



GRAYDONcreditsafe[®]

securex[®]

ÉVITER LE BURN-OUT ET
RENFORCER LES ENTREPRISES

Une proactivité fondée
sur les données

Auteurs :

Eric Van den Broele
Directeur Research & Development
GraydonCreditsafe Belgium SA

Tim Van Laere
Research & Development
GraydonCreditsafe Belgium NV

Heidi Verlinden
Research Project Manager
Securex

Équipe de recherche et comité d'accompagnement de Securex

Valery Vermeulen
Dries Verlinden
Heidi Verlinden
Koen de Vos

Équipe de recherche et comité d'accompagnement de GraydonCreditsafe

Tim Van Laere
Eric Van den Broele

Contact:

GraydonCreditsafe
Eric van den Broele
T. +32 495 71 02 36
E. eric.vandenbroele@graydoncreditsafe.be

Securex
Steven De Vliegheer
T. +32 474 82 70 20
E. steven.de.vliegheer@securex.be

La reproduction et l'utilisation de cette recherche sont encouragées en faisant référence à la source « GraydonCreditsafe & Securex ». Cette brochure a été préparée à titre informatif uniquement. Les données ont été élaborées et traitées à partir de données provenant des bases de données de GraydonCreditsafe et de Securex.

Ni l'éditeur, ni le fournisseur d'informations, ni les auteurs ne peuvent être tenus responsables d'éventuelles inexactitudes. L'interprétation finale des données est laissée à l'appréciation du lecteur.

Veuillez mentionner « GraydonCreditsafe & Securex » comme source.

table des matières

1. Résumé	4
2. Aperçu	6
3. Étude préliminaire et littérature	9
3.1. Qu'est-ce que le burn-out ?	9
3.2. Le burn-out : un lourd coût humain, social et économique.	12
3.3. Burn-out : l'employeur est obligé d'évaluer le risque de burn-out	13
3.4. Burn-out : prévention	14
3.5. Le burn-out en relation avec la pensée systémique	16
3.6. Le burn-out en relation avec l'ESG	17
4. Approche basée sur les données : prédire les performances commerciales et le burn-out en fonction des caractéristiques de l'entreprise	20
4.1. Échange d'ensembles de données entre Securex et GraydonCreditsafe	20
4.2. Échange de données et RGPD	22
4.3. Résultats de l'équipe de recherche de Securex	22
4.4. Résultats de l'équipe de recherche de GraydonCreditsafe	31
5. Conclusion et conseils	39

1 | Résumé

L'augmentation de l'absentéisme de longue durée est notable. La part des journées de travail non effectuées pour cause de maladie de plus d'un an a triplé en 20 ans.¹

Les recherches montrent que cette augmentation **est fortement liée à l'augmentation des cas de burn-out**, qui augmentent également proportionnellement en importance. Entre 2016 et 2021, l'INAMI a enregistré une augmentation de 46 % des absences de longue durée pour cause de burn-out et de dépression.² La littérature scientifique relie directement le burn-out au travail et à l'environnement de travail.

Cette tendance entraîne des coûts importants, parmi lesquels **des coûts personnels** pour la victime et ses proches, **des coûts sociaux** (comme l'intervention des mutualités et de l'assurance maladie) et **des coûts pour les entreprises** (en moyenne 23 677 euros par cas de burn-out en 2022).³ Securex et GraydonCreditsafe s'associent avec la volonté expresse de **contribuer à la proactivité et donc à la prévention**, pour améliorer ainsi la qualité du tissu social. Securex, partenaire de l'entrepreneuriat et de l'emploi, et GraydonCreditsafe, spécialiste de l'analyse et des données des entreprises, partagent leurs données, leurs connaissances et leur expertise. Ensemble, ils étudient **la relation entre l'absentéisme, y compris le burn-out, et les caractéristiques propres à l'entreprise.**

Les questions que nous nous posons sont :

- Dans quelle mesure l'augmentation des absences prolongées et d'autres caractéristiques de l'entreprise affectent-elles les performances de l'entreprise ?

- Pouvons-nous identifier des caractéristiques spécifiques à l'entreprise qui contribuent ultérieurement à un risque accru de burn-out ?

Ce white paper met en évidence quelques premières conclusions précieuses :

L'absentéisme de longue durée, dont le burn-out constitue une part croissante, a un impact profond sur les performances futures de l'entreprise. Cela réfute l'opinion générale selon laquelle seules les courtes absences exercent une pression supplémentaire sur l'employeur. L'absentéisme et les autres caractéristiques identifiées des entreprises expliquent ensemble 19,23 % des différences de productivité entre entreprises :

- Les entreprises sans **longues absences pour cause de maladie** sont 1,39 fois plus productives que les entreprises affichant les taux de maladie les plus élevés. Un faible absentéisme de longue durée renforce également la santé financière de l'entreprise l'année suivante.

¹ White paper de Securex « [Absentéisme en 2022](#) »

² <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen#een-toename-van-46-van-langdurige-burnouts-en-depressies-in-5-jaar>

³ White paper de Securex « Absentéisme in 2022 ».



- Les entreprises sans **rotation du personnel** sont 1,28 fois plus productives que les entreprises avec une rotation élevée. Une faible rotation du personnel renforce également la santé financière de l'entreprise.
- Les entreprises sans **contrat étudiant** sont 1,30 fois plus productives que les entreprises comptant de nombreux étudiants.
- Les entreprises avec les 25 % **de salaires bruts** les plus élevés sont 1,89 fois plus productives que les entreprises avec les 25 % de salaires bruts les plus bas. Pour les entreprises de plus de 5 travailleurs, des salaires bruts élevés favorisent également la santé financière de l'entreprise.

Il existe en effet des caractéristiques propres à l'entreprise et indépendantes du secteur qui influencent significativement le risque de burn-out ultérieur :

- Les entreprises à **mixité limitée** connaissent deux fois plus d'absentéisme de 3 mois ou plus (et donc de risque de burn-out) que les entreprises à forte mixité. Cela montre le lien systémique entre les objectifs de développement durable des Nations Unies (comme l'ODD5, également inclus dans les objectifs ESG européens) et à la fois la performance des entreprises et la qualité du tissu social.
- Les entreprises **dont le risque de faillite est le plus faible** souffrent moins de burn-outs un an plus tard. Le risque de burn-out est 1,6 fois plus élevé dans les 25 % d'entreprises les moins performantes que dans les 25 % d'entreprises les plus performantes.
- **Les entreprises rentables** subissent moins de burn-outs. Les 25 % d'entreprises les moins rentables ont 1,47 fois plus de risque de burn-out que les 25 % d'entreprises les plus rentables.
- **Plus l'entreprise est grande, plus le risque de burn-out est grand.** Le risque de burn-out pour un travailleur est 1,41 fois plus élevé dans les 25 % des entreprises les plus petites (avec une moyenne de 6 salariés) que dans les 25 % des plus grandes entreprises (en moyenne 87 salariés).

Ce white paper fournit des informations et des conseils précieux aux employeurs pour éviter le burn-out lorsque c'est possible et améliorer les performances de leur entreprise. Promouvoir activement la mixité, par exemple au travers d'une politique de recrutement inclusive, contribue au bien-être des travailleurs et réduit leur risque de burn-out, ce qui profite à la santé financière de l'entreprise. Une situation financière saine augmente la productivité des travailleurs. Il est important de gérer correctement l'absentéisme et la rotation du personnel, par exemple grâce à des interventions orientées vers l'organisation pour promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, le travail faisable et un retour au travail durable. Un processus d'intégration de qualité est également essentiel. Une rotation trop importante et des absences (de longue durée) coûtent de l'argent. Un bon équilibre entre contrats flexibles et contrats réguliers contribue à une productivité optimale.

Les autorités gouvernementales peuvent également contribuer au renforcement des entreprises. Ils peuvent créer des cadres juridiques qui encouragent les entreprises à placer la mixité en tête de leurs priorités. Il est également utile d'apporter du soutien et des ressources aux entreprises pour améliorer leur santé financière. Les gouvernements peuvent encourager et aider les entreprises à créer des conditions de travail saines. De cette manière, la société devient plus productive et moins sujette au burn-out.

2 | Aperçu

Le nombre d'absences prolongées pour cause de maladie, en particulier de burn-out, augmente sensiblement. En 2022, 3,18 % des journées de travail n'ont pas été prestées pour cause de maladie de longue durée ou d'accident privé. C'est plus de 3 fois plus qu'il y a 20 ans, en 2002.³ Les dégâts humains directs ainsi que les coûts sociaux et économiques associés augmentent de façon exponentielle. Au cours de la dernière décennie, nous avons assisté - et à juste titre - à toute une panoplie d'évolutions en matière de recherche et de mesures visant à limiter les conséquences du burn-out d'une part et à le prévenir d'autre part.

Même si le phénomène du burn-out ne s'explique pas par une cause univoque - des facteurs personnels et privés jouent indéniablement un rôle - le burn-out se manifeste principalement sur le lieu de travail. Des recherches récentes confirment la thèse selon laquelle les caractéristiques liées à l'entreprise - même si elles ne sont pas à l'origine du burn-out - peuvent au moins ralentir ou favoriser son développement.

Hans De Witte est explicite quant à la relation entre le burn-out et le travail. Il déclare :

« ... Le burn-out est essentiellement provoqué par le travail et concerne l'expérience du travail. ... La principale raison de l'apparition du burn-out réside dans le travail effectué, les caractéristiques de ce travail... »⁴

Une part importante des mesures mentionnées ci-dessus vise à prévenir le burn-out en tant que phénomène lié au contexte des entreprises.⁶ À cette fin, le monde universitaire a mis au point des auto-évaluations précieuses sous la forme de questionnaires qui permettent de mieux évaluer le risque de burn-out et d'agir en conséquence.

L'auto-évaluation par le biais de questionnaires bien conçus s'avère manifestement plus que précieuse. Dans la mesure où les réponses aux questions sont consciencieuses et précises, une telle évaluation fournit manifestement un bon aperçu de la situation de l'entreprise et renforce ainsi les chances d'élaborer des actions proactives de manière ciblée. Toutefois, ces évaluations restent fortement tributaires de la bonne volonté de la personne interrogée. En outre, la pratique montre que ce sont surtout les grandes entreprises qui procèdent à de telles évaluations, alors que la littérature indique clairement que les problèmes de burn-out concernent tout autant les (petites) PME.

Le Conseil national du travail prône:

« ... la nécessité d'une approche holistique, intégrée, voire pluridisciplinaire. Et demande d'axer l'approche sur l'individu et sur l'organisation afin de mettre en place une véritable prévention primaire, dont l'organisation fait sa priorité. »

⁴ White paper de Securex « [Absentéisme en 2022](#) »

⁵ Hans De Witte, Professeur émérite de psychologie du travail à la KU Leuven: « Burn-out: wat is het, en... ; wat is het niet? - Opzoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen », tiré de « Weten wat telt in tijden van crisis », ISBN 978 94 6270 284 4 , Presses universitaires de Louvain, 2021

⁶ Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons sur le phénomène de burn-out chez les salariés. Cela n'enlève rien à l'observation selon laquelle les employeurs ou les indépendants sans personnel peuvent également être sujets au burn-out. Nous renvoyons, entre autres, à l'intéressante étude du Prof. Johan Lambrechts : « Eenzaamheid bij zelfstandige ondernemers, een miskende realiteit » (2023). L'auteur y établit un lien explicite entre la solitude et le burn-out, ainsi qu'un lien entre la solitude et divers paramètres financiers, entre autres.

Nous établissons un lien entre l'approche holistique mentionnée ci-dessus et une approche qui s'appuie fortement sur la pensée systémique. Dans le cadre de cette étude, nous étudions :

- **d'une part**, dans quelle mesure les caractéristiques des entreprises (pour la plupart) publiques sont disponibles et montrent une corrélation prononcée avec le phénomène du burn-out et peuvent également permettre d'en estimer l'occurrence.
- **d'autre part**, dans quelle mesure les caractéristiques propres à l'entreprise liées à l'absence de longue durée sont nettement corrélées avec les performances ultérieures de l'entreprise et peuvent donc donner une indication de la direction dans laquelle ces performances évolueront.

En effet, une approche algorithmique fondée sur des données concernant une population complète d'entreprises pourrait fortement compléter les outils d'auto-évaluation sur le burn-out. Une approche algorithmique typique d'une telle question aboutit à un score. Celui-ci exprime alors le degré de probabilité de développement d'un phénomène prévisible (dans le cas présent, le burn-out d'une part et les performances de l'entreprise d'autre part). Si ce projet de recherche produit des résultats, nous jetterons ici les bases d'un instrument qui pourra être utilisé de manière proactive dans le domaine social. On peut imaginer que l'algorithme parviendra à repérer les entreprises où les risques sont particulièrement élevés ou particulièrement faibles. Dans le cadre de la prévention, cela peut conduire au déploiement ciblé (entonnoirs)⁷ d'une aide concrète au profit des entreprises où le risque semble le plus élevé.

Inversement, vous pouvez utiliser les résultats d'un système axé sur les données comme une vérification (un double contrôle) des connaissances acquises grâce aux outils d'auto-évaluation. L'idée est donc que si les résultats sont contradictoires, il convient d'approfondir l'enquête.


Un instrument basé sur les données, proposé par un secrétariat social qui part, entre autres, des données relatives à l'absentéisme, afin de fournir des perspectives de performances commerciales futures, attirera sans aucun doute l'attention d'acteurs importants tels que les actionnaires, les organes de direction, les investisseurs, les employés, les représentants des employés, etc. S'il s'avère que l'absentéisme (prolongé) a un impact direct sur les performances futures de l'entreprise, cela motivera d'autant plus les organes de direction à examiner régulièrement l'absentéisme et à prendre les mesures qui s'imposent. En fin de compte, nous pouvons supposer que cette attention de la part du conseil d'administration, éventuellement déclenchée par un outil axé sur les données, contribue activement à la réduction des cas de burn-outs.

À cette fin, les équipes de recherche de GraydonCreditsafe, d'une part, et de Securex, d'autre part, ont choisi d'unir leurs forces. L'analyste de données commerciales GraydonCreditsafe dispose d'ensembles de données étendus et hautement mis à jour⁸ à l'égard de toutes les entreprises en Belgique.⁹ Dans le cadre de son portefeuille de clients, le secrétariat social Securex dispose, entre autres, de données détaillées sur l'absentéisme au travail, tant en termes d'absences courtes que longues.

⁷ Un tel soutien est envisageable à la fois de la part des agences gouvernementales et à l'initiative, par exemple, des secrétariats sociaux qui offrent ces conseils de manière ciblée en tant que service.

⁸ Les ensembles de données pertinents - généralement mais pas exclusivement accessibles au public - comprennent les statuts et autres publications dans les Annexes du Moniteur belge, les données financières, les décisions judiciaires, etc. Ces données sont complétées par des ensembles de données non publiques telles que les données sur les comportements de paiement, les flottes automobiles, etc. Chaque donnée se rapporte toujours à l'entreprise en tant que telle, dont le numéro d'entreprise dans les ensembles de données de GraydonCreditsafe est la clé unique.

⁹ Pas seulement en Belgique : grâce à la structure internationale du groupe Creditsafe, nous couvrons un réseau mondial en collectant les données nécessaires sur presque toutes les entreprises dans presque tous les pays.



Dans ce white paper, nous publions une première série de résultats issus d'une première collaboration entre GraydonCreditsafe et Securex visant à chercher des liens entre l'absentéisme de longue durée et les caractéristiques de l'entreprise. Les deux équipes de recherche partent chacune de leur spécialisation et de leurs connaissances sur leurs propres ensembles de données pour étudier les corrélations avec les éléments de données de l'autre partenaire.

Concrètement :

- l'équipe de GraydonCreditsafe examine dans quelle mesure il existe de fortes corrélations entre les données typiques des entreprises et les données sur le burn-out. L'objectif est donc de démontrer, à l'aide de données, dans quelles circonstances le risque de développer un burn-out augmente.
- l'équipe de Securex examine dans quelle mesure il existe des corrélations fortes entre les données typiques relatives à l'absentéisme et les performances finales de l'entreprise, telles que la productivité au travail. L'objectif est de prédire les performances financières d'une entreprise à partir des données relatives à l'absentéisme.

Les liens trouvés se sont avérés solides et précieux.

Ils montrent clairement que dans la phase suivante, il sera possible de se concentrer sur la construction d'un modèle prédictif pour détecter de manière proactive les entreprises où il existe un risque élevé de burn-out parmi le personnel. Ce modèle peut contribuer positivement au tissu social en accompagnant les entreprises présentant un risque estimé élevé.

Inversement, les taux d'absentéisme présentent une corrélation tout aussi forte avec les performances de l'entreprise. Voici donc l'embryon d'un outil qui intéressera également les parties prenantes dont l'objectif premier est la performance de l'entreprise.

En même temps, ces connaissances partagées soutiennent la prise de conscience croissante du fait que les performances d'une entreprise ne sont pas isolées, mais sont directement liées à de nombreux facteurs - mesurables et moins mesurables - au sein d'une entreprise.

La boucle est bouclée.

3 | Étude préliminaire et littérature

3.1. Qu'est-ce que le burn-out ?

Les personnes souffrant de burn-out se sentent impuissantes, inutiles, épuisées physiquement et mentalement, brisées. Ce phénomène s'accompagne souvent d'autres symptômes plus physiques tels qu'une fatigue extrême, des troubles du sommeil, des maux de tête, des troubles intestinaux, des vertiges, etc. Au niveau sociétal, nous constatons que les coûts liés à la sécurité sociale, par exemple, continuent d'augmenter et atteignent parfois des proportions hors de prix. Les entreprises dont les employés sont absents pour une longue durée doivent faire face à des difficultés organisationnelles, à la perte des talents actuels et de la productivité et de la créativité qui en découlent, aux coûts supplémentaires liés au remplacement (temporaire), à la formation supplémentaire, à la « contagiosité » du burn-out, etc.

Dans la littérature, le burn-out est considéré comme un Il s'agit d'un syndrome composé de trois phénomènes liés :

« **stress chronique sur le lieu de travail, indiqué par l'épuisement, le cynisme et un mauvais fonctionnement cognitif** ». ¹⁰

l'épuisement, le cynisme et la diminution des compétences personnelles. Des recherches plus récentes font état de quatre symptômes principaux : l'épuisement, la perte de contrôle cognitif, la perte de contrôle émotionnel et la distanciation mentale - et de trois types de symptômes supplémentaires : les symptômes dépressifs et les symptômes comportementaux et psychosomatiques. ¹¹

Les causes du burn-out sont sans aucun doute multiples. Pratiquement toute la littérature relative à l'apparition du burn-out fait référence à une période prolongée pendant laquelle une

personne subit un stress soutenu, alors qu'elle n'y a pas prêté suffisamment d'attention. ¹² Cette tension peut avoir des causes diverses, comme un excès d'exigences dues à des tâches au travail, parfois aussi dans la vie privée, à l'école ou une combinaison de ces éléments.

Les situations courantes qui peuvent contribuer à un burn-out sont (par ordre d'importance) :

- **Les exigences professionnelles** telles que la pression au travail, les conflits de rôles, l'insécurité de l'emploi et le travail émotionnellement éprouvant sont au cœur du problème. ¹³ Au sein de ce noyau, selon plusieurs études, la charge de travail est la principale raison : être sous pression pendant de longues périodes de temps pour respecter les délais, les employés devant se dépêcher et travailler davantage.
- **Absence de ressources** : peu de contrôle ou d'autonomie, utilisation limitée de ses propres compétences et manque de soutien social de la part des collègues et des superviseurs. Nous reconnaissons ainsi les trois besoins psychologiques fondamentaux de la motivation selon la théorie de l'autodétermination (autonomie, besoin d'appartenance et compétence). ¹⁴
- **Récupération insuffisante** : trop peu de pauses ou de périodes moins occupées au travail et en dehors pour recharger les batteries après un effort physique, mental ou émotionnel. La situation familiale joue à cet égard un rôle important sous forme de soutien dans la résolution des problèmes et de contacts et d'activités de détente.

¹⁰ Masterclass stress en bevoegenheid, avec Arnold Bakker, 2023 (définition en référence à Maslach et al (2001) et Schaufeli et al (2020))

¹¹ Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (20 février 2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Article de blog]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-eeen-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

¹² Voir, par exemple, les nombreux sites web sur le sujet, notamment : <https://wijzijnmind.nl/psychische-klachten/psychipedia/burn-out> of <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/van-stress-naar-burn-out> ou Gids stress & burn-out | Securex

¹³ Hans De Witte : « Burn-out: wat is het, en... ; wat is het niet? – Opzoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen », tiré de « Weten wat telt in tijden van crisis », ISBN 978 94 6270 284 4 , Presses universitaires de Louvain, 2021

¹⁴ Voir également la recherche de Securex en collaboration avec la KU Leuven sur l'importance des besoins psychologiques fondamentaux dans le style de leadership : « Hoe kunnen leidinggevenden performant (tele)werk ondersteunen? » (2023)

Tout le monde peut être victime d'un burn-out, le risque dépendant principalement de la situation (de travail). Mais le burn-out est aussi en partie personnel. Les caractéristiques démographiques et les traits de personnalité ont un effet de renforcement ou d'affaiblissement. Chaque personne réagit différemment au stress. Cela n'empêche pas la situation de travail d'expliquer le risque de manière significative. Une étude Securex antérieure montre que les caractéristiques du travail et de l'organisation expliquent au moins 40 % de la variance du burn-out et les variables sociodémographiques seulement 5 %.¹⁵

Hans De Witte, chef de file de la recherche sur le sujet, établit un lien explicite entre le burn-out et l'environnement de travail. Il déclare :

« ... Le burn-out est essentiellement provoqué par le travail et concerne l'expérience du travail. ... La principale raison de l'apparition du burn-out réside dans le travail effectué, les caractéristiques de ce travail... Le burn-out est essentiellement lié au travail accompli. Les principales causes du burn-out résident donc dans les caractéristiques du travail effectué. Certaines caractéristiques du travail augmentent le risque de burn-out, tandis que d'autres le diminuent... »¹⁶

Deux types de personnalité augmentent la vulnérabilité personnelle : les perfectionnistes, à la fois de manière positive (loyauté, dévouement) et négative (normes élevées, besoin de contrôle), et les béni-oui-oui, des individus incapables de fixer leurs limites. Ils sont en quelque sorte épuisés par leur travail, car ces qualités demandent souvent beaucoup d'énergie.¹⁷

Dans ce contexte, **De Witte** déclare :

« ... Ce n'est donc pas le neuroticisme en soi, mais plutôt l'interaction entre ce trait de personnalité et les caractéristiques du travail qui semble augmenter la probabilité de burn-out. »¹⁸

Il faut donc parfois chercher l'élément déclencheur dans la sphère privée : un événement majeur tel que le décès d'un proche ou le fait de devoir ou de vouloir fournir des soins de proximité. Mais la cause profonde réside toujours dans une accumulation de situations et de faits (principalement professionnels) auxquels la personne concernée ne peut faire face. En outre, la littérature fait également référence à des phénomènes sociaux tels que la massification, l'aliénation et la solitude. L'augmentation de la charge de travail, l'organisation de l'entreprise et la gestion semblent également jouer un rôle. Souvent, il s'agit d'une accumulation de tensions diverses qui deviennent trop lourdes pour la personne concernée.

Quoi qu'il en soit : la littérature actuelle relie au moins certains des éléments à l'origine d'un burn-out à la situation de travail. L'équilibre entre les facteurs de stress (ou consommateurs d'énergie) et les ressources (ou fournisseurs d'énergie) au travail semble important.¹⁹


¹⁵ Voir l'étude Securex en collaboration avec la KU Leuven : « 60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie » (2022)

¹⁶ Hans De Witte : « Burn-out: wat is het, en... ; wat is het niet? – Opzoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen », tiré de « Weten wat telt in tijden van crisis », ISBN 978 94 6270 284 4 , Presses universitaires de Louvain, 2021

¹⁷ Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (20 février 2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Article de blog]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

¹⁸ Hans De Witte : « Burn-out: wat is het, en... ; wat is het niet? – Opzoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen », tiré de « Weten wat telt in tijden van crisis », ISBN 978 94 6270 284 4 , Presses universitaires de Louvain, 2021

¹⁹ Voir, entre autres, le modèle Job Demands-Resources (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)



Les experts et les universitaires qualifient le burn-out de syndrome lié au travail. Il s'agit à la fois de la cause du burn-out et de sa manifestation. Le burn-out se manifeste au travail et, dans la plupart des cas, le travail est également la cause première du burn-out, mais il ne doit pas nécessairement en être la cause unique.²⁰ Il est important de noter ici que nous devons envisager le travail de manière plus large que le simple fait d'effectuer un travail rémunéré. D'un point de vue psychologique, le travail peut être considéré comme toute activité structurée au caractère obligatoire et visant à transformer l'environnement physique

ou social ou soi-même.²¹ Le surmenage de l'individu peut être dû, par exemple, à une charge de travail élevée, à un manque de soutien social de la part des collègues et du manager, ou à des changements sur le lieu de travail qui demandent beaucoup d'énergie. De plus, ce risque augmente en cas de problèmes privés ou de vulnérabilités personnelles.



²⁰ Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (20 février 2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Article de blog]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

²¹ Schaufeli & Taris, 2005

3.2. Le burn-out : un coût humain, social et économique élevé

Le nombre d'absences de longue durée augmente sensiblement. Les principales explications de cette hausse sont socio-démographiques (vieillesse et féminisation de la population salariée²¹), mais l'évolution du burn-out y contribue également. Les dégâts humains directs ainsi que les coûts sociaux associés augmentent de façon exponentielle.

- En Flandre, les chiffres concernant le nombre de personnes souffrant de burn-out devant rester à domicile varient. Les chiffres de l'INAMI parlent de plus de 35 000 cas de burn-out pour 2021. Il s'agit d'une forte sous-estimation du nombre total, car les personnes qui ont été absentes moins d'un an pour cause de burn-out ne sont pas incluses dans ces chiffres. Les chiffres concernant les fonctionnaires statutaires font également défaut.
- D'après les chiffres de l'Observatoire flamand de la capacité de travail en 2023, 36,1 % des travailleurs souffriront de stress au travail. Un tiers d'entre eux, soit 330 000 travailleurs, courent un risque accru de burn-out dû à la fatigue psychologique. Le stress au travail est le goulet d'étranglement le plus fréquent dans toutes les mesures de l'Observatoire de l'employabilité depuis 2004.²³ La plupart d'entre eux ne sont pas absents, mais luttent contre les symptômes typiques qui entraînent une baisse de l'engagement et de la productivité. Une étude réalisée par Securex et la KU Leuven indique une augmentation de 60 % des travailleurs présentant des symptômes de burn-out grave entre 2019 et 2021.²⁴
- Entre 2016 et 2021, l'INAMI a enregistré une augmentation de 46 % des absences de

longue durée pour cause de burn-out et de dépression.²⁵ L'augmentation du nombre total d'absences de longue durée (y compris le burn-out) s'explique principalement par le vieillissement de la population. La part des troubles psychologiques et celle du burn-out ont légèrement augmenté : respectivement de 18,6 % à 19,9 % et de 6,4 % à 7,2 %.

- Pour 2020, l'INAMI a calculé près de 1,7 milliard d'euros de versements liés à ces deux phénomènes. Parmi eux, plus de 478 millions concernaient des cas de burn-out diagnostiqués (soit une augmentation d'un peu moins de 40 % entre 2016 et 2020). La majeure partie (453 millions ou +39,4 %) a été versée aux salariés et aux chômeurs, tandis que les prestations aux travailleurs indépendants se sont élevées à 25,2 millions (+49,6 %).²⁶ Ce coût annuel non médical supporté par le gouvernement par personne atteinte d'une incapacité de longue durée s'élevait à près de 50 000 euros en 2019.²⁷
- L'absence d'un salarié malade pour cause de burn-out a coûté en moyenne à l'employeur 23 677 euros en 2022.²⁸ Cela inclut également les coûts indirects tels que la réorganisation du travail, l'administration liée aux absences, les remplacements (temporaires) plus coûteux, le recrutement et la formation des remplaçants, la réduction de la qualité du travail, les heures supplémentaires, etc. En outre, les entreprises qui comptent un nombre exceptionnellement élevé de travailleurs en incapacité de travail pendant plus d'un an²⁹ s'exposent à une amende (« contribution de responsabilisation ») pouvant aller jusqu'à 2,5 % de la masse salariale annuelle.

²² Valsamis, D., De Coen, A., & De Rouck, E. (2022). Uitvallen, opstaan en opnieuw aan de slag gaan. Activering van langdurig arbeidsongeschikten in cijfers (étude d'IDEA Consult commandée par Federgon). Bruxelles : Federgon.

²³ Rapport du Conseil économique et social de la Flandre / Fondation Innovation et Travail : « Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting werknemers 2023 »

²⁴ Communiqué de presse de Securex « 60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie » (2022)

²⁵ <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen#een-toename-van-46-van-langdurige-burnouts-en-depressies-in-5-jaar>

²⁶ https://www.riziv.fgov.be/SiteCollectionDocuments/Couts_invalides_burnout_et_depression-2016-2020-GLOBAL-NL.pdf

²⁷ Valsamis, D., De Coen, A., & De Rouck, E. (2022). Uitvallen, opstaan en opnieuw aan de slag gaan. Activering van langdurig arbeidsongeschikten in cijfers (étude d'IDEA Consult commandée par Federgon). Bruxelles : Federgon.

²⁸ White paper de Securex « Absentéisme en 2022 »

²⁹ Il s'agit d'entreprises où au moins trois collaborateurs ont été absents pendant au moins douze mois au cours des quatre derniers trimestres et où le nombre de malades de longue durée est trois fois supérieur à la moyenne du secteur privé et deux fois supérieur à la moyenne de leur propre secteur.

3.3. Burn-out : l'employeur est obligé d'évaluer le risque de burn-out

Ces dernières années, le bien-être au travail a fait l'objet d'une attention croissante de la part des entreprises et de la recherche scientifique. La loi relative au bien-être des travailleurs du 4 août 1996 a donné la première impulsion importante. Elle oblige les employeurs à dresser un inventaire des **risques psychosociaux** auxquels les travailleurs sont exposés. L'accent était alors mis sur un environnement de travail sûr et sain en général. L'arrêté royal du 10 avril 2014 a donné une nouvelle impulsion importante et une attention encore plus grande est désormais accordée aux **risques psychosociaux**. Par ailleurs, le burn-out y a été abordé pour la première fois. Cette extension précise que les dispositions légales ne concernent pas seulement la prévention de la violence, du harcèlement moral et sexuel au travail, mais s'appliquent également à tous les risques psychosociaux.³⁰

Compte tenu de cette obligation, il est important que les employeurs soient conscients du risque de burn-out au sein de leur organisation afin de pouvoir prendre les mesures appropriées. Non seulement pour prévenir le burn-out, mais aussi pour la réintégration éventuelle du travailleur après un burn-out. Pour évaluer correctement ce risque, un instrument validé et fiable est nécessaire.³¹

À ce jour, ces « instruments d'évaluation » consistent en des questionnaires³² dont les plus anciens méritent certainement au moins un regard critique.³³ Dans la pratique, ils ne permettent pas d'obtenir des informations fiables sur la prévalence du burn-out. En conséquence, les employeurs ne peuvent pas estimer correctement l'importance du risque de burn-out dans leur organisation, malgré l'obligation légale³⁴.

Entre-temps, le groupe de recherche de Louvain, composé de Desart, Schaufeli et De Witte, a mis au point un nouveau questionnaire plus précis : le « Burn-out Assessment Tool ». Selon les chercheurs, ce nouvel outil d'auto-évaluation devrait permettre d'identifier le risque de burn-out au sein des organisations et de prendre des mesures préventives sur cette base. Il permet ainsi d'obtenir une estimation plus précise du nombre d'employés présentant des symptômes de burn-out sévère.

³⁰ Id.

³¹ Id.

³² Les instruments les plus couramment utilisés pour mesurer le burn-out sont le Maslach Burn-out Inventory (MBI; Maslach, 1981) et son équivalent néerlandais, l'Utrecht Burn-out Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000)

³³ Desart, S., Schaufeli, W.B., et De Witte, H. mentionnent, entre autres, le fait que ces questionnaires ont maintenant 40 ans et ont été développés comme instrument de recherche et non à des fins de diagnostic. Leurs qualités psychométriques ne sont pas non plus parfaites.

³⁴ Employeur condamné pour non-respect de ses obligations en matière de burn-out | Prebes vzw



3.4. Burn-out : prévention

De plus en plus d'organisations sont conscientes du problème et ajustent leur politique RH. Particulièrement sous la pression des taux élevés de maladie, ce sujet figure à l'ordre du jour de divers agendas politiques.

Le rapport du SERV³⁵ distingue 3 niveaux de prévention :

- **La prévention primaire** vise à prévenir le burn-out en équilibrant les exigences et les ressources du travail et en œuvrant pour des organisations de travail durables qui favorisent et renforcent la motivation des travailleurs. ... Il peut s'agir, par exemple, d'alléger la charge de travail en employant du personnel supplémentaire ou en fixant des objectifs clairs et réalisables.
- **La prévention secondaire** consiste à limiter les dégâts causés par les symptômes du burn-out : les personnes en difficulté sont accompagnées... Cela peut impliquer des actions telles que des programmes de gestion du stress ou des campagnes pour discuter des problèmes de charge de travail.³⁶
- **La prévention tertiaire** se concentre sur les individus qui ont effectivement été victimes de burn-out, qui sont en incapacité de travail et figurent dans les chiffres des maladies. Elle se concentre sur l'atténuation des effets du burn-out, le retour au travail et la prévention des rechutes. Les actions peuvent inclure des interventions au niveau de l'individu ainsi qu'au niveau de l'environnement de travail. Les coachs de retour au travail en sont un exemple.

Le Conseil national du Travail (CNT) confirme cinq principes de bonnes pratiques dans le cadre de la prévention primaire du burn-out.³⁷

- la nécessité **d'une approche holistique, intégrée, voire multidisciplinaire.**
L'approche doit être axée sur l'individu et l'organisation (collectivement, CRECO)³⁸ afin d'assurer une véritable prévention primaire, dont l'organisation fait sa priorité. Il apparaît donc que, surtout pour les PME, il est nécessaire de disposer d'une expertise et d'une orientation externes pour mettre en œuvre une telle approche holistique.
- la nécessité d'une **approche participative.**
En effet, il est important que l'approche soit soutenue à la fois par l'employeur/la direction et les employés. La réflexion sur les solutions possibles et leur mise en œuvre doit se faire avec la participation de différentes parties de l'organisation dans le cadre d'une discussion ouverte. La personnalisation est nécessaire et les actions « préfabriquées » réalisées par des parties externes sont inutiles.
- Il est essentiel que la démarche soit **soutenue par les instances consultatives** (conseil d'entreprise, comité de prévention et de protection au travail et/ou délégation syndicale de l'entreprise) dans le respect de leurs compétences respectives. Le comité de prévention et de protection au travail joue un rôle consultatif dans ce cadre (Art. 1.3-48 Codex) et, en son absence, la délégation syndicale (Art. 52 Loi sur le bien-être).

³⁵ Source : Rapport du Conseil économique et social de la Flandre / Fondation Innovation et Travail : « Burn out, Analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandige ondernemers met burn-out symptomen ». <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/49692>

³⁶ En outre, la prévention secondaire se concentre également, par exemple, sur la reconnaissance (plus rapide) des symptômes ou sur l'identification des collaborateurs à risque.

³⁷ CNT 2021

³⁸ 5 domaines de la qualité du travail (contenu de l'emploi, relations de travail, environnement de travail, conditions de travail et organisation du travail)

- l'approche doit être structurellement **ancrée dans la politique stratégique** à long terme de l'organisation. En effet, les changements organisationnels nécessitent du temps et les ressources nécessaires, ce qui requiert un engagement soutenu.
- la **contribution du niveau sectoriel**. Le niveau sectoriel, plus proche des entreprises d'un secteur donné, peut développer une dynamique qui garantit que les entreprises ne s'arrêtent pas après la phase d'analyse, mais développent effectivement un plan d'action.



3.5. Le burn-out en relation avec la pensée systémique

La pensée systémique est une approche scientifique qui cherche à maintenir une vue d'ensemble, plutôt que de se concentrer sur des parties individuelles sans tenir compte du rôle joué par ces parties dans l'ensemble.

On considère le comportement d'un système (par exemple un écosystème) non seulement comme une chaîne de relations de cause à effet, mais aussi comme le jeu de sous-systèmes en interaction, dans lesquels la rétroaction joue un rôle important.

La pensée systémique nécessite une vision holistique du système étudié. Cela signifie qu'il faut non seulement examiner les différents sous-systèmes, mais aussi, et surtout, la manière dont ils interagissent et leur place dans l'ensemble.

La pensée systémique n'est pas tant une théorie parmi d'autres, ni une technique ou une méthode de traitement des problèmes, mais une manière de comprendre et de gérer une réalité complexe. La pensée systémique se concentre sur l'exploration des modèles, des connexions et des relations entre ces éléments.

Dans le cadre de cette étude, nous considérons l'entreprise comme un système. Ce système consiste en un ensemble d'éléments (dans ce cas, les employés, la direction de l'entreprise, mais aussi des éléments intangibles tels que la capacité d'innovation, l'éthique au travail, etc.) qui sont reliés entre eux (interconnexions telles que les flux d'informations, les processus de décision, etc.) et qui, au fil du temps, présentent des modèles de comportement spécifiques qui (devraient) conduire à un objectif commun.

Selon la théorie des systèmes, tout système se conforme à un certain nombre de lois généralement applicables qui sont importantes lorsque l'on souhaite corriger des systèmes qui fonctionnent mal. Chaque composant du système (élément, interconnexion, objectif) est tout aussi important pour assurer le succès de celui-ci : ils ont chacun leur influence spécifique sur le résultat final. Toutefois, c'est le remplacement d'éléments qui a le moins d'impact, tandis que la modification des interconnexions a un impact nettement plus important sur le système dans son ensemble. La modification de l'objectif d'un système a l'impact le plus fondamental. Toutefois, cette dernière solution ne peut pas toujours être la finalité visée.³⁹

Cette façon de penser est également intéressante dans le contexte du burn-out. Elle reconnaît donc que le burn-out n'est pas seulement le résultat de facteurs individuels, mais (de la relation entre) des facteurs systémiques plus larges au sein d'une organisation. L'interaction entre le contenu du travail, les relations de travail, les conditions de travail, le leadership et la culture organisationnelle sont des phénomènes pertinents dans le cadre du burn-out. Reconnaître ce lien est une étape importante dans la mise en œuvre de mesures proactives et préventives qui répondent à ces problèmes. De plus, une approche systémique ne nie pas les influences sociales. Elle prend donc en compte les facteurs économiques et sociaux, ce qui permet d'inscrire les mesures proactives et préventives dans un cadre plus large et plus durable.

³⁹ Pour ceux qui souhaitent approfondir la pensée systémique et recherchent une introduction simple, nous pouvons nous référer, entre autres, à Albert Rutherford « The systems thinker » ISBN 9781723958144, Kindle Direct Publishing, 2018, ou Donella Meadows « Thinking in systems » Green Publishing 2008, la traduction néerlandaise « Denken in systemen » ISBN 9789025910198, Uitgeverij Ten Have 2022. Citons également de nombreuses publications universitaires, notamment celles des sociologues Niklas Luhmann, « Einführung in die Systemtheorie », Carl-Auer Systeme Verlag 2002, ou Andrea Pitasi, « The Hypercitizen world game, writings on the emerging global order » ISBN 9788878924079, L'Hamrattan Italia 2021. Vous pouvez également consulter le site de la WCSA (World Complexity Science Academy) : <https://www.wcsaglobal.org/>

3.6. Le burn-out en relation avec l'ESG

3.6.1. ESG : chaque PME est également impliquée

Dans le cadre de l'élaboration du « Green Deal » européen, la directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises impose à quelque 50 000 entreprises européennes l'obligation de rendre compte de leurs efforts en matière d'ESG (environnement, social et gouvernance). Toute entreprise répondant à au moins deux des trois critères suivants doit rédiger des rapports :

- Toutes les grandes entreprises d'au moins 250 travailleurs au sein d'un groupe
- Un chiffre d'affaires de plus de 40 millions d'euros.
- Un total bilantaire de plus de 20 millions d'euros.

Le grand public a la fausse impression que cela concerne principalement, voire exclusivement, l'« environnement ». On parle presque automatiquement de « réduction du carbone », de « circularité » ou de « gestion de l'eau ».

En réalité, la notion ESG va bien plus loin. Par exemple, au sein du pilier « Social », des concepts tels que « égalité des genres », « diversité et inclusion », « participation des travailleurs » ou « engagement envers l'environnement » sont mis en avant. Le pilier « Gouvernance » met par exemple l'accent sur le développement et le soutien d'une vision à long terme ou sur la promotion de partenariats systémiques.

Nous devons donc interpréter le concept de « durabilité » de manière très large dans ce contexte. En définitive, l'objectif à long terme de l'Europe est d'améliorer fondamentalement et systématiquement la « qualité de vie » de notre tissu économique, social et environnemental.

Tout aussi erronée est la perception selon laquelle, compte tenu de l'obligation de déclaration, seules les grandes entreprises sont concernées et les petites PME s'en tirent à bon compte. Rien n'est moins vrai. Les entreprises soumises au reporting ressentent elles-mêmes les conséquences immédiates de leur reporting. Ainsi, nous constatons déjà que les banques (imposées par la BCE) et les investisseurs sont réticents à accorder davantage de financement aux entreprises qui n'évoluent pas positivement en matière d'ESG. En d'autres termes : les entreprises qui n'évoluent pas et obtiennent un mauvais score se retrouvent déjà confrontées à un non lors d'une demande de nouveau prêt ou la recherche de nouveaux capitaux.

De nombreuses grandes entreprises prennent donc très au sérieux l'obligation de reporting et travaillent dur pour obtenir un statut « ESG-proof ». En effet, il est dans leur intérêt de travailler dès maintenant sur la durabilité et de ne pas se contenter de rédiger un rapport sur la situation actuelle.

Un élément important de cette obligation de reporting est la « double matérialité ». D'une part, l'entreprise doit rendre compte de l'impact de ses activités sur chacune des dimensions ESG (perspective interne-externe). D'autre part, elles doivent également rendre compte de l'impact des évolutions des dimensions ESG sur l'entreprise elle-même (externe-interne). Cela signifie que l'entreprise soumise au reporting ne doit pas seulement rendre compte d'elle-même, mais aussi de ses parties prenantes, y compris ses clients et ses fournisseurs (le cas échéant, très souvent des PME). En effet, outre la directive CSRD, la directive CSDD (Diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises) a également été adoptée. Selon cette directive, les entreprises entrant dans son champ d'application devront s'assurer que les autres entreprises de la chaîne de valeur ne bafouent pas les normes relatives à l'ESG.

Par conséquent, les normes ESG requièrent également l'attention des entreprises qui ne relèvent pas directement du champ d'application de la CSRD ou de la CSDD, y compris les petites PME. Le raisonnement sous-jacent est que vous ne pouvez avoir un aperçu sur votre propre durabilité que si vous avez une vue sur la durabilité de chacun des membres de votre écosystème. En effet, les entreprises fonctionnent intrinsèquement au sein de leurs écosystèmes. Par conséquent, la mesure dans laquelle elles sont durables dépend largement de la durabilité des acteurs de leur chaîne de valeur.

En d'autres termes, une entreprise soumise au reporting qui s'efforce d'obtenir une bonne position en matière d'ESG inclura automatiquement l'ensemble de la chaîne logistique et demandera également aux PME clientes ou fournisseurs, par exemple, d'avancer en matière d'ESG. Les banques et les investisseurs adoptent également la même approche. Nous parlons d'effet de « retombée », qui garantit que presque toutes les entreprises, petites ou grandes, sont impliquées.

L'année 2024 sera sans aucun doute l'année de la percée de l'ESG dans les entreprises.

De plus en plus, tous les entrepreneurs, et en particulier les PME, se rendent compte que si les réglementations ESG imposent des obligations aux grandes entreprises dans un premier temps, elles créent également des effets de retombée obligeant chaque entreprise à assurer la transition vers un tissu social et économique de meilleure qualité.⁴⁰

Si nous examinons l'ensemble du paysage des PME, nous constatons, sur la base d'un score basé sur des données développées par GraydonCreditsafe, qu'une partie importante de la population ne présente pas encore de caractéristiques qui laissent entrevoir ne serait-ce qu'un début d'évolution vers une préparation ESG. Au niveau fédéral, cela concerne 25,9 % des PME. En revanche, nous constatons que près de 9 % des PME présentent des caractéristiques qui indiquent une maturité ESG avancée. 65,1 % présentent des caractéristiques qui montrent qu'une partie du travail est déjà terminée, mais que des efforts supplémentaires s'imposent. Le graphique ci-dessous montre les différences par région.

Le graphique ci-dessous montre les différences par région.



Figure 1 : Part en pourcentage des entreprises par catégorie de score ESG

⁴⁰ Le sujet est vraiment d'actualité. Par exemple, une enquête menée auprès de 800 participants lors du séminaire Unizo Top du 23 novembre a montré que la transition ESG est une priorité pour plus de 70 % des dirigeants PME. En fin de compte, chaque PME, chacun de ses partenaires au sein d'une chaîne logistique et, enfin, le consommateur, sont confrontés à un changement fondamental.

3.6.2. ESG : des opportunités pour chaque entreprise

L'évolution de chaque entreprise vers la préparation ESG offre de nombreuses opportunités. Nous pensons, entre autres, à :

- Des réductions importantes des coûts à des niveaux tels que l'énergie et la mobilité⁴¹
- Une fidélité accrue des parties prenantes
- Une plus grande volonté de la part des investisseurs
- Les banques proposent plus facilement des prêts moins chers
- Plus de chances de remporter des marchés publics (l'identité ESG est prise en compte lors de l'attribution des marchés publics)
- Une augmentation importante des revenus
- Renforcement de l'image de marque de l'employeur
- ... Une meilleure réputation globale de l'entreprise

Le résultat : des « coûts de recrutement » inférieurs et des coûts moindres dus aux remplacements temporaires.

Par ailleurs, plusieurs études montrent^{43,44} que les entreprises diversifiées ont plus de pouvoir d'innovation que les entreprises moins diversifiées. Une étude récente menée par GraydonCreditsafe en étroite collaboration avec l'Université d'Anvers et l'Université d'Amsterdam⁴⁵ montre que les entreprises dont les conseils d'administration sont diversifiés sont nettement plus résistantes aux événements qui provoquent des chocs économiques (pandémie, choc salarial, choc énergétique, choc inflationniste, etc.). En soi, le degré de résistance aux chocs d'une entreprise est un paramètre qui témoigne d'une réflexion à long terme renforcée au sein du volet « Gouvernance ».

3.6.2.1. Le « S » de l'ESG concerne aussi le bien-être des employés

Nous pensons ici, par exemple et conformément à la présente étude, au groupe de parties prenantes « employés propres ». ⁴² Plusieurs études montrent clairement que les entreprises qui vont dans le sens de l'ESG connaissent une plus grande loyauté de la part de leurs employés et donc un taux de rotation plus faible.

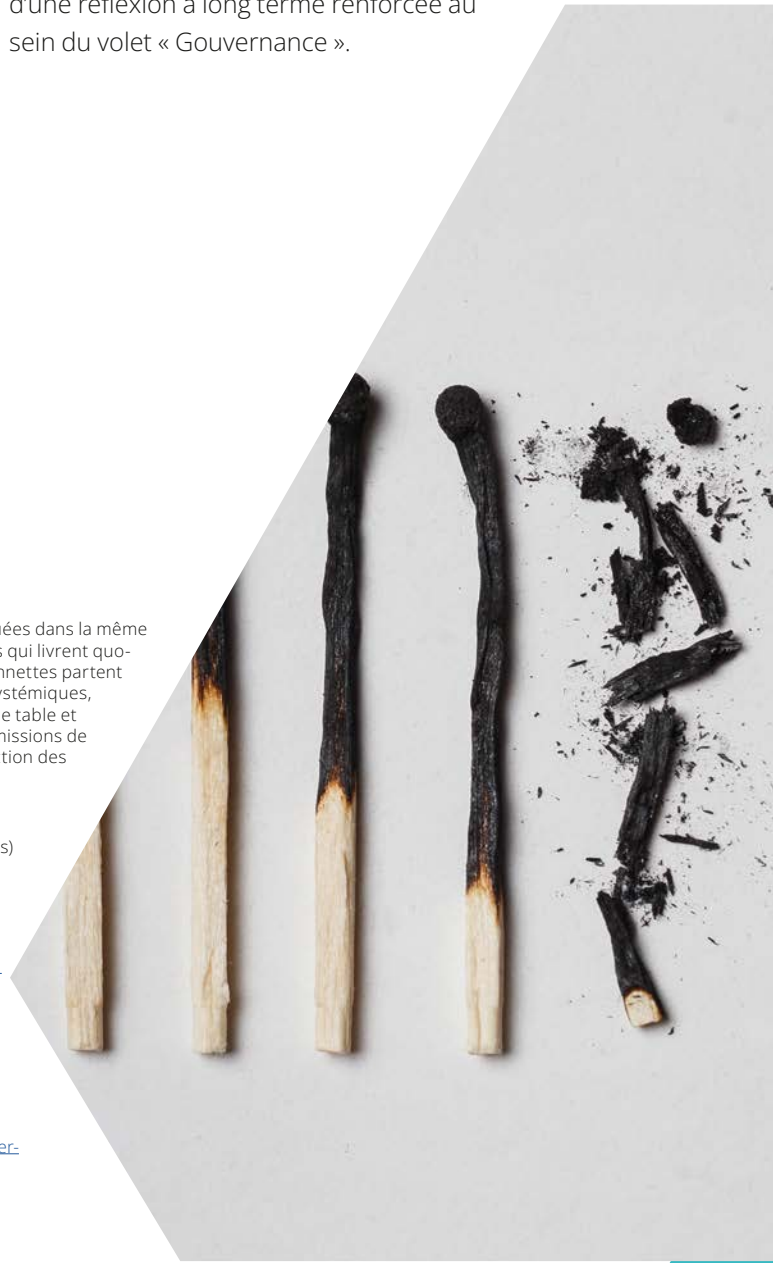
⁴¹ Par exemple, nous pouvons partir du constat que deux entreprises situées dans la même zone industrielle disposent chacune d'une vaste flotte de camionnettes qui livrent quotidiennement des marchandises dans tout le pays, mais que ces camionnettes partent souvent à moitié pleines. Dans l'idée de développer des partenariats systémiques, il est tout à fait envisageable de réunir les deux entreprises autour d'une table et d'organiser leurs tournées en commun. Résultat : une réduction des émissions de carbone, une diminution des problèmes de mobilité et une nette réduction des coûts de transport pour les deux entreprises.

⁴² L'ESRS impose un reporting dans le domaine du bien-être en S1 « Own Workforce ». Plus précisément S1-14 (Health and safety indicators) et S1-15 (Work-life balance indicators).

⁴³ Wikhamn, W., & Wikhamn, B. R. (2020). Gender diversity and innovation performance: evidence from R&D workforce in Sweden. *International Journal of Innovation Management*, 24(07), <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919620500619>

⁴⁴ Østergaard, C.R., B. Timmermans and K. Kristinsson (2011), « Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation », *Research Policy*, 40 (3), 500–509.

⁴⁵ Schokbestendigheid in tijden van Corona, ambitie in ondernemen » (juin 2021, publié par les partenaires GraydonCreditsafe, Unizo, AMS et l'Agence pour l'innovation et l'entrepreneuriat). <https://www.creditsafe.com/be/nl/content-hub/downloads/studie-onderzoek/schokbestendigheid-kmo-s-in-tijden-van-corona.html>



4 | Approche basée sur les données

prédire les performances commerciales et le burn-out en fonction des caractéristiques de l'entreprise

4.1. Échange d'ensembles de données entre Securex et GraydonCreditsafe

Cette étude est le résultat de la collaboration entre GraydonCreditsafe et Securex qui ont recherché des liens entre l'absentéisme et les caractéristiques de l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, Securex s'intéresse aux caractéristiques des entreprises, telles que l'absentéisme, qui peuvent aider à prédire les performances de l'entreprise. GraydonCreditsafe recherche les caractéristiques de l'entreprise pouvant contribuer à prédire le risque de burn-out. Pour ce faire, les partenaires ont uni leurs forces en termes de données et d'analyse des données.

Pour commencer, Securex a fourni à GraydonCreditsafe un ensemble de 48 564 entreprises⁴⁶ avec des données sur l'absentéisme pour la période allant de 2015 à 2022.

Nous considérons comme un indicateur d'un éventuel burn-out toute absence de trois mois et plus. Le risque de burn-out est déterminé dans l'ensemble des données fournies sur la base du pourcentage d'employés qui ont été

absents pendant plus d'un mois. Les données sur le burn-out au niveau de l'entreprise ne sont pas disponibles pour un groupe d'entreprises suffisamment important. Par conséquent, un absentéisme de plus de 3 mois dans cette étude sert d'indicateur d'un risque élevé de burn-out dans l'entreprise. Selon des chercheurs et des thérapeutes, les salariés souffrant de burn-out s'absentent souvent du travail pendant 3 mois ou plus.⁴⁷ Les absences plus courtes ne sont généralement pas liées à un burn-out.

Pour éviter un biais structurel dû aux influences de la pandémie du coronavirus, seules les observations jusqu'en 2019 ont été prises en compte. Ensuite, seules les entreprises comptant 5 employés ou plus ont été incluses dans les analyses et au moins deux comptes annuels consécutifs doivent également être disponibles pour calculer certaines des variables indépendantes. En fin de compte, la sélection aboutit à un ensemble de données de 26 855 observations sur 5 ans (une moyenne de 5 371 par an) et 7 800 entreprises uniques.

ANNÉE	NOMBRE D'ENTREPRISES UNIQUES		
	ENSEMBLE DE DONNÉES INITIAL	>= 5 FTE	DEUX COMPTES ANNUELS CONSÉCUTIFS
2015	23310	6174	5139
2016	26779	6473	5430
2017	27214	6440	5439
2018	27436	6442	5438
2019	27100	6376	5409

Tableau 1 : Entreprises incluses dans les données

⁴⁶Essentiellement : la partie de l'ensemble du portefeuille de clients de Securex couvrant toute la période de l'étude.

⁴⁷[Bij burn-out ga je best na drie maanden weer aan de slag](#), article dans De Tijd, 29 novembre 2019.

GraydonCreditsafe a ensuite fourni à Securex un ensemble de données pour le même échantillon de 48 564 entreprises. Cet ensemble de données contient diverses informations sur leurs performances financières sur une période de 10 ans. Il s'agit à la fois de données concrètes (par exemple, les chiffres réels des pertes et profits), de ratios (par exemple, la liquidité et la rentabilité) et de données dérivées (les résultats d'algorithmes exprimant les qualités financières d'une entreprise).

Securex a compilé un ensemble de données avec des données de 20 409 entreprises sur l'absentéisme et certaines autres caractéristiques spécifiques à l'entreprise en 2021. Ces données ont été enrichies par les indicateurs de performance financière fournis par Graydon pour les années 2021 et 2022. Ces données enrichies constituent la base des analyses effectuées dans le cadre de ce rapport. Aucune limite inférieure n'a été fixée pour le nombre de travailleurs dans une entreprise.

Nous considérons principalement la productivité du travail comme un indicateur de la performance de l'entreprise, car nous pensons qu'elle permet de faire de bonnes prévisions sur la base des caractéristiques spécifiques de l'entreprise disponibles chez Securex. Nous calculons la productivité du travail en divisant la valeur ajoutée par le nombre d'équivalents temps plein dans l'entreprise. Le cas échéant, nous présentons

également les résultats d'analyses utilisant un indicateur plus général de la performance des entreprises. Ce multiscore de Graydon compile toutes les informations pertinentes disponibles sur l'entreprise afin d'obtenir une vue d'ensemble de ses chances de survie. Ce score est obtenu en complétant et en corrigeant considérablement les informations tirées des comptes annuels, telles que le bénéfice, la liquidité et la solvabilité, par des données actuelles telles que les expériences de paiement ou les données juridiques. Le score va de 0 (quasi-faillite) à 100 (extrêmement saine). Nous disposons de données de 2021 sur la productivité du travail. Ces analyses sont donc de nature corrélacionnelle. Pour le multiscore, nous avons utilisé des données de 2022, ce qui signifie que ces résultats démontrent une relation de cause à effet. Dans une première approche, l'équipe de recherche de Graydon a examiné la représentativité de l'échantillon, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'échantillon est comparable à la population totale des entreprises actives en Belgique. Il en ressort qu'en termes de taille des entreprises en termes de personnel, de répartition entre les secteurs d'activité et de répartition géographique, l'échantillon ne présente que des écarts limités par rapport à la population des entreprises en Belgique.⁴⁸ Par exemple, si l'on regarde la taille des entreprises, on constate seulement une légère surreprésentation des PME typiques.⁴⁹

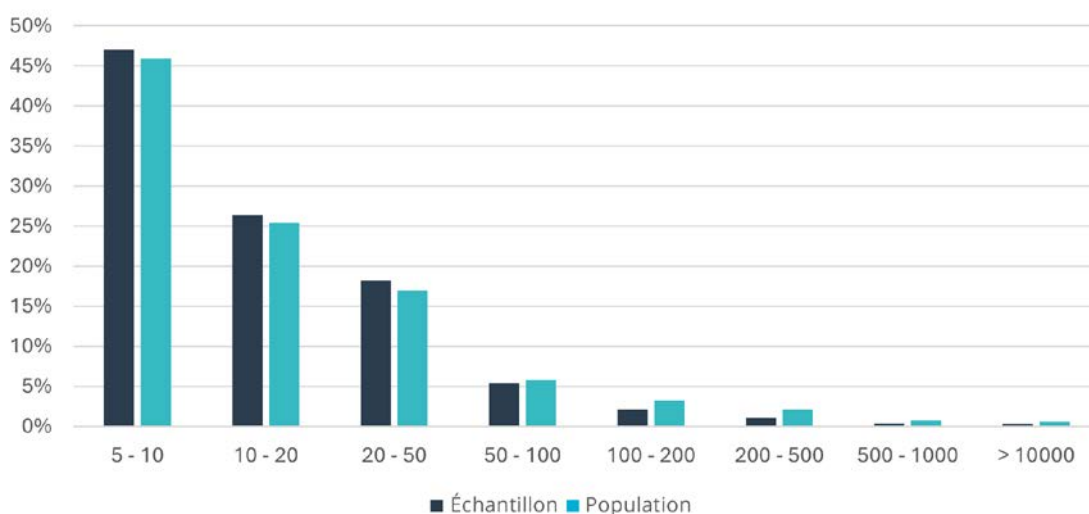


Figure 2 : Répartition des entreprises par nombre de travailleurs⁵⁰

⁴⁸ En effet, le risque n'est pas négligeable que tel ou tel secrétariat social ait certaines spécialisations qui font que certains secteurs d'activité ou certains ordres de grandeur d'entreprises sont surreprésentés dans le portefeuille de clients, par exemple.

⁴⁹ Nous considérons ici les PME sur la base de la définition typiquement applicable en Belgique, à savoir une entreprise comptant jusqu'à 50 travailleurs. Cette définition est surtout utilisée par des groupes d'intérêt tels que l'Unizo et l'UCM.

⁵⁰ Nous utilisons ici les classes de personnel selon l'administration de l'ONSS.

4.2. Échange de données et RGPD

Naturellement, lors de l'échange d'ensembles de données, nous avons évalué en profondeur, appliqué et testé les normes GDPR avec les responsables DPO respectifs. Les données ne sont utilisées qu'à des fins de recherche, dont la première phase est précisément définie dans cette période de recherche commune.

Nous tenons à souligner au lecteur qu'aucune donnée personnelle n'a été échangée à aucun moment. Ainsi, la clé unique de l'objet de la recherche est toujours le numéro de l'entreprise et donc l'entreprise. Les données fournies par GraydonCreditsafe à l'équipe de recherche de Securex concernent exclusivement les critères de performance financière et les questions connexes. À l'exception du comportement de paiement des entreprises, les données de base concernées sont des données publiques. Nous avons calculé chaque dérivation (ratio et résultats d'algorithme tels qu'un score de crédit) à l'aide de ces données de base.

Les données transmises par Securex à l'équipe de recherche de Graydon ne concernaient que le numéro de l'entreprise concernée, associé à un ratio calculé par Securex sur la base du nombre de travailleurs ayant une absence pour maladie de trois mois ou plus par rapport au nombre total de ceux-ci.

En outre, nous avons essayé de minimiser le risque de traçage en remplaçant les numéros d'entreprise par un numéro de séquence aléatoire pour la recherche proprement dite. Pour la partie de l'étude où l'absentéisme est la variable dépendante, nous avons limité le champ de recherche aux entreprises employant au moins 5 personnes.

4.3. Résultats de l'équipe de recherche de Securex

L'équipe de Securex a étudié dans quelle mesure il existe des corrélations étroites entre les données spécifiques à l'entreprise dont dispose Securex, telles que l'absentéisme, et les paramètres de la performance finale de l'entreprise. L'objectif est d'identifier les caractéristiques spécifiques d'une entreprise qui indiquent une tendance négative dans ses performances financières.





4.3.1 Méthodologie

Dans les analyses déjà réalisées, la valeur ajoutée par ETP (équivalent temps plein) a été choisie comme mesure permettant d'expliquer la performance financière de l'entreprise - et de la prédire dans des analyses ultérieures. Il s'agit également d'une mesure de la productivité du travail au niveau de l'entreprise. Nous parlerons désormais de « productivité » dans ce rapport. Le cas échéant, nous présentons également les résultats d'analyses utilisant un indicateur plus général de la performance des entreprises : le multiscore de Graydon.⁵¹

Pour cette première analyse, nous avons sélectionné certaines caractéristiques des entreprises afin d'examiner dans quelle mesure elles peuvent expliquer la productivité des entreprises : le salaire brut par ETP, le pourcentage de travailleurs en CDI (calculé sur le nombre total de CDI dans l'entreprise), le pourcentage d'étudiants (calculé sur le nombre total de contrats dans l'entreprise), le pourcentage d'absentéisme de courte (maladie < 1 mois), moyenne (maladie de 1 à 12 mois) et longue durée (maladie > 1 an)⁵²,

la région (Flandre, Bruxelles ou Wallonie), le secteur (primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire), la taille de l'entreprise (nombre de collaborateurs) et le statut (ratio ouvriers/ employés dans l'entreprise).

Les analyses statistiques de ce rapport comprennent des analyses de régression multilinéaire, des tests ANOVA, des tests t et des analyses descriptives. Les analyses de régression multilinéaire ont permis d'examiner l'influence unique des caractéristiques de l'entreprise sur ses performances au moyen de coefficients de régression standardisés (coefficients bêta). Nous avons ensuite établi un classement des influences uniques de chaque caractère sur la base des valeurs p de leurs coefficients bêta.

Nous avons ensuite visualisé l'association de chaque caractéristique avec la productivité sur la base de la catégorisation, des scores moyens de productivité par catégorie, des tests ANOVA et des tests t. Pour les caractéristiques des entreprises liées à la rotation du personnel, aux étudiants et à l'absentéisme, en plus des scores de quartile, nous avons travaillé avec une catégorie supplémentaire pour les valeurs nulles. Cela permet d'éviter que les résultats ne soient faussés par le nombre élevé de scores nuls. Nous avons calculé les scores des quartiles sur la base des scores non nuls.

Dans l'analyse où la productivité du travail est la variable dépendante, toutes les mesures datent de la même année. Par conséquent, les relations trouvées sont de nature corrélationnelle et non causale. Cela ne s'applique pas à l'analyse avec le multiscore de Graydon comme variable dépendante. Dans ce cas, les données des variables indépendantes ont été mesurées en 2021, tandis que les chiffres de la variable dépendante (c'est-à-dire le multiscore) ont été mesurés en 2022. Les relations constatées dans ce cas sont donc de nature causale.

⁵¹ Pour en savoir plus sur le multiscore, consultez la section consacrée à l'échange de données.

⁵² « Courte » fait ici référence à la période du salaire garanti. Il s'agit du premier mois de chaque absence, y compris les absences de longue durée. Pour plus de détails sur la manière dont l'absentéisme est calculé dans cette partie de l'étude, voir le white paper de Secorex « Absentéisme in 2023 », pp. 13-14.

4.3.2 Perspectives générales

Les résultats des analyses mettent en évidence un certain nombre de moteurs possibles de la productivité. Le niveau des salaires bruts, la rotation du personnel, les absences courtes et longues pour cause de maladie, le nombre de contrats d'étudiants, la région de l'entreprise, le secteur dans lequel elle opère, la prépondérance des employés et le nombre de travailleurs sont tous significativement corrélés avec la productivité. L'ensemble de ces facteurs expliquent 19,23 % des écarts de productivité entre les entreprises. Si l'on se limite aux entreprises de 5 travailleurs ou plus, on peut même en expliquer 29 %.

CARACTÉRISTIQUE DE L'ENTREPRISE	COEFFICIENT	VALEUR P
Salaires bruts par équivalent temps plein	0,361	0,000***
Rotation du personnel en CDI	-0,087	0,000***
Flandre	0,070	0,000***
Pourcentage de maladie > 1 an	-0,064	0,000***
Bruxelles	-0,055	0,000***
Secteur tertiaire	-0,085	0,000***
Secteur primaire	0,047	0,000***
Nombre d'employés	-0,043	0,000***
Part des contrats étudiants	-0,037	0,000***
Secteur secondaire	-0,064	0,000***
Prédominance des employés	0,033	0,004**
Pourcentage de maladie > 1 an	-0,023	0,016*
Pourcentage de maladie de 1 à 12 mois	0,005	0,636
Équilibre entre ouvriers et employés	0,004	0,672
Écart expliqué	19,23%	

Tableau 2 : Orientation et importance des liens avec la productivité⁵³

Selon les analyses, la rotation du personnel et les longues absences pour cause de maladie entraînent également une tendance négative de la santé financière générale de l'entreprise l'année suivante, car nous avons constaté une relation significative avec le multiscore.⁵⁴ Nous retrouvons la même relation pour les salaires bruts si l'on se limite aux entreprises de 5 travailleurs ou plus.

Les caractéristiques les plus intéressantes de l'entreprise sont celles auxquelles l'employeur peut réagir activement.⁵⁵ Cela s'applique à l'absentéisme, à la rotation du personnel, au

pourcentage de contrats étudiants et, en partie, aux salaires bruts. Selon nos analyses, un employeur qui connaît beaucoup d'absentéisme (de longue durée), qui a un taux de rotation élevé et qui emploie un grand nombre d'étudiants peut s'attendre à un impact négatif sur la productivité et - à l'exception du nombre d'étudiants - sur la santé financière générale de son entreprise. La relation inverse s'applique aux salaires bruts : plus ils sont élevés, plus la productivité est importante et plus la santé financière est bonne l'année suivante. Les sections suivantes traitent de ces relations plus en détail.

⁵³ Ce tableau montre un coefficient de régression et une valeur P pour chaque caractéristique de l'entreprise. Le coefficient est un nombre qui exprime à la fois la force et l'orientation de la relation. Si le nombre est positif, une valeur plus élevée de la caractéristique de l'entreprise sera associée à une productivité plus élevée de l'entreprise. Un coefficient négatif implique le contraire, c'est-à-dire qu'une valeur plus élevée de la caractéristique de l'entreprise est associée à une productivité plus faible. La valeur P est un nombre compris entre 0 et 1. Si la valeur P est inférieure au niveau de signification choisi (généralement 0,05), on peut dire qu'il existe une relation unique avec la productivité.

⁵⁴ Le multiscore de Graydon est un score qui regroupe toutes les informations pertinentes disponibles sur l'entreprise pour obtenir un aperçu général des chances de survie de l'entreprise.

⁵⁵ Les variables moins orientées vers l'action pour un employeur, mais qui ont un impact significatif, **sont la région, le secteur et la taille.** Par exemple, les entreprises flamandes obtiennent des résultats nettement plus élevés en termes de productivité que les entreprises wallonnes et bruxelloises. Il ne semble pas y avoir de différence significative entre ces deux dernières régions. Cela suggère que des facteurs régionaux, tels que les différences de conditions économiques, de culture d'entreprise ou de politiques gouvernementales, peuvent jouer un rôle dans la performance des entreprises. Les entreprises des secteurs primaire et quaternaire obtiennent le score le plus élevé en termes de productivité, suivies par le secteur tertiaire puis le secteur secondaire. Enfin, il semble qu'une main-d'œuvre plus nombreuse soit associée à une productivité par employé plus faible. L'absentéisme à moyen terme ne contribue pas à ces explications de la productivité et de la santé financière, mais est bien entendu étroitement lié au court et au long terme.

4.3.3 Première constatation : les absences de longue durée coûtent aussi de l'argent à l'employeur

Les entreprises présentant des taux élevés d'absentéisme de courte et de longue durée (taux de maladie < 1 mois et > 1 an) affichent une productivité du travail inférieure à celle des autres entreprises. Des taux élevés d'absentéisme de longue durée nuisent également à la santé financière d'une entreprise (cela ne s'applique pas à l'absentéisme de courte durée).⁵⁶

La figure ci-dessous illustre que la productivité diminue à mesure que l'absentéisme de longue durée augmente. Les entreprises sans longues absences ont une valeur ajoutée moyenne par équivalent temps plein de 81 000 euros, tandis que le groupe d'entreprises avec un taux de maladie élevé (31,74 % en moyenne dans le quatrième quartile), ne réalise encore que 58 000 euros de valeur ajoutée par équivalent temps plein. Il est important de souligner ici que 87 % des entreprises analysées ne connaissent pas d'absentéisme de longue durée (catégorie « 0 » dans le graphique). Les quartiles du graphique ci-dessous représentent chacun environ 3 % de l'échantillon total.

Les entreprises sans longues absences pour cause de maladie sont 1,39 fois plus productives que les entreprises ayant les taux de maladie les plus élevés. Un faible absentéisme de longue durée renforce également la santé financière de l'entreprise l'année suivante (p=0,000).

Le fait que les absences de courte durée soient associées à une baisse de la productivité ne devrait surprendre personne. Etant donné que l'employeur verse un salaire garanti sans aucune prestation en retour. Outre ce coût direct de l'absentéisme, l'employeur supporte également des coûts indirects, surtout au début de chaque absence : réorganisation du travail, remplacement, baisse de la qualité du service avant et après l'absence et en raison de la pression de travail entre collègues, coûts administratifs, etc.⁵⁷

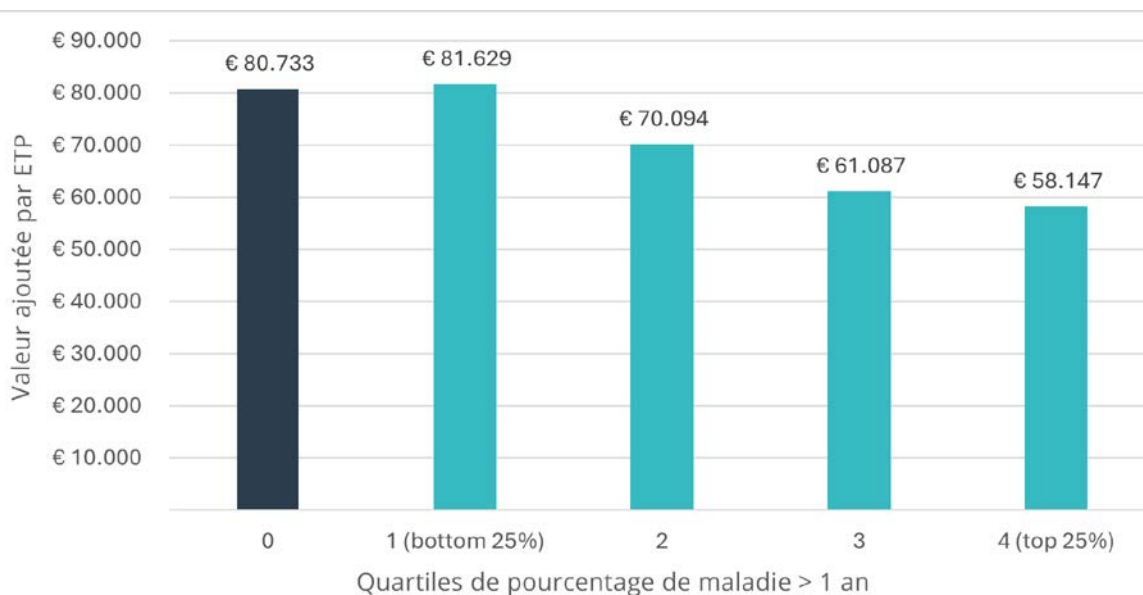


Figure 3 : Productivité du travail selon l'absence de longue durée

⁵⁶ L'absentéisme à moyen terme ne contribue pas à ces explications de la productivité et de la santé financière, mais est bien entendu étroitement lié au court et au long terme.

⁵⁷ White paper de Securex « Absentéisme in 2023 », page 4.



Le fait que les absences prolongées coûtent également de l'argent à l'employeur est moins évident. Pendant des années - et encore aujourd'hui - les employés absents sont restés sur la liste de paie de leur employeur, sans savoir que de telles absences ont un effet négatif sur les performances de l'entreprise. Cependant, ces longues absences augmentent le coût salarial par heure travaillée dans l'entreprise : en raison des coûts que l'employeur continue à supporter pour ces absences de longue durée et des heures de travail plus coûteuses des remplaçants.⁵⁸

Outre un coût salarial plus élevé par heure travaillée, ces longues absences peuvent également entraîner une baisse de la productivité et une détérioration de la santé financière à d'autres égards. Il suffit de penser aux coûts de recrutement et de formation d'un remplaçant temporaire ou même permanent et à l'efficacité moindre de ce remplaçant pendant les premiers jours, les premières semaines, voire les premiers mois. En outre, une entreprise présentant un taux élevé d'absentéisme de longue durée connaît souvent des problèmes d'organisation du travail ou de motivation des employés, ce qui entraîne une baisse de la productivité, même chez les employés qui ne se font pas porter malades.

La lutte contre l'absentéisme de longue durée nécessite différentes perspectives. Securex recommande des contacts fréquents avec la personne absente dès la notification de la maladie. En outre, nous soulignons l'importance des liens avec les collègues et les managers, de l'accompagnement pendant et après la reprise du travail et de l'adaptation de l'emploi. Outre la promotion de la reprise du travail, la prévention des absences évitables est cruciale, notamment en raison de la forte augmentation des absences courtes et fréquentes. Cela peut se faire en promouvant des modes de vie sains, en proposant des formations aux employés pour accroître leur résilience, mais surtout par des interventions axées sur l'organisation (par exemple, par les responsables des ressources humaines).⁵⁹ Il en résulte des employés en bonne santé, compétents et engagés, et donc moins d'absences.

⁵⁸ Communiqué de presse de Securex sur les tensions salariales entre les entreprises et white paper de Securex « Absentéisme in 2024 ».

⁵⁹ Comme décrit dans le chapitre « Ik zie ik zie wat jij niet ziet » du livre *Goed werk, een gids* d'Isabel De Clercq. Ce chapitre traite des pratiques RH ayant un impact sur le bien-être et les résultats de l'entreprise et de la manière de les mettre en œuvre, sur la base d'une étude réalisée par la KU Leuven, l'UGent, la Hogeschool Gent et Securex.

4.3.4 Deuxième constatation : les abandons (rapides) coûtent cher

Il n'est pas surprenant qu'une forte rotation du personnel soit associée à une baisse de la productivité et à une moins bonne santé financière de l'entreprise. Dans le présent paragraphe, on entend par rotation du personnel un contrat à durée indéterminée résilié.

La figure ci-dessous montre que la productivité diminue à mesure que la rotation du personnel augmente. Les entreprises sans départ volontaire représentent une valeur ajoutée moyenne par équivalent temps plein de 84 000 euros, tandis que le groupe d'entreprises dans lesquelles 64,8 % en moyenne des contrats à durée indéterminée ont été résiliés (troisième quartile) ne réalisent encore que 65 500 euros de valeur ajoutée par équivalent temps plein.⁶⁰ Environ la moitié des entreprises n'ont réalisé aucun chiffre d'affaires en 2021 (catégorie « 0 » dans le graphique). Les quartiles du graphique ci-dessous représentent respectivement 13 %, 19 %, 6 % et 13 % de l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

Les entreprises sans rotation du personnel sont 1,28 fois plus productives que les entreprises avec une rotation de 65 %. Une faible rotation du personnel renforce également la santé financière de l'entreprise l'année suivante (p=0,000).

Une forte rotation du personnel est souvent synonyme de perte d'expérience, de connaissances et de compétences. Cela peut être associé à une baisse de productivité. Il y a également des conséquences financières directes telles que les indemnités de rupture de contrat, ainsi que les coûts de recrutement et de formation des travailleurs de remplacement. Ce dernier groupe de raisons joue un rôle encore plus important lorsque les employés quittent l'entreprise dans les six mois suivant leur embauche. Securex a récemment attiré l'attention sur ce phénomène d'« **abandons rapides** ».⁶²

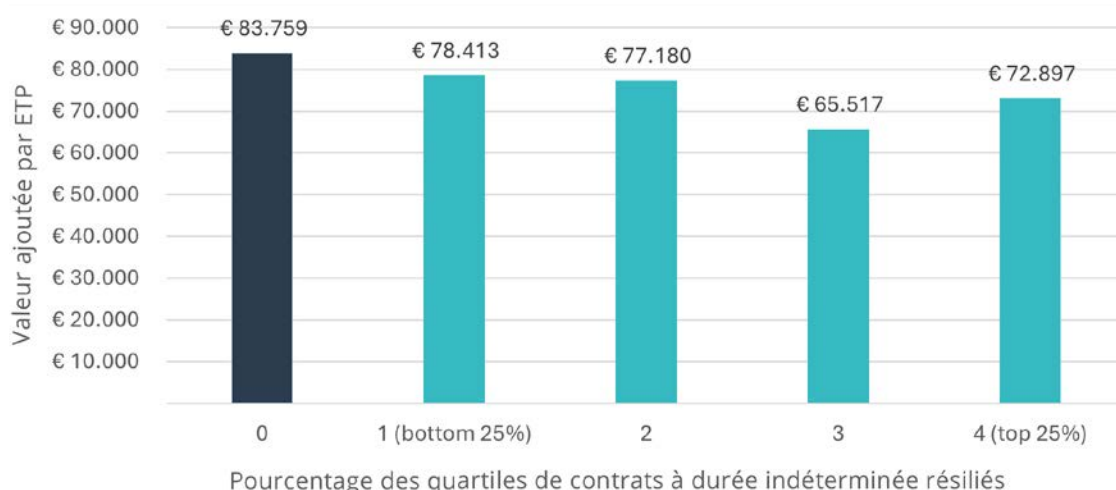



Figure 4 : Productivité du travail selon la rotation du personnel⁶¹

⁶⁰ Les taux très élevés de rotation du personnel dans les troisième et quatrième quartiles (ensemble 19 % des entreprises) peuvent s'expliquer par le grand nombre de micro-entreprises dans ces quartiles.


⁶¹ Nous résumons le taux de résiliation de contrats en quatre quartiles (sur la base des entreprises qui n'ont pas soumis ici de score zéro). Les quartiles de ce graphique décrivent donc chacun la productivité moyenne du travail en fonction du taux de contrats à durée indéterminée résiliés.

⁶² Communiqué de presse Securex « [Fén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden](#) » (novembre 2023)



L'impact de la rotation du personnel sur la santé financière des entreprises met en évidence l'importance de la sélection professionnelle et de l'intégration. Des procédures de sélection rigoureuses et efficaces réduisent le risque de départs anticipés. En outre, des processus d'intégration de qualité contribuent à créer un environnement de travail agréable, à accroître l'engagement et la productivité. En outre, une sélection professionnelle et des processus d'intégration efficaces contribuent à la fidélisation à long terme des employés. La fidélisation à long terme des employés peut également bénéficier d'investissements dans le développement des talents et le bien-être, entre autres. L'importance d'une bonne image de marque de l'employeur⁶³ ne peut donc pas être sous-estimée.

La relation négative significative entre le chiffre d'affaires et la productivité est donc extrêmement pertinente, mais il est préférable de ne pas l'interpréter de manière trop catégorique. En effet, cette étude ne montre pas que la situation souhaitable est l'absence de rotation. En effet, une bonne proportion de rotation du personnel garantit le dynamisme nécessaire à votre entreprise et au marché du travail.⁶⁴ Le message ici est de gérer le processus de manière saine.



⁶³ Article de blog Securex
['Succesvolle employer branding start intern' \(2021\)](#)

⁶⁴ [La rotation du personnel n'a jamais été aussi faible en Belgique : « Verloop is nochtans een goede zaak » | Het Nieuwsblad](#)

4.3.5 Troisième constatation : les contrats étudiants ne sont pas toujours bénéfiques

Les entreprises qui emploient de nombreux étudiants sont moins productives. Nous avons examiné le pourcentage de contrats étudiants par rapport au nombre total de contrats dans une entreprise.

La figure ci-dessous montre qu'un pourcentage plus élevé de contrats étudiants dans une entreprise est associé à une productivité plus faible : les entreprises sans étudiants réalisent en moyenne près de 84 000 euros de bénéfices par équivalent temps plein, tandis que les entreprises comptant en moyenne 64,7 % d'étudiants (troisième quartile) ne réalisent que 64 000 euros. Nous n'avons trouvé aucun lien avec la santé financière. Un peu moins de 70 % des entreprises travaillent sans contrat étudiant. Les quartiles du graphique ci-dessous représentent respectivement 8 %, 10 %, 5 % et 8 % de l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

Les entreprises sans contrat étudiant sont 1,30 fois plus productives que les entreprises comptant 65 % d'étudiants.

Le fait qu'une proportion plus élevée de contrats d'étudiants dans une entreprise soit associée à de moins bonnes performances commerciales peut avoir plusieurs causes. Les étudiants ont souvent moins d'expérience et peuvent être moins familiarisés avec les processus d'entreprise, ce qui peut favoriser une baisse de la productivité. De plus, les étudiants peuvent être moins engagés envers l'entreprise, car leurs contrats sont souvent temporaires.

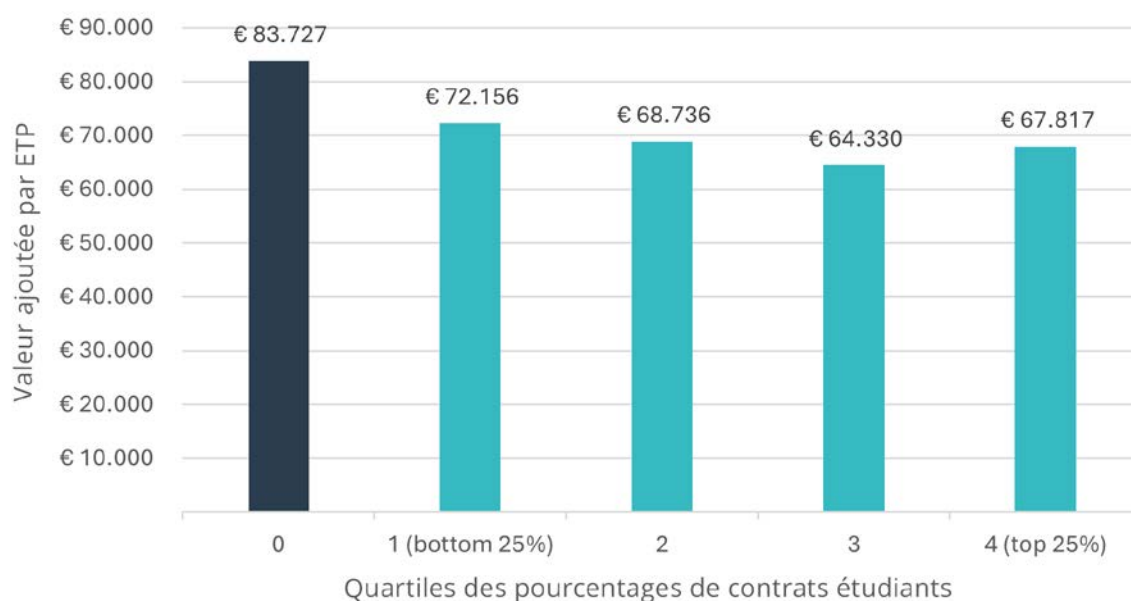


Figure 5 : Productivité du travail selon le nombre d'étudiants

En outre, il est important de mentionner que les étudiants peuvent également réduire grandement les coûts salariaux des employeurs.⁶⁵ Il semble donc crucial pour les employeurs de trouver le bon équilibre entre contrats étudiants et contrats réguliers. En outre, il peut être intéressant pour les entreprises d'investir dans la formation et le tutorat des étudiants, en particulier s'ils travaillent dans l'entreprise pendant une longue période. Cela peut les aider à apprendre plus rapidement et à devenir plus productifs. Comme pour les autres employés, il peut s'avérer utile pour les étudiants de les impliquer davantage et de leur montrer comment leur travail contribue aux objectifs généraux de l'entreprise. Cela peut accroître leur motivation et leur engagement, pouvant finalement conduire à de meilleures performances de l'entreprise.

4.3.6 Quatrième constatation : des salaires bruts plus élevés sont rentables

Des salaires bruts élevés vont de pair avec une productivité élevée et - uniquement dans les entreprises de 5 travailleurs ou plus - renforcent la santé financière d'une entreprise. Pour les analyses, nous avons utilisé le salaire brut moyen par équivalent temps plein dans une entreprise.

La figure ci-dessous montre une relation linéaire claire entre les salaires bruts et la productivité : plus les salaires bruts sont élevés, plus la productivité est élevée. Le quart des entreprises ayant les salaires bruts les plus bas a généré en moyenne un peu moins de 53 000 euros par équivalent temps plein, tandis qu'un quart des entreprises ayant les salaires bruts les plus élevés a généré en moyenne plus de 99 000 euros. Pour les entreprises de 5 travailleurs ou plus, un salaire brut élevé a également une influence positive sur la santé financière de l'entreprise l'année suivante ($p=0,00$). Contrairement aux graphiques précédents, chaque quartile représente ici 25 % des entreprises.

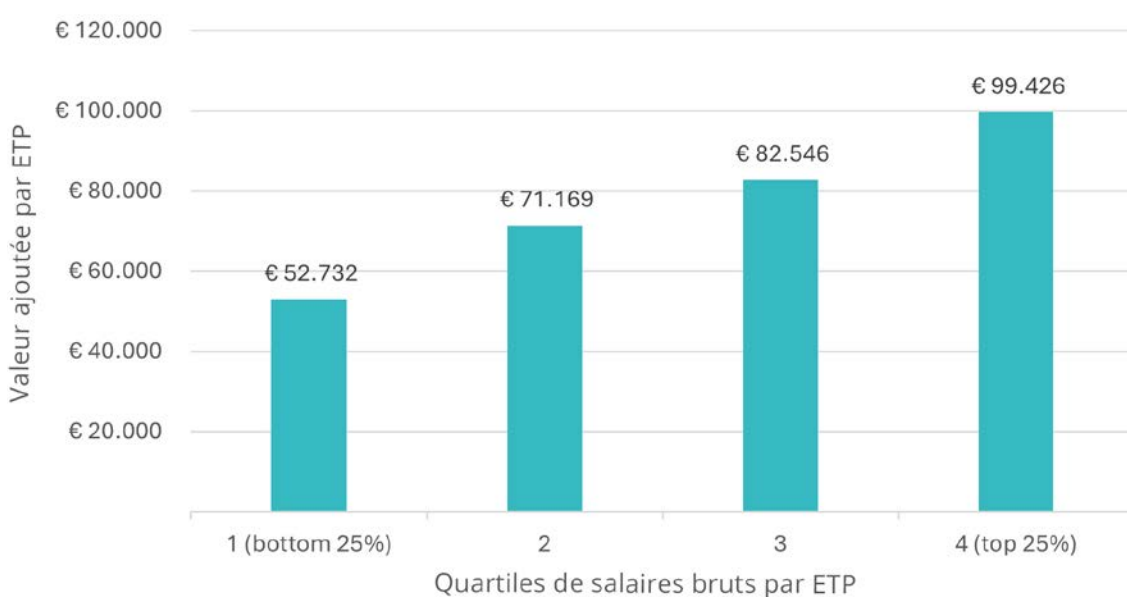


Figure 6 : Productivité du travail selon les salaires bruts

⁶⁵ Communiqué de Secorex sur les tensions salariales entre les entreprises.



Les entreprises avec les 25 % de salaires bruts les plus élevés sont 1,98 fois plus productives que les entreprises avec les 25 % de salaires bruts les plus bas. Pour les entreprises de plus de 5 salariés, des salaires bruts élevés favorisent également la santé financière de l'entreprise l'année suivante (p=0,000).

Des salaires bruts plus élevés attireront probablement des travailleurs plus qualifiés et plus expérimentés. De cette manière, ils peuvent également avoir une influence positive sur la motivation et la satisfaction des employés, ce qui se traduit par une productivité plus élevée et de meilleures performances de l'entreprise. Le fait que les entreprises ayant de meilleurs résultats commerciaux ont une plus grande capacité financière pour augmenter les salaires bruts peut fournir une explication supplémentaire du lien avec la productivité, mais pas du lien avec la performance globale de l'entreprise (telle que mesurée dans l'année suivant le paiement des salaires bruts).

Ces liens positifs illustrent l'importance d'une approche systémique du bien-être des employés et de la réussite organisationnelle. Bien entendu, cette relation s'inscrit dans un réseau comprenant de nombreux autres facteurs pertinents, tels que la stratégie commerciale ou la conjoncture économique. Pourtant, nos recherches montrent que les entreprises qui investissent dans leur personnel améliorent non seulement la qualité de vie de leurs employés, mais également leur propre réussite et leur croissance. Il s'agit d'une situation gagnant-gagnant qui souligne le pouvoir d'investir dans les ressources humaines.

4.4. Résultats issus de l'équipe de recherche de GraydonCreditsafe

L'équipe de GraydonCreditsafe a examiné dans quelle mesure il existe de fortes corrélations entre les données typiques des entreprises et les données sur le burn-out. L'objectif est donc de démontrer, à l'aide de données, quelles caractéristiques de l'entreprise indiquent dans quelle mesure le risque de développer un burn-out augmente.

Les données sur le burn-out au niveau de l'entreprise ne sont pas disponibles pour un groupe d'entreprises suffisamment important. Par conséquent, un absentéisme de plus de 3 mois dans cette étude sert d'indicateur d'un risque élevé de burn-out dans l'entreprise. Selon des chercheurs et des thérapeutes, les collaborateurs souffrant de burn-out s'absentent souvent du travail pendant 3 mois ou plus.⁶⁶ Les absences plus courtes ne sont généralement pas liées à un burn-out.

⁶⁶ [Bij burn-out ga je best na drie maanden weer aan de slag](#), article dans De Tijd, 29 novembre 2019.

4.4.1. Méthodologie

Sur la base de l'absentéisme de plus de 3 mois, nous avons réparti les entreprises de l'échantillon⁶⁷ en 10 déciles ou 10 groupes d'entreprises de taille égale, du groupe présentant les valeurs de ratio les plus faibles (sur la base du nombre d'employés) en matière d'absence à celui présentant la valeur de ratio la plus élevée. Ces populations de déciles constituaient la variable dépendante dans les analyses de régression ultérieures. Nous avons d'abord normalisé les variables indépendantes en les centrant et en les classant sur une échelle.⁶⁸ Dans une première approche, nous avons sélectionné 16 variables liées à des caractéristiques diverses propres à l'entreprise⁶⁹ et leur avons appliqué différents types d'analyses de régression.

Lorsqu'on applique une analyse de régression, on part de la valeur d'une variable dépendante à un moment donné (dans ce cas, l'absentéisme au cours de l'année civile X). Notre objectif est alors d'identifier dans quelle mesure des phénomènes de données se produisent dans la période précédant ce moment (par exemple, au cours de l'année civile X-1) qui peuvent distinguer les entreprises qui développent une variable dépendante forte de celles qui n'en développent pas. En d'autres termes, dans ce cas, l'analyse discriminante régressive cherche à répondre à la question de savoir dans quelle mesure certains éléments de données de l'année X-1 indiquent un risque accru d'absences de plus de 3 mois au cours de l'année X. De cette manière, l'analyse discriminante régressive avancée peut en fin de compte prédire l'apparition d'un risque accru de burn-out.

⁶⁷ Voir 3.1 : Échange d'ensembles de données entre Securex et GraydonCreditsafe

⁶⁸ En centrant et en plaçant les données sur une échelle, nous nous assurons que toutes les caractéristiques sont sur une échelle similaire et que la pénalité de régularisation est correctement appliquée à toutes les caractéristiques. Deuxièmement, le centrage et la mise à l'échelle des données peuvent également améliorer la convergence et les performances des algorithmes d'optimisation utilisés dans la régression régularisée.

⁶⁹ Il s'agit notamment de divers paramètres « durs » et « dérivés » relatifs aux performances financières, à la composition et aux caractéristiques de la population salariée sur la base du bilan social, à la composition des organes de direction, aux caractéristiques « zombies », aux caractéristiques de résistance aux chocs, etc.

4.4.2. Constatations générales

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les résultats quant aux constatations les plus frappantes à ce jour⁷⁰: la mixité, les bonnes performances commerciales, la rentabilité et la taille de l'entreprise peuvent influencer le risque de burn-out.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE	COEFFICIENT	VALEUR P
Bilan total	0,018	0,024*
Nombre d'employés	0,075	0,000***
Réserves redondantes	0,025	0,022*
Indice de mixité	-0,121	0,000***
Salaire horaire moyen	-0,093	0,000***
Résultat opérationnel	-0,017	0,022*
Taux de liquidité	-0,033	0,000***
Ratio d'endettement	0,042	0,000***
Multiscore	-0,077	0,000***
Score de paiement (centile)	-0,043	0,000***
Écart expliqué		3,53 %

Tableau 3 : Direction et signification des corrélations avec le risque de burn-out

Les analyses montrent clairement que les entreprises plus diversifiées en termes de **genre** sont moins exposées au risque de burn-out.

Des études antérieures ont déjà montré que l'engagement à s'efforcer de respecter les normes de l'ODD 5 et la dimension sociale de la réflexion ESG ont une relation positive avec la résistance aux chocs, la capacité d'innovation et la performance financière. Ces nouvelles analyses montrent donc également un lien évident avec le bien-être des employés.

Nous constatons une corrélation claire entre les paramètres financiers et le risque de burn-out, notamment :

- Liquidité : Moins d'absentéisme avec une liquidité plus élevée
- Dettes : Plus d'absentéisme avec un taux d'endettement plus élevé
- Multiscore : Moins d'absentéisme avec un multiscore plus élevé (et donc moins de risque de faillite)

⁷⁰ Ce tableau montre un coefficient et une valeur P pour chaque variable indépendante. Le coefficient est un nombre qui exprime à la fois la force et l'orientation de la relation. Si le chiffre est positif, une valeur plus élevée de la variable indépendante sera associée à un risque plus élevé d'absentéisme de longue durée dans l'entreprise. Un coefficient négatif implique le contraire : une valeur plus élevée de la variable indépendante signifie un risque moindre d'absentéisme de longue durée.

De plus, nous constatons une nette corrélation entre le score de paiement (le fait que les **factures reçues soient payées** ou non dans les délais convenus⁷¹) et le risque de burn-out. Plus le score de paiement est élevé (et donc plus les factures sont payées), plus le risque est faible.

Les relations ci-dessus ne sont pas inattendues. Si une entreprise connaît des difficultés financières, il y a de fortes chances que les employés soient soumis à une pression accrue pour inverser la tendance.

Nous mesurons également une nette corrélation positive entre le **nombre d'employés** et le risque de burn-out. Nous constatons également que **des salaires plus élevés** réduisent en moyenne le risque.

Afin de permettre une compréhension plus large et générale des phénomènes identifiés, nous avons regroupé les résultats obtenus en 4 quartiles et exprimé la différence discriminante sous la forme d'un ratio facilement interprétable. Pour une réflexion sur cette approche, voir les paragraphes suivants.

4.4.3. Première constatation : La mixité est essentielle

Dans le cadre du score ESG de GraydonCreditsafe, un sous-score a été créé qui, sur la base du bilan social et de la composition de l'organe de direction, exprime le degré d'égalité des genres et son évolution au sein de chaque entreprise. Ce faisant, nous avons examiné la répartition des genres au sein du personnel et du conseil d'administration en tant que tel, le niveau d'éducation et la position de ces différents genres. Plus le score est élevé, plus la répartition entre les genres est équilibrée⁷².

Sur cette base, nous divisons la population étudiée en quatre quartiles⁷³. Pour le quartile contenant les entreprises les moins bien notées en matière de diversité des genres (quartile 1), le rapport hommes/femmes est de 94/6 (94 % d'hommes contre 6 % de femmes ou vice versa). Pour les entreprises du quartile le plus élevé, un ratio minimum de 60/40 s'applique.

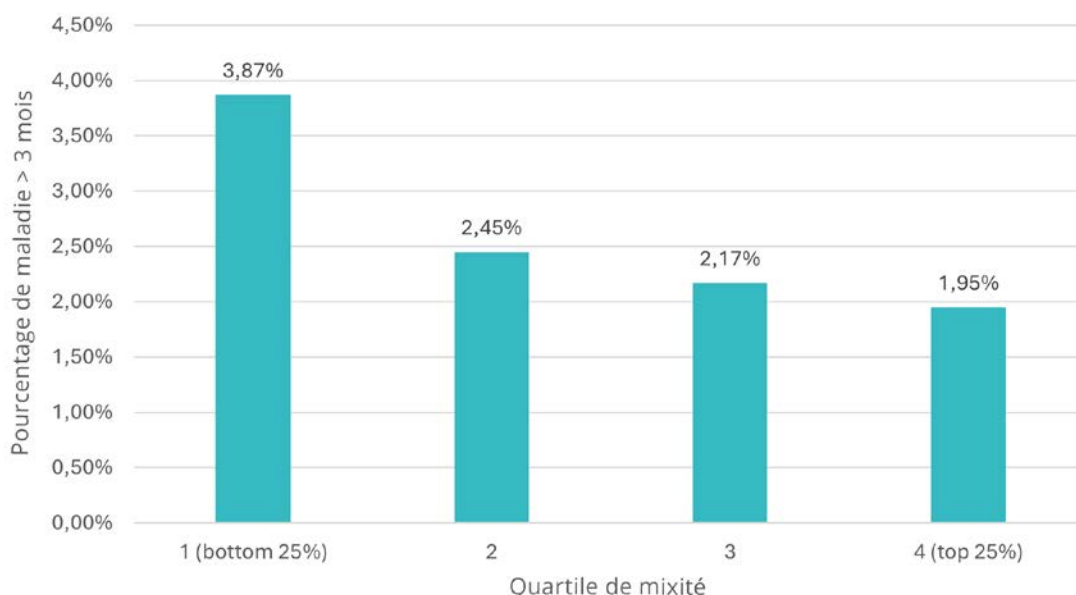


Figure 7 : Risque de burn-out selon la mixité

⁷¹ Depuis de nombreuses années, GraydonCreditsafe propose un vaste programme d'échange sur le comportement de paiement. Actuellement, 14 000 entreprises belges envoient régulièrement, et au moins une fois par mois, un aperçu de toutes les factures adressées aux entreprises, du délai de paiement convenu et de la date de réception du paiement. Au total, cela concerne un flux de plus de 1,25 million de factures par mois. En regroupant ces données sous le numéro d'entreprise destinataire, nous disposons d'une vue claire et très actuelle du comportement de paiement actuel de chaque entreprise.

⁷² Pour éviter tout malentendu, nous précisons ici qu'il ne s'agit pas, par exemple, d'un plus grand nombre d'hommes que de femmes ou vice versa. Les entreprises où la répartition hommes-femmes se rapproche le plus du ratio 50/50 obtiennent le score d'égalité le plus élevé, celles qui se situent aux extrêmes (uniquement des hommes ou uniquement des femmes) obtiennent le score le plus bas.

⁷³ Quatre groupes représentant chacun 25 % de la population.



Le critère de l'égalité des genres apparaît comme un discriminant fondamental en ce qui concerne le risque de développer un burn-out. Alors que l'on observe un taux de maladie de 3,87 % dans les entreprises à faible mixité (quartile 1), on constate que celles qui ont la plus grande mixité évoluent vers 1,95 %.

Les entreprises à faible mixité courent donc un risque de burn-out presque deux fois plus élevé (1,98 fois plus) que les entreprises à forte mixité.

On notera ici la grande différence de risque entre le groupe extrême des entreprises ayant peu ou pas de mixité (quartile 1) et les deux quartiles intermédiaires. Les entreprises à faible mixité présentent 1,57 fois plus de risques de burn-out que les entreprises du quartile 2 et 1,78 fois plus de risques que les entreprises du quartile 3.

La corrélation entre mixité et inclusivité pourrait expliquer ce lien. En effet, une culture d'entreprise où l'inclusion est une priorité (explicite ou non) sera plus engagée dans la promotion du bien-être des employés, ce qui réduira le risque de burn-out⁷⁴. En outre, une plus grande mixité peut révéler un ensemble plus large de perspectives lors de la résolution des défis. Cela crée un environnement dans lequel les employés sont plus susceptibles de s'impliquer plus étroitement dans l'entreprise.

⁷⁴ Behnke, J., Rispens, S., Demerouti, E. (2021). Creating Inclusion to Leverage Workforce Diversity from a Work Characteristics Perspective. Dans : Hassard, J., Torres, L.D. (eds) Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being. Springer, Cham. ; Krishnan, Dr. S. Gokula, Gender Diversity in the Workplace and Its Effects on Employees' Performance (2020). Journal of the Social Sciences, 2020; Behnke, J., Rispens, S., Demerouti, E. (2021). Creating Inclusion to Leverage Workforce Diversity from a Work Characteristics Perspective. Dans : Hassard, J., Torres, L.D. (eds) Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being. Springer, Cham.

4.4.4. Deuxième constatation : une bonne performance générale de l'entreprise permet de réduire les risques de burn-out par la suite

Les entreprises confrontées à des difficultés financières présentent un risque de burn-out futur nettement plus élevé. Nous déterminons cette relation à l'aide du multiscore de Graydon, un score qui regroupe toutes les informations pertinentes disponibles sur l'entreprise pour obtenir un aperçu général des chances de survie de l'entreprise. Ce score est obtenu en complétant et en corrigeant considérablement les informations tirées des comptes annuels par des données actuelles telles que les expériences de paiement ou les données juridiques. Le score va de 0 (quasi-faillite) à 100 (extrêmement saine).

L'incidence de l'absentéisme est 1,6 fois plus élevée parmi les 25 % d'entreprises les moins performantes (avec un multiscore moyen de 22) que parmi les 25 % d'entreprises les plus performantes (multiscore de 81).

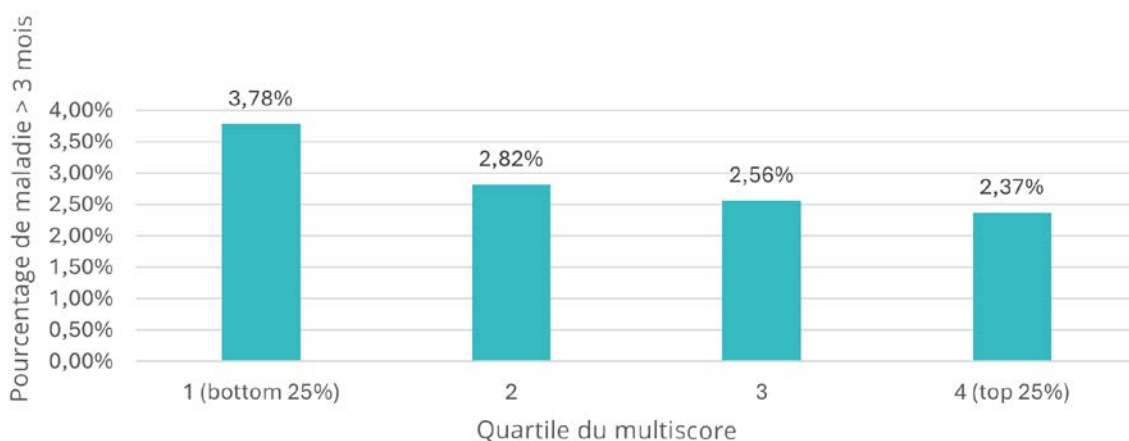


Figure 8 : Risque de burn-out selon la santé financière

L'impact de la performance de l'entreprise sur le risque de burn-out n'est pas inattendu, car de graves difficultés financières peuvent accroître la pression exercée sur les employés pour qu'ils soient plus performants, indépendamment de leur capacité à le faire. En outre, ces difficultés financières peuvent également résulter d'un manque de bonne gouvernance et de leadership de qualité. Des recherches antérieures menées par Secorex et la KU Leuven montrent clairement que le leadership toxique est un facteur de risque pour le développement du burn-out⁷⁵. Enfin, la précarité de l'emploi associée à une éventuelle faillite due à des difficultés financières peut également augmenter considérablement le niveau de stress au travail.⁷⁶

⁷⁵ Communiqué de presse de Secorex et rapport de synthèse en collaboration avec la KU Leuven : « ['Slechts één op drie leidinggevenden heeft stijl die burn-out helpt voorkomen'](#) (februari 2023)

⁷⁶ Communiqué de presse de Secorex en collaboration avec la KU Leuven : ['60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie'](#) (juni 2022)



4.4.5. Troisième constatation : Les entreprises rentables sont moins confrontées au burn-out

Outre la santé financière globale et la qualité de la gouvernance de l'entreprise, la rentabilité (en l'occurrence, le bénéfice d'exploitation) présente également une forte corrélation avec le risque de burn-out.

Les 25 % d'entreprises les moins rentables (avec un rendement moyen de -9,39 %) affichent un taux d'absentéisme 1,47 fois plus élevé l'année suivante que les 25 % d'entreprises les plus rentables (avec un rendement moyen de 15 %).

Là encore, le lien peut s'expliquer par l'impact que les difficultés financières peuvent avoir sur les pressions exercées sur les employés. Si une entreprise connaît des difficultés financières, les employés sont plus souvent soumis à une pression accrue pour redresser la barre. Cela peut provoquer chez eux du stress et de l'épuisement. Plusieurs études ont déjà démontré le lien entre ces contraintes physiques et/ou mentales et l'absentéisme de longue durée⁷⁷.

Les employeurs peuvent envisager d'adopter les initiatives suivantes. Proposer un soutien à la gestion du stress, promouvoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et créer une culture d'entreprise favorable et inclusive sont autant de pratiques qui peuvent aider les employés à faire face à cette surcharge de manière saine. Il est également important de maintenir une communication ouverte et honnête avec les employés au sujet de la situation financière de l'entreprise et de son impact sur leur travail.

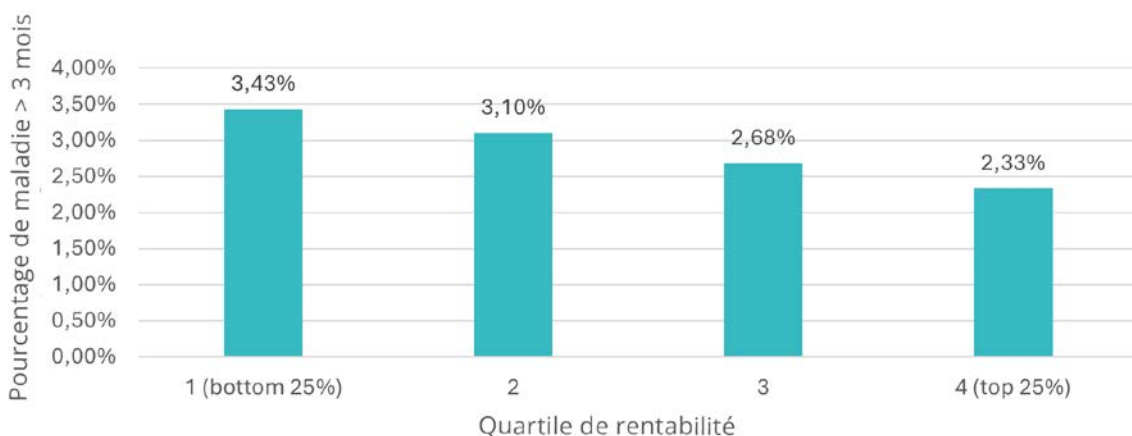


Figure 9 : Risque de burn-out selon la rentabilité

⁷⁷ Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T. et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. BMC Public Health 17, 264 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

4.4.6. Quatrième constatation : plus l'entreprise est grande, plus le risque de burn-out est élevé

Nos résultats montrent un impact clair du nombre d'employés dans l'entreprise sur le risque de burn-out. En d'autres termes, les grandes entreprises sont disproportionnellement plus susceptibles d'avoir des employés absents pendant de longues périodes. **Au sein des 25 % des entreprises les plus petites (avec une moyenne de 6 travailleurs), le taux moyen de maladie (> 3 mois) est de 2,33 %. Parmi les 25 % d'entreprises les plus grandes (employant en moyenne 87 travailleurs), ce pourcentage est 1,41 fois plus élevé.**

D'autre part, nous constatons que des salaires plus élevés réduisent en moyenne le risque de burn-out. Les grandes entreprises qui versent des salaires plus élevés auront donc, en moyenne, moins de travailleurs absents de longue durée que les autres grandes entreprises qui versent des salaires moins élevés.

Notre résultat confirme une étude précédente de Securex selon laquelle les employés des grandes entreprises courent un risque plus élevé d'absence de longue durée.⁷⁸ Une charge de travail plus élevée, une moindre cohésion et un plus grand nombre de tâches bâclées peuvent expliquer ce phénomène.

D'autre part, des salaires plus élevés peuvent tempérer l'absentéisme à long terme, car les gens associent souvent des salaires plus élevés à une plus grande sécurité de l'emploi et à une plus grande satisfaction professionnelle⁷⁹. En outre, des salaires plus élevés peuvent être un signe d'appréciation et de reconnaissance du travail de l'employé, ce qui entraîne une plus grande motivation et un plus grand engagement, et donc une diminution de l'absentéisme.

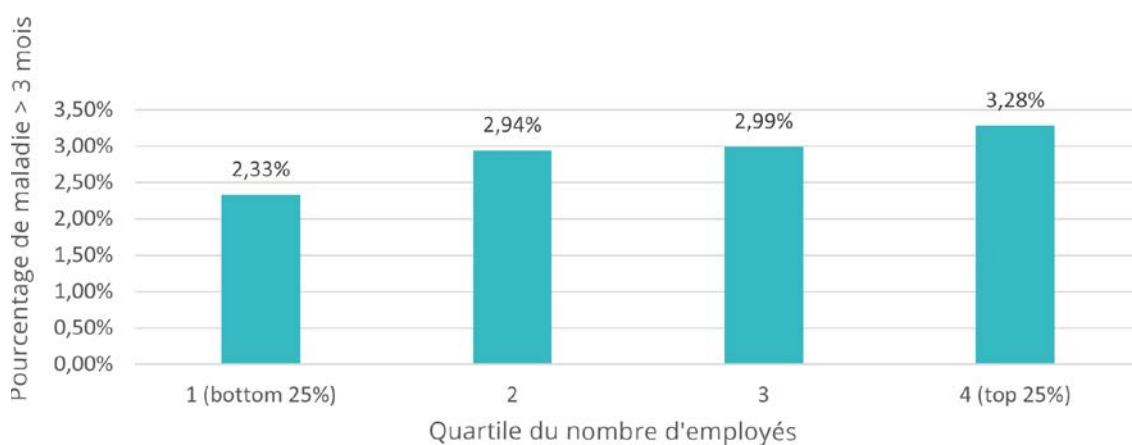


Figure 10 : Risque de burn-out selon la taille de l'entreprise

⁷⁸ White paper de Securex '[Absentéisme in 2017 - Kleine en grote ondernemingen: andere problematiek, andere aanpak](#)'

⁷⁹ Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>

5 | Conclusion et conseils

Ce white paper présente les résultats de deux études complémentaires menées par Securex et GraydonCreditsafe, à la suite de l'échange de données sur les performances des entreprises et l'absentéisme dans les entreprises. Les deux études se sont concentrées sur différents aspects de la gestion d'entreprise et du bien-être des travailleurs. L'étude de Securex s'est attachée à identifier les facteurs de productivité du travail et de santé financière des entreprises, tandis que l'étude de Graydon a mis en évidence les facteurs de risque de burn-out dans les entreprises. Ensemble, ces études offrent une vision globale des interactions complexes au sein des entreprises et de leur impact sur la productivité et le bien-être des travailleurs.

1. Productivité du travail :

L'étude de Securex a montré que plusieurs facteurs contrôlables peuvent affecter la santé financière d'une entreprise. Ces facteurs, parmi lesquels les absences courtes et longues pour cause de maladie, la rotation du personnel, le nombre de contrats d'étudiants et le niveau des salaires bruts, expliquent ensemble 19,23 % des différences de productivité entre les entreprises. Un faible taux d'absentéisme, une faible rotation du personnel et des salaires bruts élevés sont également associés à une meilleure santé financière l'année suivante.

2. Risque de burn-out :

L'étude de Graydon a révélé que plusieurs caractéristiques de l'entreprise peuvent augmenter le risque de burn-out. Ces résultats sont basés sur l'analyse de l'absentéisme de plus de 3 mois comme indicateur d'un risque élevé de burn-out dans l'entreprise.

Des facteurs tels que la mixité, la santé financière (mesurée par des paramètres tels que la rentabilité et la liquidité) et la taille de l'entreprise jouent un rôle.

Ces résultats soulignent l'importance d'une approche holistique dans l'étude des risques des entreprises. Chaque élément - qu'il s'agisse des salaires bruts, de l'absentéisme, des contrats étudiants, de la mixité, de la santé financière ou de la taille de l'entreprise - joue un rôle spécifique dans le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. La réponse à ces éléments, tels que la promotion de la mixité ou l'amélioration de la santé financière, peut avoir un impact significatif sur l'ensemble du système, y compris sur la productivité et le bien-être des travailleurs. Cette démarche est conforme aux principes de la pensée systémique, qui considère le comportement d'un système comme l'interaction de sous-composants.

Un résultat intéressant de l'étude de Graydon est l'impact de la mixité sur le risque de burn-out. Par exemple, nous avons constaté que les entreprises à faible mixité enregistraient presque deux fois plus d'absences de 3 mois ou plus l'année suivante que celles à forte mixité. Cela suggère qu'une culture d'entreprise inclusive qui promeut la mixité peut contribuer au bien-être des travailleurs et réduire le risque de burn-out. Il est possible que d'autres formes de diversité soient également associées à un faible taux d'absentéisme. La diversité est donc une préoccupation majeure pour les entreprises qui s'efforcent de créer un environnement de travail sain et productif. Il semble également y avoir un lien évident avec la santé financière de l'entreprise. L'incidence de l'absentéisme est 1,6 fois plus élevée parmi les 25 % d'entreprises les moins performantes que parmi les 25 % d'entreprises les plus performantes.

L'étude de Securex note que ce ne sont pas seulement les absences de courte durée pour cause de maladie qui affectent les performances de l'entreprise, mais aussi les absences de plus d'un an. Il s'agit d'une préoccupation majeure pour les entreprises qui ne considèrent que le coût direct de l'absentéisme.

Nous ne prétendons pas que cette étude donne une image complète. De nombreux autres facteurs peuvent également jouer un rôle dans la productivité et le bien-être des travailleurs, tels que la culture d'entreprise, les styles de leadership ou les conditions de travail. En outre, les résultats sont basés sur les données utilisées jusqu'à présent dans les analyses. Des recherches supplémentaires menées par Graydon et Securex, notamment avec des variables indépendantes supplémentaires et une identification encore plus convaincante des relations de cause à effet, pourraient confirmer ces résultats et ouvrir de nouvelles perspectives.

Il est également important de souligner que même si ces études fournissent des informations précieuses, la mise en œuvre du changement dans une entreprise doit être soigneusement étudiée et adaptée à son contexte et à ses besoins spécifiques. Il est toujours conseillé de lire le rapport complet pour bien comprendre l'étude.

Nous décrivons ci-dessous quelques conseils aux employeurs et au gouvernement sur la base des résultats globaux de l'étude :

Pour les employeurs :

1. Favorisez la mixité :

Favoriser une culture d'entreprise inclusive qui soutient la mixité présente de multiples avantages. Selon d'autres études, elle contribue non seulement au bien-être des travailleurs et à la réduction du risque de burn-out, mais elle encourage également les comportements professionnels innovants, les performances et une meilleure adéquation entre la personne et l'emploi.⁸⁰ En outre, la mixité a une incidence positive sur l'image de l'entreprise⁸¹ et même sur ses bénéfices relatifs⁸². Pour parvenir à une telle culture d'entreprise inclusive, il est essentiel que les dirigeants incarnent cette vision et la transmettent à leurs travailleurs.⁸³ La mixité au sein d'une organisation bénéficie également d'une politique de recrutement fondée sur des données qui favorise l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation.⁸⁴ Pour continuer à favoriser la mixité, il est essentiel de traduire la diversité sur le lieu de travail en inclusion. Cela peut se faire grâce à un environnement de travail psychologiquement sûr, une communication inclusive, des groupes de travail sur la mixité et du mentorat.⁸⁵ Des formations peuvent également contribuer à sensibiliser les travailleurs.⁷¹ Enfin, nous soulignons l'importance de ce sujet dans le contexte des rapports ESG.

⁸⁰ Krishnan, Dr. S. Gokula, Gender Diversity in the Workplace and Its Effects on Employees' Performance (2020). Journal of the Social Sciences, 2020, disponible auprès de SSRN : <https://ssrn.com/abstract=3673138>

⁸¹ ans, T., Van Steerthem, A. Welzijn en genderdiversiteit op de werkvloer. TBV - Tijdschr Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskde 26, 228-231 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12498-018-0187-8>

⁸² Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. American sociological review, 74(2), 208-224.

⁸³ Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). Diversity wins.

⁸⁴ [How diversity, equity, and inclusion \(DE&I\) matter | McKinsey](#)

⁸⁵ [Verschil diversiteit en inclusie: Synergie voor Organisatorisch Succes \(aimanhassani.com\)](#)



2. Visez a une santé financière optimale :

Les entreprises qui jouissent d'une meilleure santé financière sont plus productives et moins exposées au risque de burn-out. La performance financière d'une entreprise est évidemment le résultat d'une confluence de facteurs tels que le style de gestion, la stratégie, les facteurs macroéconomiques, la capacité de changement, etc. Malgré la complexité de l'amélioration des performances financières d'une entreprise, nous fournissons des outils très concrets. Par exemple, vous pouvez concrètement améliorer la performance financière en optimisant le flux de trésorerie ou la gestion des créances pour répondre aux obligations de paiement à court terme telles que la liquidité et le fonds de roulement. Lorsque de nombreux facteurs ayant une forte influence sur les performances financières sont difficiles à améliorer à court terme, une gestion plus efficace des créances peut s'avérer rapidement bénéfique. En outre, il est également conseillé de vérifier l'efficacité de sa propre entreprise à l'aide de ratios d'activité et de surveiller de près sa rentabilité.⁸⁶⁸⁷ Néanmoins, il convient de souligner la nature complexe de la performance financière d'une entreprise, qui nécessite de prêter attention à des éléments de nature à la fois stratégique et tactique.

3. Gérez la rotation du personnel et l'absentéisme :

Il est essentiel d'élaborer des stratégies pour suivre de près la rotation du personnel et l'absentéisme. Cela comprend à la fois les aspects quantitatifs (évolution, analyse comparative) et les causes profondes.

Ces causes peuvent être examinées et traitées à la fois individuellement (par le biais d'entretiens de départ, d'entretiens sur l'absentéisme) et collectivement (par le biais de mesures de la perception, de discussions de groupe sur les comportements à promouvoir parmi les travailleurs et les responsables). Lorsqu'elles s'attaquent aux causes, les interventions organisationnelles sont payantes à long terme. Mais les interventions axées sur l'individu, telles que la formation visant à accroître la résilience des travailleurs, ont également du mérite. Des études antérieures menées par Securex et la KU Leuven ont montré l'importance d'un style de leadership soutenant pour prévenir les problèmes de burn-out⁸⁸, ainsi que l'importance de réduire la charge émotionnelle, l'intensité du travail, l'ambiguïté du rôle, l'insécurité de l'emploi et les tensions privées.⁸⁹ En outre, miser sur la bonne sélection des nouveaux travailleurs et les accompagner dans leurs débuts s'avère payant, en particulier dans le cas du télétravail et du travail à domicile. Des études récentes montrent que les premiers mois après l'entrée en service sont particulièrement précaires.⁹⁰ L'élaboration d'une politique interne concernant la reprise du travail (informelle) des travailleurs absents peut réduire la durée des absences et promouvoir la durabilité des reprises du travail.

⁸⁶ [Is mijn bedrijf financieel gezond? | GraydonCreditsafe](#)

⁸⁷ [5 stappen om uw cashflow te verbeteren | GraydonCreditsafe](#)

⁸⁸ Communiqué de presse de Securex « [Slechts één op drie leidinggevenden heeft stijl die burn-out helpt voorkomen](#) » et rapport de synthèse « [Hoe kunnen leidinggevenden performant \(tele\)werk ondersteunen?](#) » (2023)

⁸⁹ Communiqué de presse de Securex « [60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie](#) » (2022)

⁹⁰ Communiqué de presse de Securex « [Eén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden](#) » (2023)



- **4. Maintenez un équilibre sain au niveau des contrats :**

La recherche d'un juste équilibre entre les contrats étudiants et les contrats réguliers donne des résultats. Cette étude montre qu'un excès de contrats étudiants peut nuire à la productivité et à la santé financière d'une organisation. Il est essentiel de trouver un équilibre rentable entre la réduction des coûts salariaux et la baisse de productivité correspondante. Investir dans la formation et

le mentorat des étudiants peut les aider à apprendre plus rapidement et à devenir plus productifs. Ce conseil s'applique également à d'autres contrats flexibles tels que les contrats à durée déterminée, les contrats d'intérim, les flexi-jobs et les contrats d'apprentissage.

Pour les autorités publiques :

- **Promouvez la mixité :**

Le gouvernement peut créer un cadre juridique qui encourage et récompense les entreprises à faire de la mixité une priorité. Cela contribue non seulement au bien-être des travailleurs, mais réduit également le risque de burn-out dans la société.

- **Soutenez la santé financière des entreprises :**

aider les entreprises à améliorer leur santé financière, peut contribuer à accroître la productivité et à réduire le risque de burn-out dans la société. Nous nous référons ici, dans le cadre de la transition ESG évoquée plus haut, aux récentes analyses de GraydonCreditsafe notamment, qui montrent clairement que le financement de cette transition ne peut se faire de manière autonome pour environ un tiers des entreprises.

- **Promouvez des conditions de travail saines :**

Il est essentiel d'encourager davantage les entreprises à créer des conditions de travail saines, telles qu'une faible charge émotionnelle, un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des possibilités de formation suffisantes pour les travailleurs. L'accent est mis de préférence sur les interventions basées sur l'organisation. Enfin, la promotion de politiques d'activation fondées sur des données probantes pour les absences de longue durée est également payante pour les pouvoirs publics.⁹⁰

⁹⁰ Communiqué de presse de Secorex « [Eén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden](#) » (2023)

securex 

GRAYDON creditsafe