ou sont capables de le faire) montre qu'il y a encore du pain sur la planche.



Comment les travailleurs vivent-ils l'organisation du travail ?

L'organisation du travail est l'un des facteurs qui influencent les chiffres de l'absentéisme. En tant qu'employeur, vous occupez une position idéale pour entreprendre des actions ou introduire des adaptations là où c'est nécessaire. Vous pouvez ainsi permettre à vos travailleurs de souffler, sans que la productivité soit impactée.

- 1 Les travailleurs **demandent** à être impliqués dans l'organisation de leur travail et la politique de l'entreprise.
- 2 **3 travailleurs sur 4** se sentent appréciés par leur supérieur hiérarchique, mais un peu moins de **60 %** ont la sensation d'être effectivement soutenus.
- 3 L'implication au travail est grande : prêt de **90 %** se sentent moyennement à très impliqués.

1 Les travailleurs demandent à être impliqués dans l'organisation de leur travail et la politique de l'entreprise

L'analyse des risques psychosociaux montre que les scores sont moins bons en ce qui concerne l'organisation du travail ou le fait pour les travailleurs d'avoir leur mot à dire dans la politique de l'entreprise. Alors que les travailleurs estiment qu'il s'agit là d'aspects très importants.

L'enquête spécifique menée auprès des travailleurs sur le thème de l'absentéisme confirme que cette implication et cette participation sont loin d'être partout présentes :

- 40 % déclarent pouvoir généralement ou toujours organiser eux-mêmes le travail ;
- 42 % déterminent généralement ou toujours combien de travail ils effectuent en une journée ;
- 42 % décident généralement eux-mêmes du rythme de travail ;
- 48 % jouissent de beaucoup de liberté dans leur travail.



2

3 travailleurs sur 4 se sentent appréciés par leur supérieur hiérarchique ; un peu moins de 60 % ont la sensation d'être effectivement soutenus

Dans leur fonction, les travailleurs se sentent généralement plus appréciés par leurs collègues directs que par leur supérieur hiérarchique (83 % contre 75 %). On trouve le même schéma concernant le soutien (70 % des collègues directs contre 59 % des supérieurs hiérarchiques).

L'analyse des risques psychosociaux révèle du reste que les travailleurs jugent plus importants le soutien et l'appréciation de leurs supérieurs hiérarchiques que ceux de leurs collègues¹.

3

L'implication au travail est grande. Près de 90 % se sentent moyennement à très impliqués

L'implication des travailleurs dans leur travail est grande : 52 % se sentent très impliqués et 30 % se sentent assez impliqués, selon les chiffres tirés des analyses des risques psychosociaux. L'implication reste aussi importante toutes catégories d'âge confondues. On ne note par ailleurs aucune différence en fonction du sexe et de l'ancienneté.

Bien que l'implication soit importante chez les collaborateurs, des améliorations peuvent être apportées dans la pratique au quotidien sur les lieux de travail. Ils souhaiteraient notamment jouir d'un soutien effectif par rapport à l'exécution de leur travail et, surtout, avoir voix au chapitre concernant l'organisation du travail. Des aspects qui doivent également être pris en compte pour une approche judicieuse de l'absentéisme.

¹ Score moyen de 4,13 contre 4,01 sur l'échelle de Likert qui compte 5 degrés.

Role de la politique de sante dans l'approche de l'absentéisme

La santé : condition sine qua non pour des collaborateurs dynamiques

Le fait que les travailleurs aient un style de vie sain est positif tant pour eux que pour les entreprises. En effet, les collaborateurs en forme insufflent une énergie aux organisations : ils contribuent à la productivité, à une ambiance de travail positive et à une réduction de l'absentéisme. Une alimentation saine, suffisamment d'exercice physique, l'abandon du tabac, une consommation modérée d'alcool et le fait d'éviter le stress de longue durée sont des aspects capables d'influencer positivement la santé des travailleurs.

Pour lutter contre l'absentéisme, il ne suffit pas de miser sur l'enregistrement, des procédures et une politique d'absentéisme. Il est capital d'être attentif à la sécurité, au bien-être et à la santé. Les services interne et externe de prévention et de protection au travail peuvent apporter une contribution importante dans ce sens.

Cela semble évident, mais la pratique montre que c'est encore loin d'être le cas partout.

Comme nous l'avons déjà souligné au chapitre précédent, seuls 40 % des entreprises belges établissent un lien entre la politique de prévention et de protection, et leur politique d'absentéisme.

Voici une vue plus détaillée des domaines pour lesquels les entreprises interrogées ont élaboré une politique de prévention et de protection :



Sécurité	86 %
Surveillance de la santé	58 %
Ergonomie	52 %
Bien-être psychosocial : harcèlement, agressions, discrimination et comportements sexuels indésirables	51 %
Drogue et alcool	48 %
Bien-être psychosocial : stress et burn-out	44 %
Tabac	40 %
Politique pour les travailleurs âgés	25 %

Dans ce qui suit, nous allons examiner comment sont traités certains facteurs de santé spécifiques des travailleurs. Nous verrons dans quelle mesure ils déclarent eux-mêmes subir un stress et nous examinerons des facteurs de santé généraux, comme l'IMC, la tension artérielle, l'exercice et le tabac, sur la base des résultats d'examens périodiques.

Vécu du stress et style de vie des collaborateurs

- ① **Plus de la moitié** des travailleurs déclarent être modérément ou très stressés par leur travail.
- ② **1 travailleur sur 4** déclare qu'il n'arrive parfois pas ou jamais à faire face de manière saine à son niveau de stress.
- ③ **37 %** des travailleurs sont en surpoids et près de **20 %** sont obèses.
- ④ **1 travailleur sur 10** a une tension artérielle trop élevée.
- ⑤ **Plus d'1 travailleur sur 10** rencontre des problèmes de sommeil.
- ⑥ Seul **1 travailleur sur 5** fait suffisamment d'exercice intensif.
- ⑦ **Plus de 2 travailleurs sur 5** dans l'horeca et la construction fument.



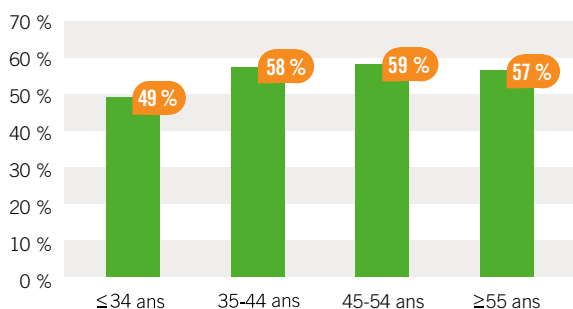
1. STRESS

① Plus de la moitié des travailleurs déclarent être modérément ou très stressés par leur travail

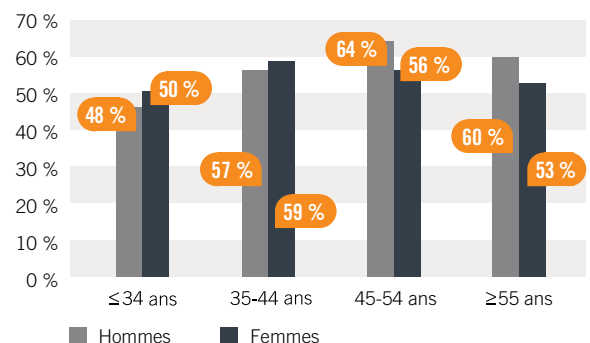
Il ressort des analyses des risques psychosociaux effectuées par Mensura que 55 % des travailleurs déclarent être en général moyennement (41 %) à très stressés (14 %) par leur travail. Seuls 9 % des travailleurs indiquent ne pas ressentir de stress lié à leur travail.

Généralement parlant, la différence entre hommes et femmes pour ce qui est du vécu du stress est minime (respectivement 56 % et 55 % sont moyennement à très stressés). On note cependant une corrélation significative avec l'âge : la part de travailleurs qui sont moyennement ou très stressés augmente par catégorie d'âge jusque 54 ans y compris. Dans le groupe des 55 ans et plus, on observe une légère baisse (voir *Graphique 1*). Entre 25 et 44 ans, la part de femmes moyennement à très stressées par le travail est supérieure à celle des hommes. Chez les travailleurs de 45 ans et plus, le schéma est inversé (voir *Graphique 2*).

Les travailleurs qui occupent une fonction de supérieur hiérarchique éprouvent nettement plus de stress que les travailleurs qui n'occupent pas ce type de poste (63 % contre 53 % sont moyennement à très stressés).



Graphique 1 : % de travailleurs moyennement ou très stressés selon la catégorie d'âge



Graphique 2 : % de travailleurs moyennement ou très stressés selon le sexe la catégorie d'âge

Une enquête spécifique menée auprès des travailleurs concernant le vécu de l'absentéisme révèle qu'une part importante d'entre eux vit le travail comme fatigant et même contraignant. C'est surtout le score élevé de la contrainte mentale qui retient l'attention. Les membres de ce groupe à risque ont de fortes chances de s'absenter de leur travail pour cause de burn-out, par exemple.

- 66 % déclarent être régulièrement fatigués et 30 % estiment que leur niveau d'énergie moyen est relativement ou très bas.
- 56 % ont parfois besoin de temps pour récupérer après le travail. 35 % déclarent éprouver des difficultés ou ne pas pouvoir du tout se reposer après le travail.
- 34 % déclarent ne pas toujours pouvoir faire la coupure avec leur travail.
- 46 % déclarent que leur travail entraîne parfois ou souvent une contrainte émotionnelle.
- 78 % déclarent que leur travail entraîne parfois ou souvent une contrainte mentale.

2

1 travailleur sur 4 déclare ne parfois pas ou ne jamais réussir à faire face de manière saine à son niveau de stress

23 % des travailleurs déclarent ne parfois pas réussir (22 %) ou ne jamais réussir (1 %) à faire face de manière saine à leur niveau de stress. Seul 1 travailleur sur 5 indique ici réussir à toujours bien gérer son stress. Ce sont surtout les travailleurs de 34 ans ou moins qui obtiennent le meilleur score : dans ce groupe, un peu moins de 20 % expliquent ne parfois pas ou ne jamais pouvoir bien gérer leur stress. A partir de l'âge de 35 ans, ce chiffre augmente d'environ 5 % et reste le même dans les catégories d'âge suivantes (35-44 ans : 24,66 % ; 45-54 ans : 25,16 % ; ≥ 55 ans : 25,26%).

La différence entre les hommes et les femmes est faible (23,04 % contre 23,89 % qui ne réussissent parfois pas ou jamais à gérer sainement leur stress). Les supérieurs hiérarchiques semblent mieux y réussir que les personnes qui n'occupent pas ce type de fonction (81 % contre 75 % déclarent ne parfois pas ou ne jamais réussir à faire face à leur niveau de stress).

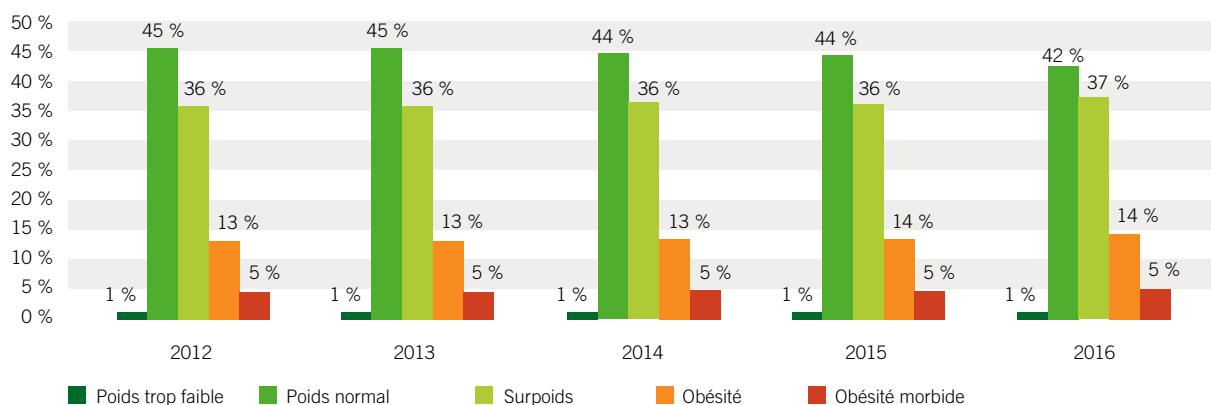
2. FACTEURS LIÉS AU STYLE DE VIE

Quelque 21 % des travailleurs interrogés estiment que leur santé physique n'est pas très bonne ou pas bonne du tout.

3

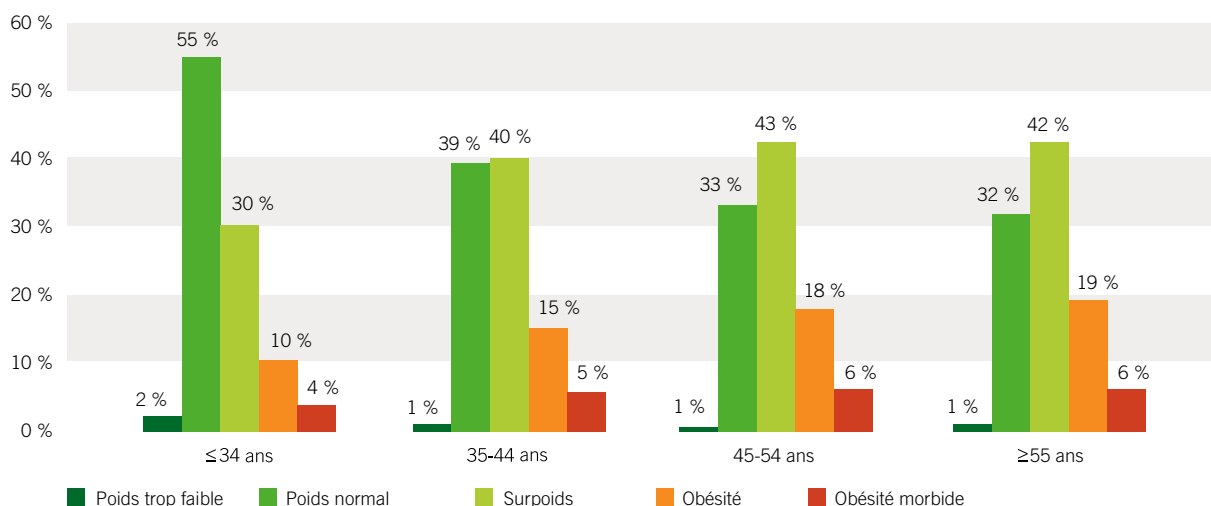
IMC²: 37 % des travailleurs sont en surpoids et presque 20% sont obèses

Les examens périodiques révèlent de surcroît que le surpoids, l'obésité et l'obésité morbide ont légèrement augmenté de 2012 à 2016 (voir *Graphique 3*). Le surpoids est plus fréquent chez les hommes que chez les femmes (41 % contre 28 %). La part d'obésité est relativement identique chez les deux sexes (20 % contre 19 %). A mesure que l'âge augmente, la part de surpoids, d'obésité et d'obésité morbide croît (voir *Graphique 4*).



Graphique 3 : Catégories d'IMC 2012-2016

2 Indice de masse corporelle (IMC) donne une indication du risque cardio-vasculaire. Il s'agit du rapport entre le poids et la taille (poids en kilogrammes, divisé par le carré de la taille en mètre). Un score supérieur ou égal à 35 est considéré comme révélant une obésité morbide. Un score situant entre 30 et 34 révèle une obésité. Le score de 25 à 29 signale un surpoids. Un IMC normal se situe entre 18 et 24. Une valeur inférieure à 18 signale un poids trop faible.

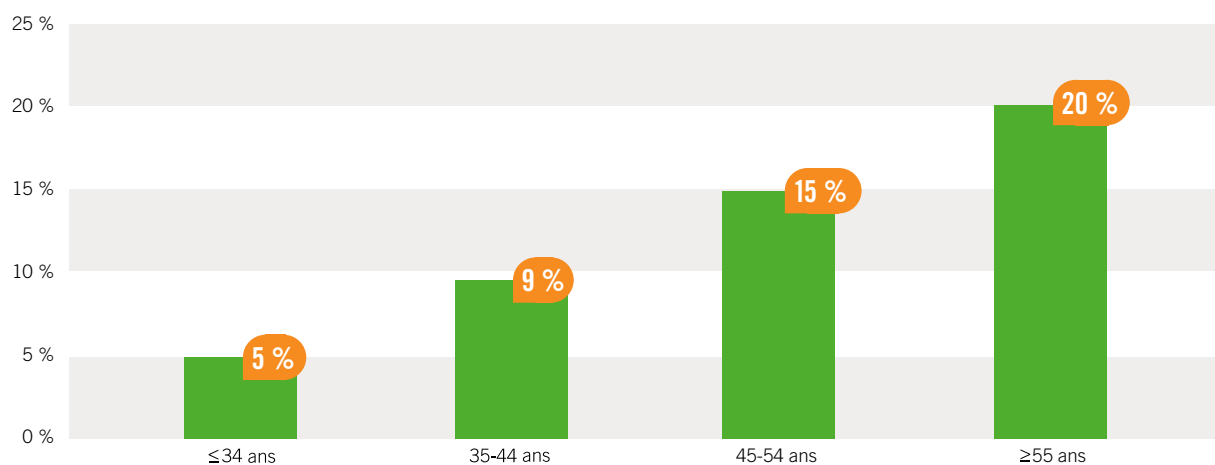


Graphique 4 : Catégories d'IMC selon la catégorie d'âge (2016)

4

Tension artérielle³: 1 travailleur sur 10 a une tension artérielle trop élevée

10 % des travailleurs interrogés par Mensura avaient une tension artérielle trop élevée en 2016. Les mêmes chiffres ont été enregistrés les années précédentes jusqu'en 2012. La part des hommes ayant une tension artérielle élevée est deux fois supérieure à celle des femmes (12 % contre 6 % en 2016). La part de travailleurs souffrant de tension artérielle élevée augmente par catégorie d'âge (voir Graphiques 5).



Graphique 5 : Tension artérielle élevée selon la catégorie d'âge (2016)

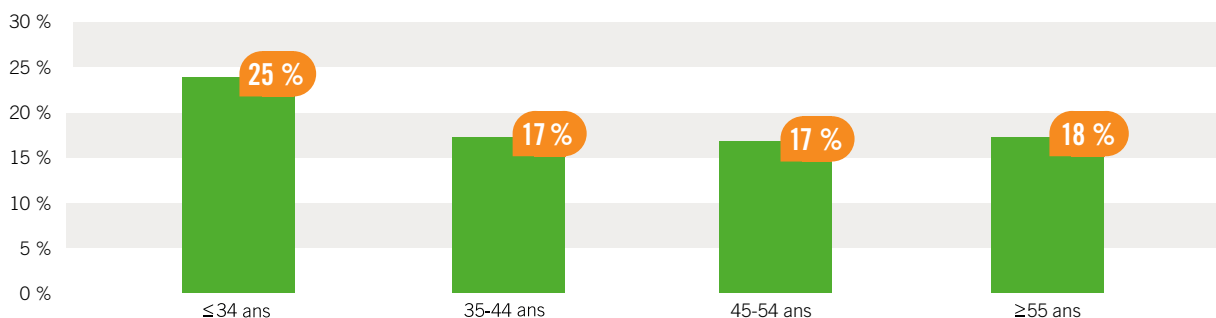
3 Une tension artérielle trop élevée est souvent précurseur d'une maladie cardio-vasculaire. Dans le set de données, les mesures de tension artérielle ont été converties en une variable, à savoir une mesure de tension artérielle accrue. Une mesure de tension artérielle accrue est définie comme étant une tension maximale (tension systolique), supérieure à 140 mm Hg, ou une tension minimale (tension diastolique), supérieure à 90 mm Hg.

5

Exercice physique : seul 1 travailleur sur 5 a un exercice physique suffisamment intensif

L'exercice physique n'est pas une habitude très répandue. 50 % déclarent faire du sport assez régulièrement ou pas régulièrement du tout. De plus, la tendance est négative : de moins en moins de travailleurs arrivent encore à enfiler leurs chaussures de sport après le travail. La part de travailleurs qui pratiquent un sport de manière active deux heures ou plus par semaine a sensiblement diminué au cours de la période 2012-2016, comme le montrent les examens périodiques : de 52 % en 2012 à 28 % en 2016.

L'intensité de l'exercice physique⁴ reste relativement la même, avec en 2016 même pas 20 % de travailleurs dont l'exercice physique était suffisamment intensif. Ce sont surtout les personnes de 35 ans ou moins qui font suffisamment d'exercice (voir *Graphiques 6*).



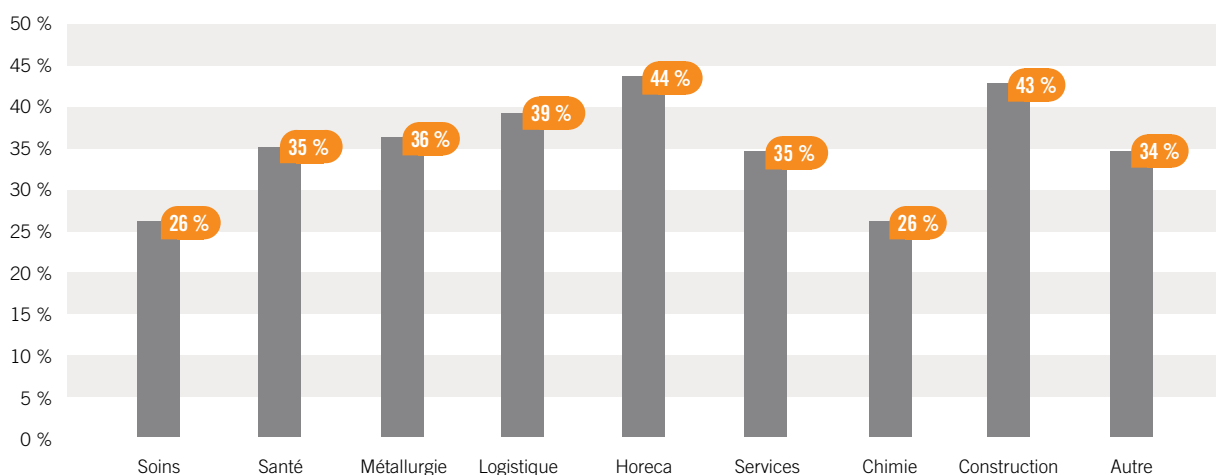
Graphique 6 : % exercice physique suffisamment intensif selon la catégorie d'âge (2016)

6

Plus de 2 travailleurs sur 5 dans l'horeca et la construction fument

Les examens périodiques montrent qu'en 2016, 35 % des travailleurs fumaient, les hommes étant plus nombreux que les femmes (38 % contre 26 % en 2016). En 2016, c'est dans l'horeca (44 %) et le bâtiment (43 %) qu'on trouvait le pourcentage le plus élevé, et dans les soins de santé (26 %) et la (péto)chimie (26 %) (voir *Graphique 7*) qu'était enregistré le pourcentage le plus faible.

Les effets néfastes du tabac sur la santé sont connus. Le lien de cause à effet entre le tabac et l'absentéisme a déjà été démontré par diverses études. L'enquête menée auprès des travailleurs le confirme : si l'on regarde les pourcentages, le nombre de fumeurs qui se sont absentés de manière imprévue au moins 1 fois durant au moins 2 semaines au cours 12 derniers mois est supérieur à celui des non-fumeurs (28 % contre 21 %).



Graphique 7 : % fumeurs actuels selon le secteur

⁴ L'exercice physique hebdomadaire est considéré comme suffisamment intensif lorsque la personne effectue 3 fois par semaine au moins 20 minutes d'exercice intensif ou 5 fois par semaine au moins 30 minutes d'exercice moyennement intensif.

Le rôle capital des supérieurs hiérarchiques et de la prévention face à l'absentéisme

Outre une approche systématique, une gestion responsable constitue un facteur de succès essentiel. Les supérieurs hiérarchiques sont en effet les personnes susceptibles d'avoir la plus forte influence positive sur le comportement d'absentéisme des collaborateurs. Il va sans dire que la prévention joue ici, elle aussi, un rôle déterminant.

Idéalement, pour obtenir le meilleur résultat, un supérieur hiérarchique doit se concentrer sur les facteurs de motivation, comme l'envie d'effectuer son travail, le contenu de la fonction, les relations dans le travail et les perspectives de carrière. Afin de contribuer en permanence à changer les comportements au sein de toute l'organisation, le management doit également prendre sa responsabilité en créant les conditions connexes adéquates pour influencer ce comportement.

Concrètement, les actions suivantes peuvent être entreprises à cette fin :

- ① Augmenter le seuil de l'absentéisme
- ② Prévention : veiller à un équilibre positif entre travail et personne
- ③ Prévention : mettre l'accent sur la santé des groupes ou individus vulnérables
- ④ Réintégration : mettre l'accent sur un retour accéléré



①

Augmenter le seuil de l'absentéisme : favorisez la présence

Elaborez un protocole d'absentéisme

Ce document décrit les procédures, les accords passés et les actions dans le cadre de la politique d'absentéisme pour maladie.

Communiquez avec tous les collaborateurs

Il est important d'expliquer à chacun au travail le comment et le pourquoi du protocole, par exemple lors de séances d'information données par les collaborateurs RH.

Demandez aux collaborateurs malades de signaler leur absence à leur supérieur hiérarchique direct.

Ne pas passer par le département RH permet de réduire le risque d'absentéisme gris.
Conseil : intégrez cette méthode dans le protocole d'absentéisme.

Définissez une valeur seuil critique

Déterminez à partir de quand un supérieur hiérarchique doit entreprendre une action. Il peut, par exemple, s'agir d'un nombre spécifique de notifications de maladie au cours d'une période déterminée.

Organisez des entretiens d'absentéisme en cas d'absentéisme pour maladie fréquent

- afin de faciliter la reprise du travail ;
- afin d'identifier les causes de l'absentéisme pour maladie éventuellement liées à l'organisation et, si possible, d'y remédier ;
- afin de passer des accords sur des solutions faisables ;
- afin de déterminer pourquoi les accords passés n'ont pas été respectés et éventuellement de prendre de nouveaux accords.

Utilisez un instrument de suivi

Un calendrier d'absentéisme individuel des collaborateurs avec les informations relatives aux entretiens de reprise du travail qui ont déjà eu lieu constitue une base solide pour les entretiens d'absentéisme. Surtout en combinaison avec des moyennes de fréquence des absences et de durée de l'absentéisme pour toute l'organisation.

Prévoyez un coaching des supérieurs hiérarchiques

Lors de la mise en œuvre de la politique d'absentéisme, les supérieurs hiérarchiques peuvent avoir besoin d'être encadrés par des collaborateurs RH ou un coach en absentéisme. En tant que tiers impartiaux, ceux-ci peuvent, par exemple, avoir un entretien de suivi après un entretien de reprise du travail avec le supérieur hiérarchique et le collaborateur en question.

Organisez un contrôle médical de l'absentéisme

Les contrôles des absences pour cause de maladie constituent un instrument important dans la lutte contre l'absentéisme pour maladie problématique. Un contrôle de la maladie permet de vérifier si l'absence est justifiée et décourage une personne qui souhaiterait se porter malade sans l'être.

2

La prévention au travail : accent sur un équilibre positif entre le travail et la personne

Mettez en œuvre une politique proactive en matière de bien-être et de santé

Une politique proactive permet de détecter à temps et d'anticiper les points problématiques. Quelques exemples :

- politique générale de santé : sensibilisation en matière d'alimentation et d'ergonomie ;
- formation reconnaître le stress pour les supérieurs hiérarchiques ;
- permettre aux supérieurs hiérarchiques d'introduire une heure de dialogue aisément accessible ;
- ...

Rappelez aux travailleurs qu'ils sont aussi responsables

Pour chaque collaborateur, l'idéal est d'être en bonne santé et d'avoir un bon équilibre entre les possibilités (ce qu'il peut faire) et les attentes (ce qu'il doit faire au travail). Il lui incombe donc de tirer la sonnette d'alarme à temps en cas de problème, de discuter avec son supérieur hiérarchique des besoins et problèmes, et de faire donc ainsi lui-même de la prévention.

Soutenez les supérieurs hiérarchiques grâce à des formations et une information

L'implication des supérieurs hiérarchiques et une approche professionnelle de l'absentéisme au sein de votre entreprise dépendent de la manière dont ils se sentent préparés à dialoguer avec leur équipe.

Faites procéder à une analyse de risques mettant l'accent sur le vécu du stress des collaborateurs

Le stress est un facteur important de contrainte mentale et un terreau pour le burn-out. En intervenant à temps, vous pouvez prévenir les absences.



Organisez un atelier interactif consacré au stress pour les supérieurs hiérarchiques

Pour lutter contre le stress, il est capital que les supérieurs hiérarchiques (re)connaissent le problème lorsqu'ils y sont confrontés. Des ateliers interactifs permettant des échanges d'expériences sont efficaces pour aider les supérieurs hiérarchiques dans ce sens.

Renforcez la résilience de vos collaborateurs

Il est recommandé ici aussi d'organiser des ateliers interactifs, qui permettront un apprentissage mutuel. Parallèlement, un coach spécialisé en gestion du stress pourra encadrer individuellement les collaborateurs et les aider à faire face aux situations stressantes de manière plus constructive.

Faites appel à votre conseiller en prévention

Il a été formé pour être attentif au bien-être au travail. Il examine d'un œil critique toutes les facettes de l'exécution du travail dans votre entreprise (ergonomie, organisation du lieu de travail, santé mentale, conditions de travail,...) dans le but de prévenir et réduire les problèmes de santé.

Signalez à vos collaborateurs qu'une personne de confiance est disponible

Le simple fait qu'il y ait dans une organisation une personne qui écoute les problèmes peut avoir un effet préventif puissant contre l'absentéisme pour maladie. Les collaborateurs seront ainsi encouragés à parler de leurs problèmes et à s'en occuper.

3

La prévention chez certains groupes vulnérables : focus sur la santé

Misez sur l'ergonomie

Apprendre les techniques de levage recommandées et appliquer d'autres mesures ergonomiques, comme des sièges de bureau ou des écrans adaptés pour les personnes qui en ont besoin, peuvent avoir un impact considérable sur vos chiffres d'absentéisme. Les problèmes de bas du dos restent l'une des principales causes d'absentéisme. Songez également à mettre correctement en œuvre des mesures ergonomiques ou à suivre les investissements.

Organisez des formations sur la gestion du stress

Il peut également être utile de prévoir en complément un encadrement des collaborateurs sensibles au stress.

Encouragez les collaborateurs à avoir un style de vie sain

Vous pouvez par exemple les encourager à faire du sport ou à cesser le tabac, ou leur offrir des aliments sains.

4

Réintégration : accent sur un retour au travail accéléré

Entretien de réintégration ou entretien de reprise du travail

Plus l'absence se prolonge, plus la réintégration devient difficile. Durant l'absence des collaborateurs malades de longue durée, le travail ne s'arrête pas et ils se sentent de plus en plus en décrochage. Un soutien actif, axé sur une réintégration rapide, de la part du supérieur hiérarchique peut donc avoir un effet bénéfique sur le malade lui-même.

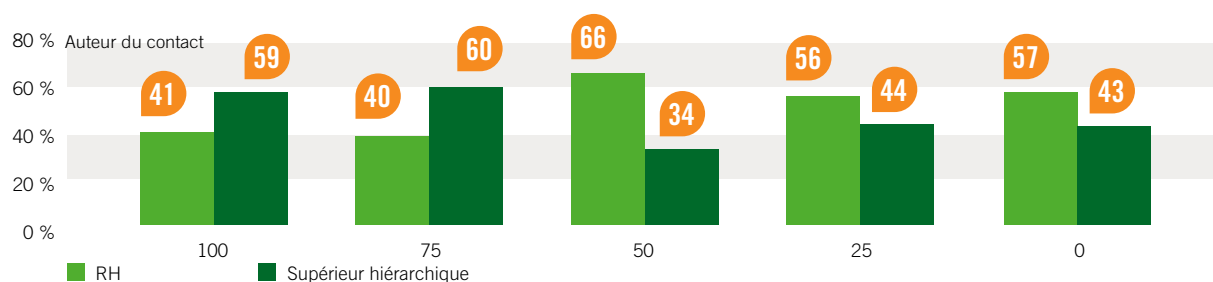
L'objectif des entretiens de reprise du travail n'est pas de contester ou de mettre en question la période de maladie. Il s'agit de se montrer attentif aux collaborateurs qui reprennent le travail après une maladie et de détecter ainsi d'éventuelles causes d'absentéisme liées au travail.

Ce type d'entretiens peut également être utile en cas d'absences courtes. Si un supérieur hiérarchique ne suit pas les absences courtes ou ne manifeste pas suffisamment de compréhension, il fait implicitement passer le message « pour moi et notre service, que vous soyez là ou non ne fait aucune différence ». Il appartient aux supérieurs hiérarchiques d'apprécier si un entretien de reprise du travail est utile.

Contact durant l'absence

Les entreprises qui emploient des travailleurs malades de longue durée ont intérêt à maintenir le contact durant la période d'absence. Dans le cas contraire, ces travailleurs risquent d'être en proie au fade-out, un processus durant lequel ils disparaissent progressivement de la scène pour ne plus revenir. Les contacts personnels, assurés de préférence par les supérieurs hiérarchiques, sont les plus susceptibles d'encourager le retour du travailleur. En témoigne une enquête menée par Mensura.

Maintenir le contact avec les travailleurs malades peut se faire de diverses manières. Les entreprises combinent souvent différentes méthodes, mais les visites à domicile sont la plus efficace pour encourager les collaborateurs à reprendre le travail. De plus, les pourcentages observés montrent que les absents de longue durée sont plus nombreux à revenir lorsque ce sont les supérieurs hiérarchiques eux-mêmes qui prennent contact plutôt que le département RH (Graphique 8).



Graphique 8 : % de travailleurs qui reprennent le travail après une absence de longue durée (> 1 mois)

Outils de lutte contre l'absentéisme

Une analyse approfondie est indispensable pour mieux comprendre les causes de l'absentéisme dans votre organisation. Ce n'est qu'une fois en possession des résultats que vous pourrez élaborer une approche ciblée. Mais avant de décider de demander un audit de l'absentéisme, vous souhaitez probablement bien connaître votre situation. Mensura a développé à cette fin plusieurs outils en ligne pratiques, qui peuvent constituer une première étape vers la compréhension des causes. De plus, ils vous aideront à rendre la problématique de l'absentéisme dans votre organisation plus compréhensible et plus concrète pour d'autres départements, collègues ou niveaux décisionnels.

Connaissez-vous le coût de l'absentéisme pour votre organisation ?

Beaucoup d'organisations n'ont aucune idée de ce que leur coûte réellement l'absentéisme. Pourtant, ce coût est relativement simple à calculer. Mensura a développé un calculateur en ligne qui vous permet, sur la base d'un nombre limité de données, de chiffrer le coût total (coûts directs et indirects) de l'absentéisme.

Le résultat est souvent surprenant : une fois tous les coûts pris en compte, le coût total de l'absentéisme peut s'avérer plus élevé que ce que l'organisation croyait ou espérait. Le Calculateur Coût de l'absentéisme est ici utile. En affinant votre approche de l'absentéisme, vous obtiendrez généralement assez vite un résultat positif. L'outil vous permet également de visualiser l'impact d'une amélioration en pourcentage.

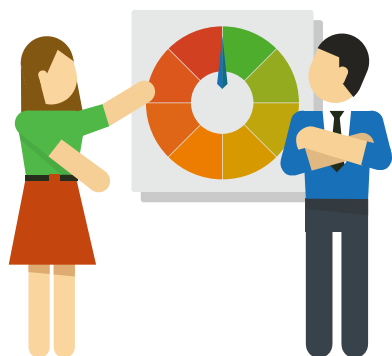


[Calculez le coût de votre absentéisme >](#)

Ou surfez sur www.mensura.be/calculateurabsenteisme

Connaissez-vous les points problématiques de votre approche de l'absentéisme ?

Avec le Compas de l'absentéisme en ligne, vous procédez à une radioscopie de l'absentéisme dans votre entreprise. Grâce à une évaluation basée sur cinq catégories, nous identifions les points faibles de votre approche en la matière. À l'aide d'une série de questions par catégorie, nous déterminons ce que votre organisation fait déjà actuellement et ce qu'elle ne fait pas. À la fin du scan, vous recevez des recommandations concrètes en fonction de vos résultats.



[Scannez votre approche de l'absentéisme >](#)

Ou surfez sur www.mensura.be/compasabsenteisme

Des questions concrètes sur la gestion, la prévention ou la réduction de l'absentéisme ?

Votre approche de l'absentéisme est déjà bien élaborée, mais vous butez sur des défis concrets ? Nous pouvons venir sur place procéder à un audit approfondi de votre absentéisme. Vous rencontrez des problèmes spécifiques dans ce domaine, sans savoir comment les traiter ? Nos experts en absentéisme se feront un plaisir de vous écouter et d'examiner avec vous quelles actions concrètes sont nécessaires pour un résultat mesurable.



Parler avec un expert >

Ou surfez sur www.mensura.be/expertabsenteisme

Conclusion

Les entreprises manquent encore beaucoup d'opportunités dans la lutte contre l'absentéisme

L'absentéisme coûte énormément d'argent aux entreprises. Qu'il soit de courte ou de longue durée, ce problème ne cesse de s'intensifier. Outre les coûts croissants qu'il entraîne, il génère des difficultés organisationnelles : charge de travail accrue pour les collègues, recherche de remplaçants, productivité sous pression,...

Malgré l'urgence du problème, de nombreuses organisations semblent subir l'absentéisme plutôt que de s'y attaquer efficacement. Étant donné que plus de la moitié des entreprises ne disposent pas de chiffres clairs sur l'absentéisme, elles n'ont pas de politique efficace pour prévenir et réduire les absences. Il en va de même pour le manque de procédures et d'accords. Sans politique structurelle, elles ne peuvent prendre que des mesures de petite envergure. En résumé, dans la lutte contre l'absentéisme, les entreprises laissent passer beaucoup d'opportunités.

La prévention, la clé du succès

On note toutefois que 60 % des entreprises qui ont une politique d'absentéisme négligent de la mettre en lien avec leur politique de prévention et de protection. Il reste très certainement beaucoup à faire au niveau de l'approche du stress, terreau du burn-out. Les résultats des facteurs de style de vie indiquent de surcroît que la santé du travailleur belge laisse encore trop à désirer. Bien qu'il s'agisse d'une responsabilité partagée du travailleur et de l'employeur, les entreprises ont intérêt à prendre elle-même des initiatives pour inviter leurs collaborateurs à adopter un style de vie plus sain.

On constate heureusement que les choses sont plus positives au niveau de l'organisation du travail. Le soutien et la reconnaissance – des supérieurs hiérarchiques et des collègues – sont relativement bons. Tout comme l'implication, qui se traduit également dans le fait que les travailleurs ont (dans une certaine mesure) voix au chapitre dans l'organisation pour ce qui concerne l'organisation du travail ou la politique.

Ne ciblez pas (uniquement) la minorité qui s'absente

Pour avoir un impact sur la culture d'absentéisme (et les coûts inhérents), une approche structurelle et une démarche préventive sont essentielles. Concrètement, il s'agit d'augmenter le seuil de l'absentéisme, de promouvoir à titre préventif un équilibre positif travail – vie privée, de faire de la prévention au niveau de la santé des groupes ou individus vulnérables, et de miser sur une réintégration réussie.

Grâce à cette approche globale, les entreprises peuvent éviter que leur politique ne cible un groupe de collaborateurs trop limité. Les entreprises qui, dans leur approche de l'absentéisme, se concentrent surtout sur la minorité déjà absente ou en incapacité de travail, ne sont souvent pas suffisamment attentives à la grande majorité : le groupe à risque qui a de fortes chances de s'absenter et qui est donc moins productif. Ces collaborateurs ont une charge de travail accrue et un style de vie malsain, ou ont perdu le plaisir de travailler. Éviter qu'ils ne s'absentent dans l'avenir requiert une attention particulière. A cet égard, le conseiller en prévention est l'allié idéal pour chaque personne qui prend au sérieux la lutte contre l'absentéisme.

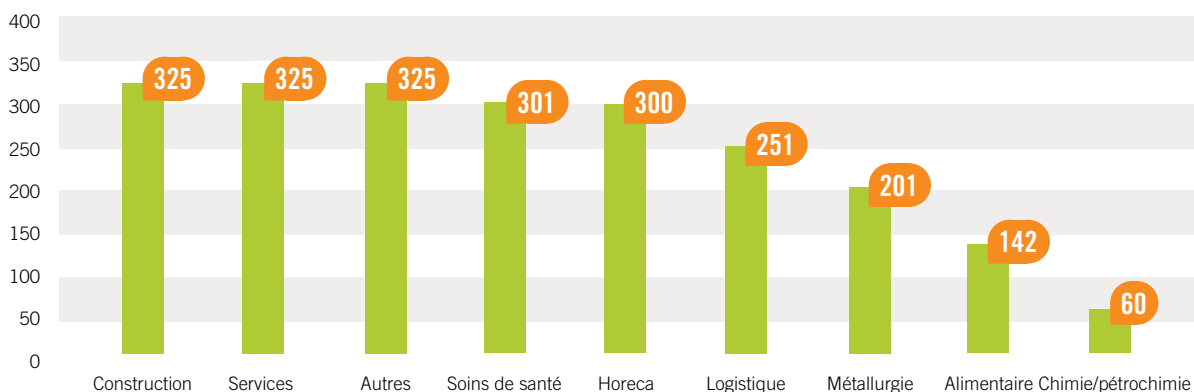


Comment nous avons procédé

Les chiffres utilisés dans ce livre blanc proviennent d'une enquête téléphonique menée auprès d'employeurs et d'une enquête en ligne réalisée auprès de travailleurs par le bureau d'étude externe Profacts. Certains chiffres ont été tirés d'examen médicaux périodiques et d'analyses des risques psychosociaux effectués par Mensura.

Enquête auprès des employeurs et des travailleurs

Au total, ce sont 2 230 employeurs du portefeuille clients de Mensura, actifs dans divers secteurs (voir *Graphique 9*), qui ont été interrogés.

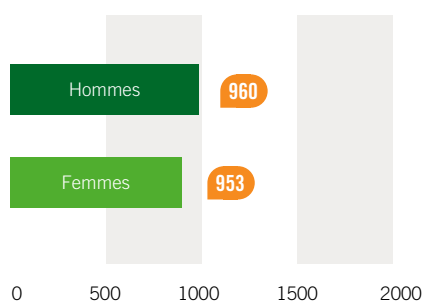


Graphique 9 : Répartition par secteur

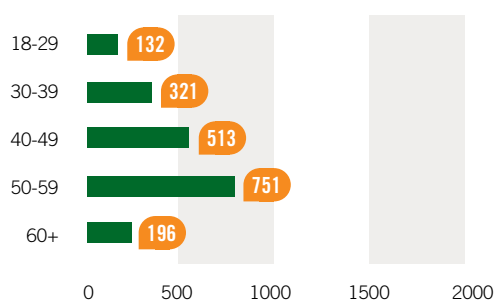
Etant donné que pour le secteur alimentaire et celui de la (péto)chimie, l'échantillon d'entreprises était insuffisant, ce livre blanc se limite à six catégories : la construction, les services, les soins de santé, l'horeca, la logistique, la métallurgie et une catégorie baptisée « autres ».

Pour ce qui est de la taille des entreprises interrogées, la répartition suivante a été opérée : petites PME (de 1 à 20 travailleurs), entreprises de taille moyenne (de 20 à 200 collaborateurs) et les grandes organisations (plus de 200 collaborateurs). La toute grande majorité des entreprises participantes sont des petites PME (n=1 807).

1913 travailleurs ont été interrogés sur les facteurs de style de vie et leur impact sur les absences. Le graphique ci-dessous donne une vue d'ensemble des caractéristiques de l'échantillon interrogé (sexe et âge).



Graphique 10 : Répartition selon le sexe



Graphique 11 : Répartition selon l'âge

Par ailleurs, les chiffres ont été complétés à l'aide de données tirées de 5 271 analyses des risques psychosociaux (septembre 2016 – mai 2017) et d'examen médicaux périodiques réalisés par Mensura sur une période de cinq ans (1 316 506 examens périodiques durant la période 2012-2016).