

mai 2018

L'absentéisme en 2017

Petites et grandes entreprises : problématique différente, approche différente

Heidi Verlinden

Avec la contribution et les conseils de nos experts sur le terrain et des professeurs Frederik Anseel, Pascal Chabot, Hans De Witte, Steven Laureys et Geert Van Hootegem, ainsi que les témoignages d'une PME et d'une grande entreprise.



Les absences de longue durée continuent d'augmenter, aussi dans les PME



Plus de déclarations de maladie dans les plus grandes PME que dans les grandes entreprises



Les PME qui se développent passent d'une culture familiale à une culture de l'absentéisme

Droits de propriété intellectuelle

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données communiquées dans le présent document sont la propriété de Securex Corporate GEIE et s'engage à n'y apporter aucune modification.

La reproduction, la diffusion, la vente, la distribution ou la modification des fichiers, la mise à la disposition du public et/ou la réutilisation sous quelque forme que ce soit, les adaptations et l'utilisation à des fins commerciales de toutes les informations et données, et ce, en tout ou en partie, sont interdites, sauf avec l'autorisation écrite préalable de Securex. Il est également interdit de sauvegarder électroniquement les données et de les utiliser à des fins illicites.

Les informations communiquées peuvent être reproduites dans des publications et présentations non commerciales à condition de satisfaire aux deux conditions suivantes :

1. une communication écrite préalable à l'adresse e-mail hrresearch@securex.eu, mentionnant les données utilisées et le support sur lequel elles seront reproduites, et
2. la mention de la source suivante lors de la reproduction : © Securex (www.securex.be/whitepapers).

TABLE DES MATIÈRES

I. Pourquoi ce white paper ?	2
A. Une approche durable et plus efficace de l'absentéisme, c'est possible, aussi dans les PME	2
B. Trois baromètres pour évaluer et améliorer la qualité de votre population de travailleurs	3
II. Qui a mené cette étude ?	5
III. Comment cette étude a-t-elle été menée ?	6
A. Un échantillon représentatif de 234 358 travailleurs	6
B. Un enregistrement de l'absentéisme par l'employeur	6
IV. Récapitulatif	7
V. L'évolution récente de l'absentéisme permet un prudent regain d'espoir pour les années à venir	8
A. L'absentéisme global continue de progresser en 2017	8
B. La hausse de l'absentéisme de longue durée se poursuit, mais ralentit	9
C. Le nombre de déclarations de maladie reste stable, tandis que le nombre d'absents est en recu	10
D. Années à venir : l'absentéisme de longue durée continuera d'augmenter, mais de façon moins marquée	11
VI. Pourquoi faire attention à l'absentéisme dans les PME ?	14
A. Absence de plus longue durée dans les micro-entreprises que dans les grandes entreprises	14
B. Plus de déclarations de maladie dans les grandes PME que dans les grandes entreprises	15
C. Ces dernières années, le pourcentage de maladie de longue durée a fortement augmenté dans les PME	16
D. Dans les micro-entreprises, le travailleur qui reste au poste en étant malade s'expose à un risque d'absence plus longue	17
E. D'une culture familiale à une culture de l'absentéisme dans les PME en croissance	18
F. Vieillissement, stress croissant et posture assise prolongée dans les PME	19
G. Conseils pour les PME	19
VII. Pourquoi faire attention à l'absentéisme dans les grandes entreprises ?	21
A. De manière générale, les plus grandes entreprises courent un risque plus élevé d'absentéisme	21
B. Les plus grandes entreprises comptabilisent davantage d'absences de longue durée	22
C. Dans les plus grandes entreprises, les travailleurs se portent plus souvent malades	22
D. Une charge de travail élevée et une autonomie limitée dans les plus grandes entreprises	23
E. Conseils pour les grandes entreprises	24
Annexe 1 : définitions	27
A. Terminologie	27
B. Mode de calcul des principaux indicateurs de l'absentéisme	28
Annexe 2 : chiffres	31
A. Coût de l'absentéisme pour cause de maladie	31
B. Principaux indicateurs de l'absentéisme	32
C. Facteur Bradford de l'absentéisme pour cause de maladie	35
D. Premier jour et durée des absences pour cause de maladie	36
E. Jours records d'absentéisme pour cause de maladie	38
F. Indicateurs de l'absentéisme selon les caractéristiques de l'employeur	39
G. Indicateurs de l'absentéisme selon les caractéristiques du travailleur	41
Annexe 3 : modèle d'employabilité de Securex	48
A. Ability	49
B. Agility	49
C. Ability et agility : deux concepts indissociables	50
D. Employabilité durable	50
Annexe 4: liens utiles	51

I. POURQUOI CE WHITE PAPER ?

1

A. UNE APPROCHE DURABLE ET PLUS EFFICACE DE L'ABSENTÉISME, C'EST POSSIBLE, AUSSI DANS LES PME

La conclusion du white paper est sans appel. Le taux d'absentéisme continue d'augmenter. Et cette augmentation est due au fait que les travailleurs sont souvent absents pendant de plus longues périodes. À l'instar des dernières années, la hausse des absences de longue durée se poursuit, quoi que de manière moins marquée. C'est une bonne nouvelle, car bon nombre d'organisations ont presque épuisé toutes leurs réserves. Dans bien des cas, les collègues doivent depuis (trop) longtemps mettre les bouchées doubles (voire triples). Toute la capacité d'absorption des équipes a été consommée à force de fonctionner avec trop peu d'effectifs. Les collaborateurs des ressources humaines, les managers et les chefs d'entreprise s'arrachent les cheveux sur les demandes de travail adapté, car ils n'ont plus les moyens de toutes les honorer, surtout s'ils tiennent à garder une organisation saine et s'ils veulent éviter de surcharger outre mesure les autres collaborateurs. Chaque jour, ils peinent à concilier les intérêts les plus divers, tandis que la liste des absences de longue durée ne cesse de s'allonger. Il est plus important que jamais d'offrir un soutien optimal aux travailleurs, qu'ils soient présents ou absents, afin qu'ils puissent être motivés au travail et en bonne santé. Nos expériences tirées du quotidien des entreprises confirment que de nombreuses organisations font face à ce défi et qu'elles le considèrent comme une priorité absolue. Mais par où commencer ?

Nous remarquons que de nombreuses organisations confrontées à cette réalité de tous les jours cherchent des solutions rapides. Trop souvent, nous voyons cette approche déboucher sur le déploiement de quelques mesures isolées. Malheureusement, si elles ne s'inscrivent pas dans un cadre adéquat et qu'elles ne s'appuient pas sur des fondements solides, ces mesures manquent souvent, pour ne pas dire toujours, leur objectif. Voilà qui est particulièrement frustrant car, concrètement, rien ne change et la démotivation gagne du terrain. Nous voyons souvent les PME tomber dans ce piège en tentant d'économiser du temps et de l'argent et en refusant de se détourner de leurs activités principales. C'est dommage car, nous en sommes convaincus, vous pouvez influencer l'absentéisme de manière à la fois très efficace et très durable.

Une approche durable de la problématique de l'absentéisme passe essentiellement par deux éléments décisifs. Vous avez d'abord et avant tout besoin d'une base solide : une vision et une procédure claires. Mais pour obtenir des résultats, la mise en œuvre doit elle aussi être réussie. À cet effet, il est essentiel de disposer d'une bonne assise. Trop souvent, on a tendance à se perdre dans les détails et à engouffrer trop de temps et d'énergie dans l'élaboration de grands textes qui traitent en profondeur de la vision et de la procédure mais qui, en fin de compte, disparaissent au fond d'une armoire. Sachez que vous pouvez être plus efficaces sans pour autant transiger sur la qualité. En tant que PME, vous êtes à la recherche d'exemples concrets et de meilleures pratiques qui soient inspirants et qui invitent à réfléchir de manière critique à ce qui convient ou non dans votre organisation. Un kit pratique peut s'avérer utile pour ce faire. Le résultat ? Une vision claire et une procédure puissante qui comprennent le nécessaire, ni plus, ni moins, en vue de faire changer les choses concrètement.

Les organisations s'arrêtent souvent après cette première étape. Pourtant, il est indispensable que la vision et la procédure soient soutenues au sein de l'organisation. Et qu'elles soient mises en pratique. Que chaque intervenant ait envie et se sente capable de traduire la politique en actes concrets. Ces dernières années, nous voyons les managers chercher désespérément des trucs et astuces pour lancer efficacement le dialogue. Ils s'intéressent à des solutions pouvant être directement appliquées, plutôt qu'aux formations générales et collectives, qui demandent un grand investissement en temps. Avec nos plannings chargés, nous voulons être certains que nos efforts porteront leurs fruits. Le coaching en situation est un bel exemple de ce type d'approche. Les managers apprennent sur le tas et reçoivent un soutien et des conseils qui s'appliquent précisément au cas rencontré. Et s'ils peuvent immédiatement barrer un (ou plusieurs) entretien(s) de leur liste de choses à faire, c'est encore mieux.

Ces dernières années, nous constatons une évolution claire vers plus de travail sur mesure au sein des entreprises. Ces dernières sont en faveur d'une approche concrète qui tienne compte du budget et des disponibilités. C'est pourquoi nous nous concentrons sur les aspects cruciaux, les vraies priorités, pour véritablement faire la différence. Les actions concrètes qui font l'unanimité et qui ont un impact sur le sentiment d'implication des travailleurs se voient accorder la priorité absolue. Souvent, un réel engagement s'installe rapidement, ce qui contribue à l'employabilité durable de chaque collaborateur.

Stephanie Heurterre
Consultant Absentéisme – Securex Health & Safety

B. TROIS BAROMÈTRES POUR ÉVALUER ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VOTRE POPULATION DE TRAVAILLEURS



Suite aux évolutions économiques et démographiques survenues au fil des ans, nous sommes plus nombreux à devoir travailler plus longtemps. Des carrières plus longues ne sont toutefois possibles que si nous maintenons ou améliorons l'employabilité des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel. Il s'agit non seulement d'un défi pour les responsables des ressources humaines et les conseillers en prévention, mais aussi d'un impératif pour notre société.

Securex vous aide à le relever avec des baromètres bisannuels dont les résultats sont présentés dans trois white papers : Absentéisme, Rotation du personnel et Employabilité. Chaque white paper vous propose un benchmark pour une population de travailleurs de qualité et ce, sur base d'un indicateur bien précis: l'absentéisme, la rotation et la mesure dans laquelle vos travailleurs veulent et pensent pouvoir travailler. En outre, les white papers vous fournissent des conseils relatifs à l'élaboration d'une politique (de prévention) efficace.

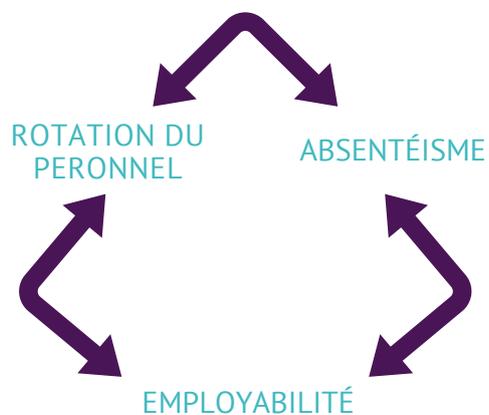


Figure 1 : Trois baromètres pour une population de travailleurs de qualité.

Securex vous présente chaque année les chiffres les plus récents en matière de rotation du personnel et d'absentéisme pour la Belgique. Ces deux paramètres objectifs jouent un rôle crucial dans chaque entreprise :

- Combien de travailleurs ont volontairement quitté l'entreprise l'année dernière ? Et combien l'ont-ils fait contre leur gré ?
- Combien de travailleurs se sont portés malades ? Ont-ils été fréquemment absents pour de courtes périodes ou plutôt pour des périodes prolongées ?

Par ailleurs, Securex publie tous les deux ans son baromètre de l'employabilité¹ :

- De quelle manière le travailleur belge perçoit-il son employabilité sur le marché de l'emploi ?
- Dans quelle mesure le travailleur belge estime-t-il que son organisation l'aide à préserver son employabilité ?

¹ Détails complémentaires dans l'annexe de ce white paper.

- De quelle manière évalue-t-il sa santé mentale et physique (« ability ») ?
- Et qu'en est-il de sa motivation, du développement de son talent et de sa souplesse professionnelle (« agility ») ?
- Est-il en mesure de travailler jusqu'à l'âge de la pension légale ? En a-t-il également envie ?

Ces trois baromètres (Rotation du personnel, Absentéisme et Employabilité) sont indissociablement liés. Ils doivent être replacés dans un cadre plus vaste : la qualité de votre population de travailleurs. Sachant que l'« ability » et l'« agility » des travailleurs belges ne déterminent pas uniquement jusqu'à quel âge les travailleurs peuvent et veulent travailler, mais aussi leur absentéisme et leur (intention de) rotation :

- Un travailleur qui estime que ses chances sur le marché du travail sont faibles recherchera moins vite un autre employeur, craindra pour son emploi et se portera au final plus facilement malade.
- Un travailleur qui s'absente en raison de problèmes physiques ou psychologiques estimera son employabilité plus faible, risquera de perdre son emploi ou, parce qu'il considère que son employabilité est réduite, entreprendra moins de démarches, voire aucune, pour changer d'employeur.

En tant qu'employeur, vous pouvez utiliser les chiffres du benchmark pour évaluer la rotation et l'absentéisme au sein de votre organisation. Vous pouvez mesurer l'employabilité de vos collaborateurs avec le scan d'employabilité de Securex et, ce faisant, la comparer aux chiffres de notre benchmark. Ce scan offre en outre des pistes préventives élaborées sur mesure pour votre organisation. Nous vous invitons chaleureusement à consulter ces trois white papers et à vous en inspirer pour l'élaboration de votre politique RH.

Comme le dit si bien la mission de Securex :

Let's make organizations and people successful in business and in life.

II. QUI A MENÉ CETTE ÉTUDE ?

2



Cette étude scientifique a été réalisée par une équipe de chercheurs expérimentés de **Securex HR Research**, en collaboration avec ses partenaires académiques.

L'esprit d'entreprise est à la base de l'activité économique, et les travailleurs en sont la clé du succès. **Securex** soutient les entrepreneurs dans le développement et la croissance de leur entreprise et croit en une politique du personnel adaptée à l'individu et axée sur l'employabilité durable.

Securex est le partenaire à la fois des starters, des indépendants expérimentés et des PME, mais aussi des grandes entreprises et des administrations publiques. L'entreprise se base sur une vision globale de la personne au sein de l'organisation et encourage dans cette optique le travail vers une politique RH intégrée. Nous offrons aux entrepreneurs des services dans le domaine de la création et de l'expansion de leur entreprise, de l'administration du personnel et du calcul des salaires, de la prévention et du bien-être des travailleurs, du développement de talents et de la garantie de revenus. Au sein de Securex, tous ces outils sont réunis sous le même toit.

En 2016, Securex a atteint un chiffre d'affaires de 276 millions d'euros. Le groupe compte 1700 travailleurs en Belgique, en France, au Luxembourg, aux Pays-Bas et en Espagne, répartis dans 36 agences régionales. Chaque jour, ils fournissent des services à plus de 83.800 entreprises, 116.000 indépendants et 5.600 comptables, courtiers et experts - comptables partenaires privilégiés.

Securex HR Research mène ses propres recherches et partage les connaissances ainsi acquises. En collaboration avec des partenaires académiques et professionnels, nous réalisons des études inspirantes à l'intention des indépendants, des PME, des grandes entreprises, des responsables politiques et des consultants. Pour ce faire, nous utilisons des informations académiques récentes, des données représentatives et des outils de recherche tant objectifs que subjectifs. Securex HR Research développe ses modèles de mesure validés afin d'accompagner les organisations et les personnes sur la voie de la réussite, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle.



Vous êtes intéressé par ces analyses ou par une analyse similaire spécifique à votre secteur ou votre type d'organisation ? Vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur la présente étude ou plus de détails concernant certaines variables ? Vous avez vous-même une question susceptible de déboucher sur une étude ? Prenez sans faute contact avec :

Heidi Verlinden
HR Research Expert
heidi.verlinden@securex.be
+32 474 98 21 32

Frank Vander Sijpe
Director HR Research
frank.vander.sijpe@securex.be
+32 478 40 29 32

Vous souhaitez procéder à un audit quantitatif ou à un suivi de l'absentéisme dans votre organisation ? Vous voulez prendre des initiatives pour contrer l'absentéisme ? Vous aimeriez recevoir notre avis par rapport à votre politique de santé ? Contactez :

Karin Roskams
Business Unit Manager Absentéisme
karin.roskams@securex.be
+32 474 27 07 53

Elisabeth Van Steendam
Consultant Absentéisme
elisabeth.van.steendam@securex.be
+32 472 60 00 69

Stephanie Heurterre
Consultant Absentéisme
stephanie.heurterre@securex.be
+32 474 55 23 75

Elisabeth Etter
Consultant Absentéisme
elisabeth.etter@securex.be
+32 471 70 99 06

III. COMMENT CETTE ÉTUDE A-T-ELLE ÉTÉ MENÉE ?

A. UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE 234 358 TRAVAILLEURS

L'échantillon de base analysé en 2017 se compose de 27 184 employeurs et de 234 358 travailleurs du secteur privé.

Une comparaison avec les données démographiques de l'ONSS² indique qu'il est représentatif du marché du travail en Belgique³ en ce qui concerne le statut, le sexe, la catégorie d'âge des travailleurs, ainsi que la taille des entreprises jusqu'à 1 000 collaborateurs. Cette représentativité est toutefois moindre au niveau régional. C'est pourquoi nous avons corrigé les chiffres obtenus à l'aide d'un facteur de pondération spécifique à chaque province⁴.

Le nombre d'entreprises de 1 000 travailleurs et plus dans notre échantillon fluctue (elles sont au nombre de 10 en 2017). Étant donné le poids d'une grande entreprise sur le chiffre de l'absentéisme de l'ensemble de l'échantillon, nous ne comptabilisons dorénavant plus ces grandes entreprises dans les chiffres totaux. Nous évitons ainsi une fluctuation des chiffres d'évolution engendrée par la fluctuation de l'échantillon. Nous ne donnons pas non plus de chiffres distincts concernant l'évolution des entreprises de 1 000 travailleurs et plus. En revanche, dans les comparaisons des chiffres actuels selon la taille des entreprises, les entreprises de 1 000 travailleurs et plus sont bel et bien mentionnées lorsque cela s'avère pertinent.

Les chiffres concernant les entreprises de 1 000 travailleurs et plus sont abordés dans le chapitre sur les grandes entreprises. Vous trouverez de plus amples informations dans les annexes, avec les chiffres selon la taille de l'entreprise.

B. UN ENREGISTREMENT DE L'ABSENTÉISME PAR L'EMPLOYEUR

Pour notre échantillon, nous avons effectué une sélection dans le portefeuille clients du Secrétariat Social de Securex.

Ont été admis dans l'échantillon :

- Tous les **employeurs** ou entités juridiques du territoire belge occupant au moins un travailleur ayant presté au minimum un jour de travail au cours de la période concernée. Une entreprise comptant plusieurs sièges d'exploitation est considérée comme un seul employeur. Les entreprises du secteur public ne figurent pas dans cet échantillon.
- Tous les **travailleurs** ayant un contrat de plus de 30 jours, dont au moins 1 jour tombe dans la période étudiée. Le personnel domestique et les travailleurs sous contrat d'apprentissage ont aussi été inclus.

N'ont pas été admis dans l'échantillon :

- Les travailleurs intérimaires, étudiants, indépendants, associés actifs, pensionnés et travailleurs bénéficiant du RCC (régime de chômage avec complément d'entreprise, soit l'équivalent de l'ancienne prépension).

La méthode de calcul des statistiques en matière d'absentéisme est décrite à la fin du white paper.⁵

² Vous trouverez de plus amples informations au sujet des données démographiques sur www.rsz.fgov.be

³ Analyse effectuée à l'aide du test Chi-carré. La méthodologie scientifique adéquate a été déterminée en coopération avec le monde académique. Lecture suggérée : « La représentativité de l'échantillon est plus importante que sa taille ».

⁴ Ces facteurs de pondération sont disponibles sur simple demande. La sous-représentation évidente du Limbourg, par exemple, donne lieu au facteur de pondération le plus élevé de la série. Pour toutes les autres variables, nous ne vérifions pas la représentativité de l'échantillon. Une proportion adéquate (à savoir représentative du marché du travail) industrie/secteur des services est toutefois partiellement garantie grâce à la représentativité en termes de statut. Pour les chiffres par secteur, nous mentionnons le nombre (minimum) d'employeurs dans l'échantillon.

⁵ Pour la terminologie et la méthode de calcul, veuillez consulter l'annexe 1 : définitions.

IV. RÉCAPITULATIF

4

En 2017, le nombre de travailleurs absents a diminué et le nombre de déclarations de maladie par travailleur est resté stable. Des nouvelles somme toute positives, pourrions-nous penser, du moins jusqu'à ce que parcourions les chiffres globaux de l'absentéisme. Malgré ces chiffres prometteurs, l'absentéisme continue d'augmenter dans son ensemble. En 2017, on constate à nouveau un accroissement du nombre de travailleurs malades de longue durée (pendant plus d'un an), même si cette augmentation est moins marquée que les années précédentes. Étant donné la hausse relative du nombre de travailleurs âgés encore actifs sur le marché du travail (population de travailleurs vieillissante), il n'est pas étonnant de voir ce chiffre continuer sa progression. La nouvelle loi de décembre 2016 sur la réintégration a porté ses fruits en permettant de freiner l'augmentation de l'absentéisme de longue durée. En revanche, elle n'a pas encore eu d'effet sur l'absentéisme de moyenne durée. Au contraire, davantage de travailleurs ont été malades pendant une durée intermédiaire (allant de 1 mois à 1 an) en 2017 par rapport aux années précédentes. Cette augmentation de l'absentéisme de moyenne durée a contribué à alimenter la hausse générale de l'absentéisme en cours depuis 2001.

L'absentéisme est une problématique importante dans toutes les entreprises, bien que sa forme dépende du nombre de travailleurs qui composent la structure. Nous avons en effet constaté que « plus l'entreprise compte de collaborateurs, plus le risque d'absentéisme augmente ». Dans les grandes entreprises, le nombre de jours d'absence par travailleur est ainsi jusqu'à deux fois plus élevé par rapport aux plus petites structures. Mais le phénomène ne peut certainement pas être ignoré dans les PME. Nous donnons trois arguments pour cela. Tandis que les travailleurs des plus grandes entreprises sont malades souvent et pour de longues durées, les travailleurs des plus petites PME ne restent que rarement chez eux. Par contre, lorsque ces derniers tombent malades, leur absence est alors de très longue durée. Même plus longue qu'en moyenne dans les grandes entreprises (1). À l'inverse, de brèves absences répétées sont plutôt caractéristiques des plus grandes PME. Les travailleurs s'y portent même plus fréquemment malades que dans les grandes entreprises (2). Les causes ? Des différences de fonctionnement et de culture entre les grandes entreprises et les PME. En plus, depuis plusieurs années, les absences de longue durée dans les PME augmentent fortement aussi (3).

Les PME sont connues pour leur culture familiale et une forte solidarité entre collègues ainsi qu'une plus grande implication du travailleur vis-à-vis de son organisation. Dans ces petites structures, les travailleurs continuent généralement à travailler lorsqu'ils sont malades, surtout dans les **micro-entreprises** de moins de 5 collaborateurs. Pour ces PME, les répercussions sont importantes, même lorsqu'un travailleur ne s'absente qu'un seul jour. De plus, il est d'autant plus difficile de remplacer la personne absente lorsque le nombre de collègues disponibles est restreint. Les travailleurs ne se portent dès lors malades que lorsqu'ils n'ont pas d'autre choix. C'est pourquoi la durée moyenne des absences est la plus longue dans les micro-entreprises. Elle est même légèrement plus longue que dans les plus grandes entreprises.

À mesure que les PME grandissent, elles voient leur culture familiale se transformer en une culture de l'absentéisme. Les travailleurs des **plus grandes PME** se portent ainsi deux fois plus souvent malades que ceux des plus petites PME. Mais leur absence est toujours moins longue. La charge de travail qui pèse sur le personnel est plus importante dans les grandes PME que dans les petites. Les collaborateurs des grandes PME jettent aussi un regard moins positif sur leur responsable et montrent un sentiment de cohésion moins développé. Ces travailleurs ressentent en outre moins leur contribution au fonctionnement général de l'entreprise. Ils se portent ainsi plus facilement malades, entre autres parce qu'il y a davantage de collègues disponibles pour reprendre leur travail. Ils ont de ce fait plus vite le temps de récupérer ils se remettent mieux en cas de maladie. Les absences durent dès lors moins longtemps.

Les **plus grandes entreprises** (à partir de 500 collaborateurs) doivent faire face à des absences à la fois fréquentes et de longue durée. Une charge de travail élevée et une autonomie limitée sont à la base de ces tendances. Par rapport aux PME, ces entreprises proposent en effet des tâches généralement plus répétitives (notamment en termes d'administration et de documentation régulières et requises) et plus complexes (par exemple, la gestion de situations impliquant des clients difficiles). Ici, les collaborateurs travaillent plus souvent « par obligation », ont moins confiance en leur responsable et se témoignent moins de respect mutuel. De manière générale, le soutien social qui émane des collègues ou du responsable est ressenti comme moindre. Les directeurs des RH de ces grandes structures comptabilisent un nombre relativement plus élevé de collaborateurs en burn-out.

Sur la base des constatations de cette étude et de notre longue expérience pratique, nous vous offrons des **conseils utiles et concrets** en lien avec cette problématique. Vous les lisez dans les chapitres spécifiques pour les PME et pour les grandes entreprises.

5

V. L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'ABSENTÉISME PERMET UN PRUDENT REGAIN D'ESPOIR POUR LES ANNÉES À VENIR



La tendance de l'absentéisme chez le travailleur belge semble enfin s'infléchir. Les entreprises aperçoivent la lumière au bout du tunnel. Si, globalement, l'absentéisme continue d'augmenter, l'absentéisme de longue durée, qui implique des absences de plus d'un an, a connu une progression nettement moins marquée ces deux dernières années. En outre, le pourcentage de travailleurs absents a diminué et le nombre de déclarations de maladie par travailleur est resté stable. Mais ne nous réjouissons pas trop vite : le pourcentage total de maladie continue bel et bien d'augmenter à cause de la hausse de l'absentéisme de moyenne durée (qui voit les travailleurs rester chez eux pendant plus d'un mois).

En 2017, sur une journée moyenne, 7 travailleurs sur 100 étaient absents, dont 2 pour moins d'un mois, 2 depuis un mois à un an, et près de 3 depuis plus d'un an.

Pour les années à venir, nous attendons une augmentation moins marquée de l'absentéisme de longue durée par rapport aux années écoulées, et ce, grâce aux mesures ciblées prises par les pouvoirs publics et les entreprises. Les premiers résultats sont déjà au rendez-vous. Mais le nombre d'absences de longue durée continuera d'augmenter en raison de la poursuite du vieillissement de la population des travailleurs (vieillissement de la population combiné à une activité professionnelle accrue des personnes plus âgées), de la croissance du secteur des soins de santé (secteur caractérisé par de nombreuses absences de longue durée) et de l'évolution des problèmes psychologiques et du mode de vie sédentaire des travailleurs.

A. L'ABSENTÉISME GLOBAL CONTINUE DE PROGRESSER EN 2017

En 2017 également, l'augmentation presque continue depuis 2001 de l'absentéisme dans le secteur privé belge se poursuit. Cette fois, le pourcentage total de maladie dans les entreprises jusqu'à 1 000 collaborateurs⁶ est passé de 6,58 % en 2016 à 6,88 % en 2017.

En 2017, sur une journée moyenne, près de 7 travailleurs sur 100 étaient absents pour cause de maladie ou d'accident de la vie privée.



Figure 2 : Évolution du pourcentage total de maladie dans les entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs

⁶ Dans ce white paper, nous limitons l'échantillon de base aux entreprises comptant moins de 1 000 travailleurs. Le chapitre « Comment cette étude a-t-elle été menée ? » explique pourquoi.

B. LA HAUSSE DE L'ABSENTÉISME DE LONGUE DURÉE SE POURSUIT, MAIS RALENTIT

Le principal responsable de la continuité de cette tendance à la hausse reste le pourcentage de maladie de longue durée (plus d'un an). En 2017, on constate pour la première fois que le pourcentage de maladie « de moyenne durée » (de 1 mois à 1 an) contribue aussi à cette augmentation. Tandis que le **pourcentage de maladie de courte durée**⁷ (moins d'un mois) est resté **stable**, le **pourcentage de maladie de longue durée** a connu **une augmentation de 5 %** et le **pourcentage de maladie de moyenne durée** **une augmentation de 6 %**.

En 2017, sur une journée moyenne, 2 travailleurs sur 100 étaient absents depuis moins d'un mois, 2 étaient absents depuis un mois à un an, et près de 3 étaient absents depuis plus d'un an.

Pendant 5 ans entre 2010 et 2015, le pourcentage de maladie de longue durée a connu une croissance exponentielle. Chaque année, on constatait la croissance du pourcentage d'augmentation (+5 %, +7 %, +7 %, +11 % et +13 %). Ces deux dernières années, nous avons vu un ralentissement de cette hausse (+9 % et +5 %).

En bref quel est le résultat ? L'absentéisme de longue durée a doublé depuis la crise en 2008.

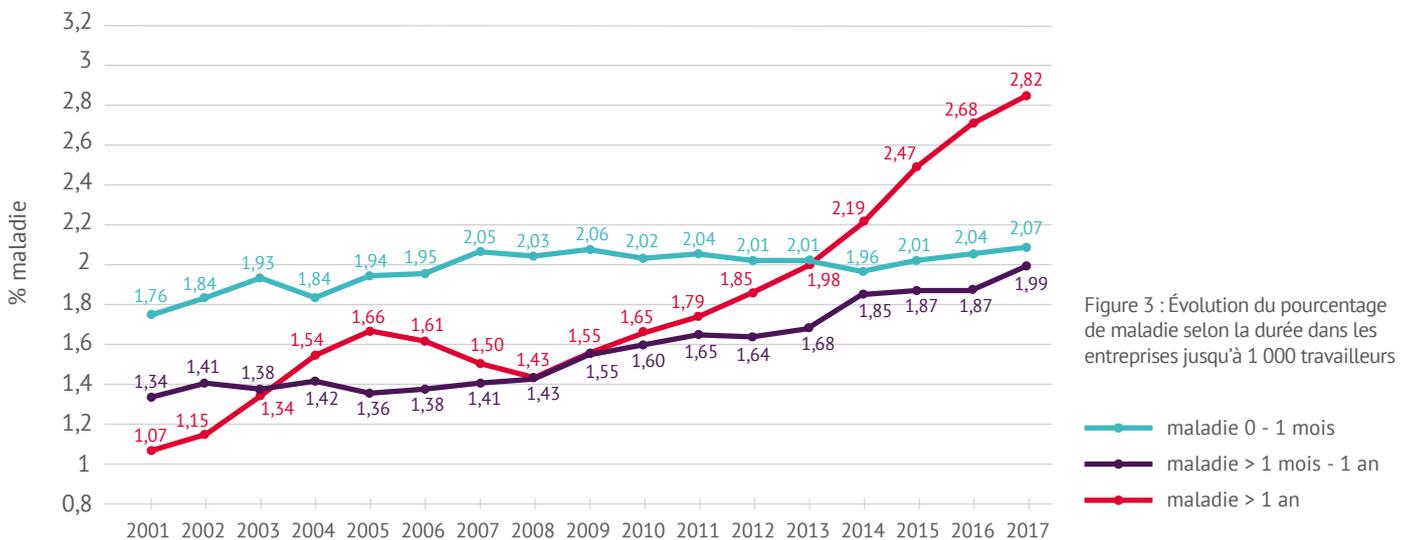


Figure 3 : Évolution du pourcentage de maladie selon la durée dans les entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs

—●— maladie 0 - 1 mois
 —●— maladie > 1 mois - 1 an
 —●— maladie > 1 an

⁷ Le pourcentage de maladie de courte durée représente le nombre de travailleurs sur 100 qui, en moyenne et par jour, ont été absents pendant moins d'un mois ; le pourcentage de maladie de moyenne durée fait référence au nombre de travailleurs qui, en moyenne et par jour, ont été absents pendant plus d'un mois, mais moins d'une année ; et le pourcentage de maladie de longue durée renvoie aux absences de plus d'un an. Voir annexe 1 pour la méthode de calcul correcte.

C. LE NOMBRE DE DÉCLARATIONS DE MALADIE RESTE STABLE, TANDIS QUE LE NOMBRE D'ABSENTS EST EN RECUL

En 2017, les travailleurs belges ont été aussi souvent absents qu'en 2016. La fréquence de l'absentéisme reste donc stable. Notons aussi que plus de la moitié des collaborateurs étaient toujours absents au moins un jour pour cause de maladie ou d'accident de la vie privée. Ce pourcentage d'absences a toutefois légèrement diminué. Cela signifie que les absences se sont concentrées au sein d'un groupe plus restreint qu'en 2016. En moyenne, les absents sont donc restés un peu plus souvent chez eux qu'en 2016. Mais, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, ils y sont surtout restés plus longtemps.

Les travailleurs belges se sont absentés en moyenne 1,06 fois en 2017 pour cause de maladie ou d'accident de la vie privée.

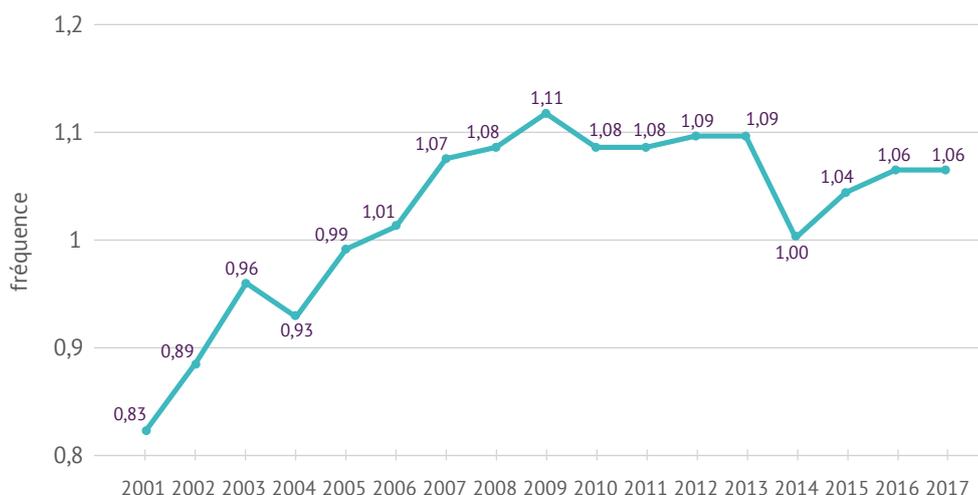


Figure 4 : Évolution de la fréquence dans les entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs

En 2017, le pourcentage de travailleurs absents a diminué pour atteindre 51,38 %.⁸

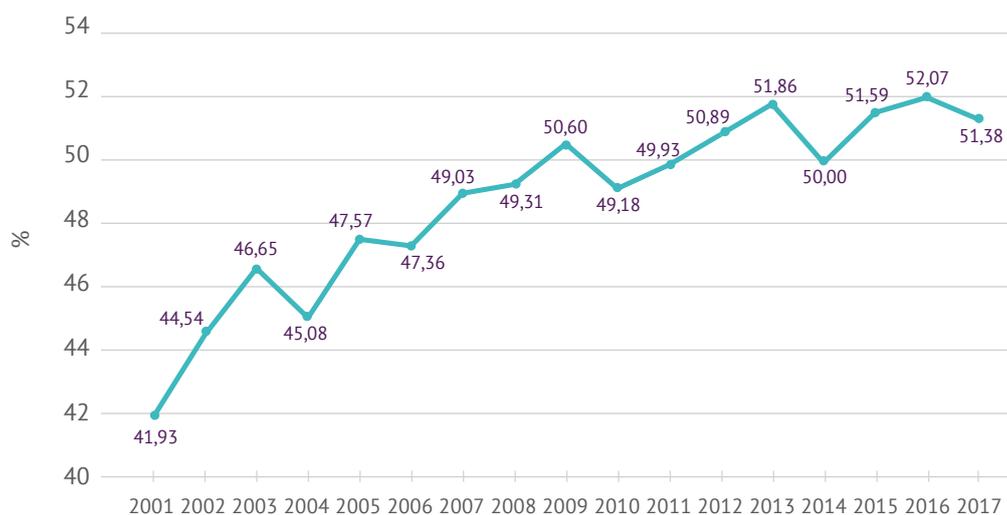


Figure 5 : Évolution du pourcentage d'absents dans les entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs

⁸ Les « travailleurs absents » sont des travailleurs qui manquent au moins un jour de travail pour des raisons de maladie ou d'accident de la vie privée. Son complément est le pourcentage de travailleurs non-absentéistes. Nous avons préféré parler des « absents », car le terme est plus neutre et ce complément permet de lire tous les indicateurs dans le même sens. Cela simplifie l'interprétation d'un tableau de bord.

D. ANNÉES À VENIR : L'ABSENTÉISME DE LONGUE DURÉE CONTINUERA D'AUGMENTER, MAIS DE FAÇON MOINS MARQUÉE

Nous nous attendons à ce que la hausse de l'absentéisme de longue durée se poursuive dans les prochaines années. Nous nous basons en effet sur l'évolution des chiffres de l'absentéisme au cours des dernières années, sur les évolutions démographiques et sur l'évolution de la santé mentale et physique des travailleurs. Nous prévoyons en revanche un ralentissement de la hausse de l'absentéisme de longue durée grâce à une nouvelle augmentation du nombre de reprises progressives du travail. En outre, de plus en plus d'absents de longue durée disparaîtront des statistiques de l'absentéisme grâce à la réintégration ou à une force majeure médicale.

L'absentéisme de longue durée continuera probablement de croître

Ces dernières années, hausse de la tendance à long terme de l'absentéisme de longue durée

La tendance à long terme du pourcentage de maladie de longue durée augmente. C'est ce qui ressort de l'augmentation presque annuelle constatée depuis 2001. Seules les années 2006 à 2008 ont fait exception (cf. figure 3).

La tendance à long terme du nombre de déclarations de maladie renforce encore la prévision que l'absentéisme de longue durée continuera d'augmenter. En effet, cette tendance est elle aussi en augmentation. Des études scientifiques ont montré que des absences fréquentes enregistrées au cours d'une année annoncent des absences de longue durée pour les années suivantes.⁹

Poursuite du vieillissement de la population des travailleurs et croissance du secteur des soins de santé

Les évolutions démographiques, telles que le vieillissement de la population, combinées au taux d'activité croissant des 55 ans et plus, de même qu'un secteur des soins de santé en expansion, font augmenter le nombre d'absences de longue durée. Bien que les **collaborateurs plus âgés** quitteront le marché du travail dans les prochaines années,¹⁰ un nouveau groupe viendra occuper cette catégorie d'âge. En effet, les quinquagénaires d'aujourd'hui resteront actifs. Dès lors, on s'attend à ce que le groupe des travailleurs âgés reste aussi fourni dans les années à venir.¹¹ Il en va de même pour le groupe des jeunes travailleurs. En conséquence, l'absentéisme de longue durée caractéristique des collaborateurs plus âgés continuera de peser lourd sur les chiffres totaux.

Par ailleurs, la part des travailleurs active dans le **secteur des soins de santé** continuera d'augmenter au cours des prochaines années à raison de 3,1 % par an, en moyenne.¹² L'impact de ce secteur sur les chiffres de l'absentéisme en Belgique augmentera donc aussi chaque année. Et dans la mesure où ce secteur est historiquement lié à un taux élevé d'absentéisme de longue durée,¹³ sa croissance fera augmenter le pourcentage de maladie de longue durée en Belgique. Nous nous attendons à ce que le nombre d'emplois dans le secteur des soins de santé augmente puisque la demande en services de santé ne fera que croître, d'une part en raison du vieillissement de la population et, d'autre part en raison de la hausse de la demande en soins de santé par habitant. En outre, le secteur se caractérise par une croissance limitée de la productivité du travail (due par exemple aux innovations technologiques), avec pour conséquence que l'emploi suit en grande partie la croissance de la production.

Détérioration de la santé mentale et physique

La problématique en matière de santé mentale et physique alimente aussi la hausse de l'absentéisme. Le nombre de travailleurs présentant un risque accru de burn-out a augmenté de 70 % entre 2014 et 2017.¹⁴ Rien ne laisse présager la fin imminente de la charge de travail croissante ou de l'enchevêtrement travail-vie privée. Entre-temps, l'attention accordée par les employeurs à la charge mentale est stable depuis 4 ans...¹⁵

⁹ Koopmans, P.C. & Groothoff, J.W. *Longitudinaal verloop van frequent en langdurig verzuim*. TVBV (2005) 13: 199.

¹⁰ Theunissen, G., Vansteenkiste, S., & Sels, L. (2018). Leidt de hoge vervangingsvraag van 50-plussers tot een structurele krapte op de arbeidsmarkt? (WerkFocus 2018 nr. 3). Leuven: Steunpunt Werk.

¹¹ *Pyramide des âges 2007-2017*. StatBel.

¹² Sels, L. & Vansteenkiste, S. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050* (Werk.Rapport 2017 nr. 1). Leuven: Steunpunt Werk.

¹³ Avec un pourcentage de maladie de longue durée de 3,51 %, l'absentéisme de longue durée dans ce secteur (CP 330) dépasse d'un quart la moyenne sur le marché du travail belge (entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs).

¹⁴ Communiqué de presse Securex (2017) « Burn-out : les travailleurs en fin de trentaine et les travailleurs à temps plein sont les plus exposés ».

¹⁵ White paper Securex (2017) « L'absentéisme en 2016. L'absentéisme de longue durée toujours en hausse, surtout parmi les jeunes. Bouger plus aide ! » et communiqué de presse Securex (2017) « Burn-out : les travailleurs en fin de trentaine et les travailleurs à temps plein sont les plus exposés ».

L'attention accordée au maintien d'une charge physique acceptable diminue même (p. ex. en ce qui concerne le levage de charges et le travail répétitif), et ce, en dépit du vieillissement (usure des articulations) et du besoin d'interventions à caractère ergonomique dans les emplois sédentaires. Si les entreprises sont toujours plus nombreuses à appliquer une politique destinée à promouvoir des habitudes de vie saines (p. ex. en termes d'alimentation, de sommeil et d'exercice), elles n'en restent pas moins minoritaires.¹⁶

“ Je vois le stress comme la conséquence d'une situation de surcharge de travail. Je suis foncièrement convaincu que c'est une erreur de penser que le stress est uniquement dans notre tête. Bien entendu, notre façon de réagir face à cette surcharge change la donne. Mais considérer que le stress est une invention purement psychologique est une absurdité. Si l'on vous demande sans cesse plus que ce dont vous êtes capable, vous allez vous écrouler. Un travailleur qui est dans cette situation a besoin d'attention ou de soutien. Et de quelqu'un qui passe en revue sa fonction avec lui.

Pr Hans De Witte, KU Leuven

“ En consultation, je vois beaucoup de personnes en burn-out, avec des troubles du sommeil, des névroses ou des maux de tête sévères. Nombreuses sont celles qui recherchent une solution rapide, sous la forme d'un médicament ou d'une électrostimulation, dans le but de ne pas devoir produire elles-mêmes un effort. Mais la technologie et les médicaments ne sont pas une panacée. C'est attristant de voir à quel point nous négligeons notre cerveau. Nous devrions faire beaucoup plus attention à notre santé et à notre hygiène mentales en veillant à la qualité de notre sommeil, en bougeant suffisamment, en stressant moins et en étant raisonnables dans notre consommation de mauvais aliments et d'alcool.

Pr D^r Steven Laureys, neurologue, Université de Liège

... mais moins rapidement

C'est ce que nous dérivons de la diminution dans les évolutions mensuelles

En janvier 2016, le pourcentage de maladie de longue durée était 12 % plus élevé qu'en janvier 2015. Depuis l'entrée en vigueur de la **nouvelle loi sur la réintégration en décembre 2016**, la hausse du pourcentage de maladie de longue durée s'est tassée chaque mois. Fin 2016, ce pourcentage n'était plus supérieur que de 6 % à celui de l'année précédente. Après l'introduction de cette loi, l'augmentation mensuelle est restée assez stable en 2017, mais sans atteindre à nouveau le ralentissement observé fin 2016.

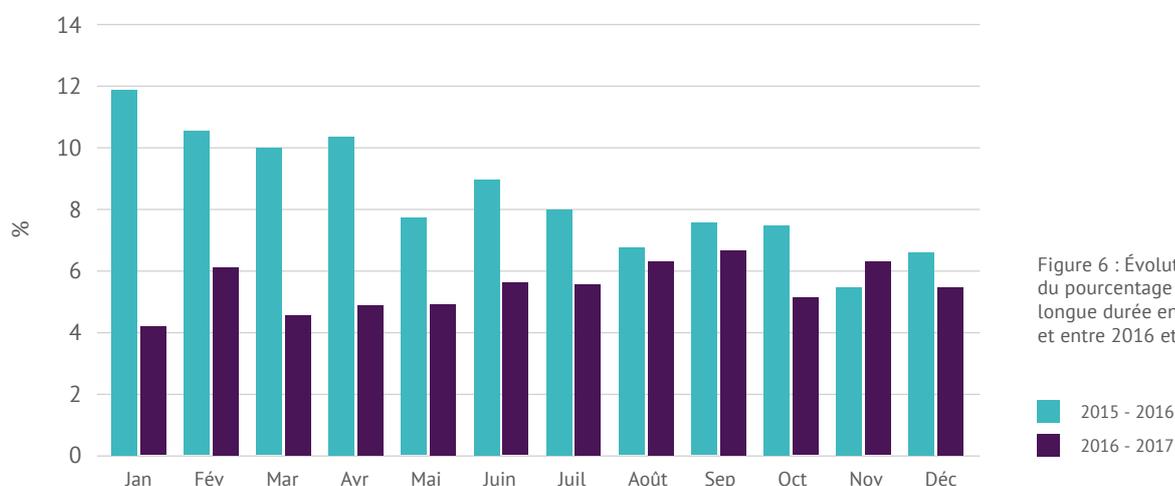


Figure 6 : Évolution mensuelle du pourcentage de maladie de longue durée entre 2015 et 2016 et entre 2016 et 2017

¹⁶ White paper Secorex (2017) « L'absentéisme en 2016. L'absentéisme de longue durée toujours en hausse, surtout parmi les jeunes. Bouger plus aide ! »

Le ralentissement initial reflète probablement la **multiplication par deux du nombre de reprises progressives du travail** après une maladie de longue durée entre 2013 et 2016.¹⁷ Moyennant l'autorisation du médecin-conseil, les collaborateurs peuvent reprendre le travail à temps partiel après leur maladie afin de se réintégrer progressivement sur le marché du travail.

Mais l'explication se trouve aussi dans le **nombre considérable de ruptures de contrat pour force majeure médicale**.¹⁸ En 2017, 68 % des demandes de réintégration ont mené à une décision d'incapacité définitive.¹⁹ La majorité de ces demandes ont été introduites par les travailleurs eux-mêmes dans le but explicite de se voir déclarer en incapacité de travail définitive. Ces absents de longue durée disparaissent dès lors des statistiques en matière d'absentéisme. Toutefois, cela ne signifie certainement pas que les autres ont tous été réintégrés au sein de leur entreprise. Ce ne fut le cas que pour une partie d'entre eux. La majorité de ces absents se retrouvent au chômage et disparaissent ainsi eux aussi des statistiques de l'absentéisme.

Début 2018, le pourcentage de demandes de réintégration par **les médecins-conseils** des mutualités a augmenté avec presque la moitié en comparaison avec le dernier trimestre de 2017.²⁰ Voilà une autre raison pour laquelle nous nous attendons à ce que le ralentissement de l'augmentation du nombre d'absences de longue durée se poursuive. Le pourcentage de décisions de travail adapté est plus élevé dans le cadre de ces demandes introduites par le médecin-conseil que pour les demandes par le travailleur. Ici aussi, nous attendons de voir si cette disposition donnera effectivement lieu à la rédaction d'un plus grand nombre de plans de réintégration par l'employeur, et donc à davantage de réintégrations abouties.

... et des mesures de plus en plus nombreuses prises par les pouvoirs publics et les entreprises

L'ampleur du ralentissement dépendra en partie de l'efficacité et du bon suivi des trajets de réintégration, en ce qui concerne tant la réintégration par reprise progressive du travail que la réintégration dans un emploi (temporairement) adapté ou différent. Sur le plan de la prévention, les employeurs encouragent toujours plus un mode de vie sain.²¹ Mais de là à prendre à bras le corps la problématique de la charge de travail croissante ou de l'enchevêtrement travail-vie privée...

“ Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont commencé à travailler à la réintégration, mais sans disposer de cadre explicite. La reprise « progressive » du travail étant souvent la forme la plus évidente de réintégration, ce type de reprises du travail a connu un bel essor. Mais souvent, l'employeur a oublié d'assurer un suivi ciblé, de convenir d'une date de fin ou de prévoir une évaluation. Bon nombre de personnes sont aujourd'hui « confortablement » installées dans une reprise du travail à temps partiel sans incitation à chercher une reprise du travail à temps plein. Ce qui est compréhensible, car les plaintes sont souvent d'ordre chronique. Mais il n'est dès lors pas véritablement question d'une reprise « progressive » du travail. Cette manière de procéder met l'organisation sous pression et limite les possibilités de réintégration pour les travailleurs qui tombent malades par la suite.

Stephanie Heurterre, Consultant Absentéisme, Securex

“ La loi sur la réintégration a été écrite pour permettre aux médecins-conseils des mutualités de sélectionner parmi les malades de longue durée ceux qui montrent une capacité résiduelle sur le marché du travail. Le médecin du travail doit alors évaluer s'il existe encore des possibilités de travail différent ou adapté auprès du même employeur. Dans la négative, la réintégration se fera au sein d'une autre entreprise. À ce jour, les demandes transmises par les médecins-conseils sont vraiment trop peu nombreuses. La mise en application de la législation a à peine commencé.

Mais quelles que soient les avancées du volet législatif, de nombreuses réintégrations réussies ont eu lieu. En cas de souhait de réintégration de la part de l'employeur ou du travailleur, mieux vaut privilégier la voie informelle. Le médecin du travail peut alors donner son avis en procédant à une visite préalable à la reprise du travail.

André Kruse, Directeur Général du Service Externe de Prévention et de Protection, Securex

¹⁷ Les chiffres sont mentionnés dans le rapport de l'INAMI « Reprises partielles du travail avec l'autorisation des médecins-conseils chez les titulaires en incapacité de travail » pour la période 2013-2016.

¹⁸ Rupture du contrat de travail pour cause de force majeure médicale. Formalités dans le cadre de la nouvelle réglementation pour la réintégration. Securex Lex4You

¹⁹ Chiffres de Co-Prev publiés dans un article du journal De Tijd, février 2018 : *Moeilijke start voor begeleidende zieken naar werk*

²⁰ Analyses non publiées réalisées sur la base de données du SEPPT de Securex.

²¹ White paper Securex (2017) « L'absentéisme en 2016. L'absentéisme de longue durée toujours en hausse, surtout parmi les jeunes. Bouger plus aide ! »

6

VI. POURQUOI FAIRE ATTENTION À L'ABSENTÉISME DANS LES PME ?



L'absentéisme est une problématique importante pour les PME, et une problématique qui varie en fonction du nombre de collaborateurs (de 1 à 250).

Les plus petites PME sont avant tout confrontées à des absences rares, mais de très longue durée. Même plus longue que dans les grandes entreprises. Leurs travailleurs se sentent très impliqués, mais ils ne sont pas rapidement remplacés en cas de maladie. C'est pourquoi ces travailleurs continuent souvent de travailler en cas de problèmes de santé, ce qui les rend plus à risque d'absentéisme de longue durée. À l'inverse, plus les PME sont grandes, plus les déclarations de maladie sont fréquentes. Les travailleurs dans les plus grandes PME se communiquent même plus souvent malades que les travailleurs dans les grandes entreprises. On voit alors la culture familiale évoluer vers une « culture de l'absentéisme ». Précisons encore que toutes les PME sont confrontées depuis plusieurs années à l'augmentation du nombre d'absences de longue durée. Tout comme dans les grandes entreprises, le vieillissement, le stress croissant et le mode de vie toujours plus sédentaire sont les facteurs qui alimentent cette hausse.

Nous vous proposons, sur la base de la problématique spécifique que rencontrent les PME, une série de conseils pratiques qui vous aideront à lutter contre l'absentéisme : jetez des bases solides, donnez le bon exemple, faites appel au médecin du travail, évitez la « contamination » au sein de l'équipe et n'attendez pas la dernière minute pour lâcher du lest.

A. ABSENCE DE PLUS LONGUE DURÉE DANS LES MICRO-ENTREPRISES QUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

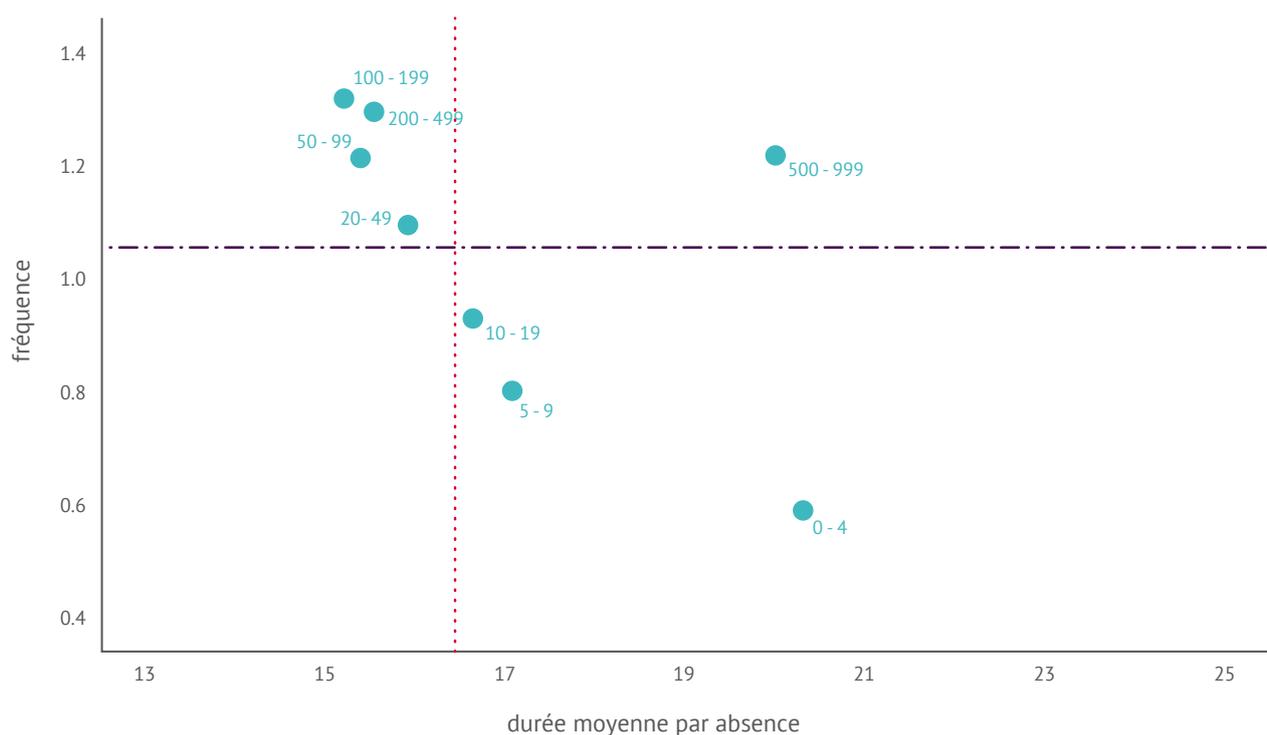
Dans les plus petites entreprises de moins de 10 travailleurs, si les absences sont moins fréquentes, elles sont en revanche de longue durée. Et leur impact est plus grand que dans une grande entreprise. L'absence de longue durée de ne fut-ce qu'un collaborateur peut avoir de lourdes conséquences pour la productivité et les revenus d'une micro-entreprise. En effet, il est difficile de remplacer le travailleur absent lorsque le nombre de collègues et de ressources est restreint.²²

Les absences peu fréquentes mais de très longue durée sont les plus marquées dans les entreprises comptant jusqu'à 5 collaborateurs. Les absences y durent en moyenne plus longtemps que dans les grandes entreprises. Ici, le travailleur est en maladie en moyenne 0,59 fois par an et pour une durée moyenne de 20,18 jours ouvrables par déclaration de maladie. À titre de comparaison : le travailleur belge moyen²³ est en maladie 1,06 fois pour une durée de 16,3 jours ouvrables.

²² Holt, M., & Powell, S. (2015). Health and well-being in small and medium-sized enterprises (SMEs). What public health support do SMEs really need?. Perspectives in public health, 135(1), 49-55.

²³ Dans les entreprises jusqu'à 1 000 travailleurs

Figure 7 : Fréquence et durée moyenne par absence en 2017 selon la taille de l'entreprise



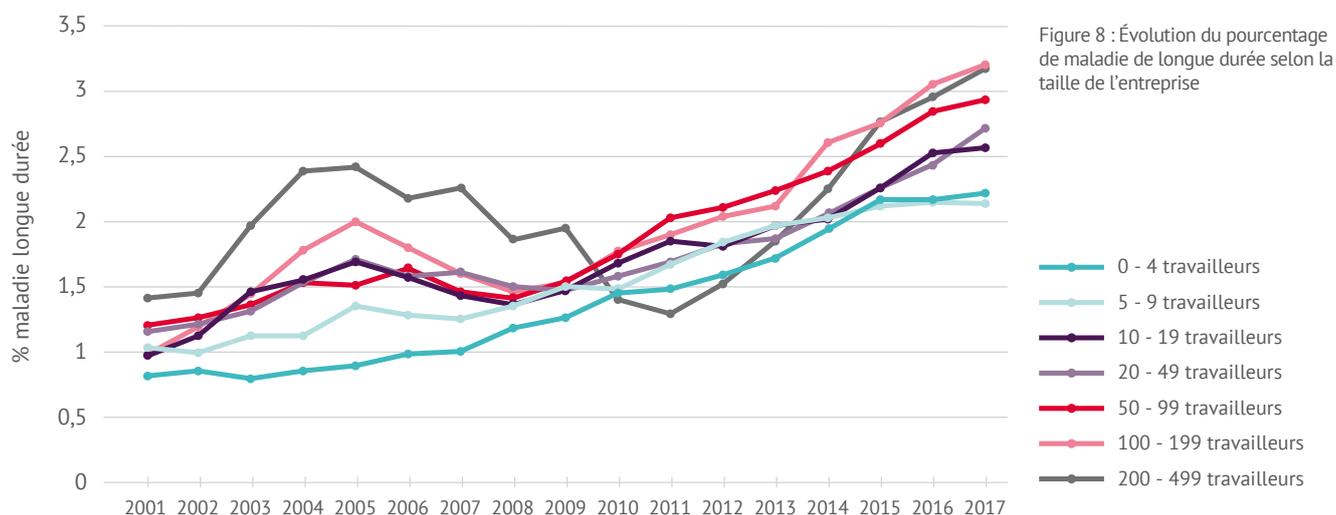
- Durée moyenne par absence sur le marché du travail (exprimée en jours ouvrables)
- · - · Fréquence moyenne sur le marché du travail

B. PLUS DE DÉCLARATIONS DE MALADIE DANS LES GRANDES PME QUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Dans les PME jusqu'à 200 collaborateurs, c'est le schéma suivant qui s'applique : plus l'entreprise est grande, plus les absences sont fréquentes (cf. figure 7). Cette logique implique aussi qu'une PME en pleine croissance devra faire face à de plus en plus de déclarations de maladie. Cet aspect pèse lourd sur l'organisation. Les plus grandes PME affichent même une fréquence supérieure à celle constatée dans les entreprises qui comptent de 500 à 1 000 travailleurs : 1,31 contre 1,21 déclaration de maladie par personne en 2017. Les plus grandes PME doivent aussi absorber plus du double de déclarations de maladie par personne par rapport aux plus petites structures (1,31 contre 0,59).

C. CES DERNIÈRES ANNÉES, LE POURCENTAGE DE MALADIE DE LONGUE DURÉE A FORTEMENT AUGMENTÉ DANS LES PME

Les grandes entreprises ne sont pas les seules à être confrontées à la hausse du nombre d'absences de longue durée. Dans les PME, on retrouve le même phénomène. Depuis la crise de 2008, sur une journée moyenne, le pourcentage de travailleurs absents depuis plus d'un an a augmenté de 60 % dans les plus petites PME et jusqu'à 120 % dans les plus grandes structures.



“ Les nombreux investissements dans la gestion de l'absentéisme ont entre-temps grandement prouvé leur utilité. Sur une période relativement courte, l'absentéisme est revenu à 7 %, soit moins de la moitié de nos pourcentages de maladie initiaux. À notre grande satisfaction, nous remarquons un changement de mentalité positif chez la majorité de nos collaborateurs. La sensibilisation aux conséquences de l'absentéisme a renforcé leur sens des responsabilités et leur sentiment d'implication au sein de notre organisation. Nous espérons, par la poursuite de la collaboration globale avec Securex et son service de prévention et de protection, faire reculer encore l'absentéisme jusqu'à un pourcentage moyen global de 4 à 5 %.

Lieven Coeman, Conseiller en prévention interne, Bekina Boots (60 collaborateurs)

D. DANS LES MICRO-ENTREPRISES, LE TRAVAILLEUR QUI RESTE AU POSTE EN ÉTANT MALADE S'EXPOSE À UN RISQUE D'ABSENCE PLUS LONGUE

Dans les micro-entreprises, les travailleurs sont rarement en maladie. Ils préfèrent continuer de travailler plutôt que de rester à la maison.²⁴ C'est ce qu'on appelle le « **présentéisme** ». Ces travailleurs ne restent chez eux que lorsqu'ils n'ont vraiment pas le choix, à savoir lorsqu'ils ont un problème nécessitant un long traitement ou une longue période de convalescence. Parfois même parce qu'ils ont travaillé trop longtemps. D'où la durée particulièrement longue de ces rares absences. Le danger est toutefois de voir cette tendance à la procrastination rendre les absences plus nombreuses et encore plus longues. En effet, le présentéisme est un signe annonciateur d'absences de longue durée par la suite.²⁵

Il y a 3 causes pour ce présentéisme dans les micro-entreprises.

1. La **solidarité vis-à-vis des collègues** amène les travailleurs au présentéisme, car cette solidarité entraîne davantage de plaisir et une motivation accrue dans le travail. Par solidarité également, les travailleurs n'aiment pas reporter leurs tâches sur leurs collègues. Car ces travailleurs savent que leur employeur optera pour la redistribution de leur travail aux (quelques) collègues restants ou travailleront eux-mêmes davantage, plutôt que de prévoir du personnel supplémentaire.²⁶ C'est dans les plus petites entreprises que cette solidarité est la plus forte,²⁷ et le présentéisme y est dès lors plus marqué que dans les plus grandes entreprises.²⁸
2. Dans les micro-entreprises aussi, la **solidarité vis-à-vis de l'entreprise** est très marquée. Chaque travailleur a une importance majeure pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cela rend le travail très utile et difficile à passer, même avec des problèmes de santé. Cette solidarité dans les micro-entreprises est presque comparable à la solidarité dans les entreprises individuelles. Les indépendants continuent en effet plus souvent de travailler en étant malades que les travailleurs.²⁹
3. **Le risque de perte d'emploi** incite également les personnes à travailler en cas de maladie.³⁰ La part d'employeurs qui se déclarent en faillite est disproportionnellement plus élevée dans les micro-entreprises (< 10 collaborateurs).³¹ Les pertes d'emploi sont plus de 2 fois plus fréquentes dans les micro-entreprises que dans les petites structures de 10 à 49 travailleurs. Et bien sûr beaucoup moins que dans les grandes entreprises. Plus la PME est petite, plus il y a de rotation involontaire (de 4,89 % à 1,67 %).³² La flexibilité au sein des PME a clairement aussi des inconvénients, puisqu'on constate beaucoup d'arrêts des activités et une certaine insécurité de l'emploi.

“ Sur le terrain, nous remarquons que les collaborateurs continuent parfois trop longtemps à travailler alors qu'ils sont malades. C'est justement parce qu'ils se sentent impliqués qu'ils continuent de travailler au lieu de se reposer comme il se doit. Ils veulent limiter autant que possible les conséquences pour les collègues et l'organisation, mais courent ainsi le risque de finir en maladie de longue durée, ce qui, en fin de compte, induit un préjudice plus important encore pour eux-mêmes, leur équipe et l'entreprise. En agissant de la sorte, ils mettent aussi les collègues indirectement sous pression. Ils créent ainsi une culture dans laquelle il n'est pas permis d'être malade et les autres travailleurs n'oseront peut-être pas non plus se reposer lorsque c'est nécessaire. Les managers ont tout intérêt à créer une culture dans laquelle les collaborateurs osent dire qu'ils ont besoin de repos.

Elisabeth Van Steendam, Consultant Absentéisme, Securex

²⁴ Holt, M., & Powell, S. (2015). *Health and well-being in small and medium-sized enterprises (SMEs). What public health support do SMEs really need?*, Perspectives in public health, 135(1), 49-55.

²⁵ White paper Securex (2015) « L'absentéisme en 2014 », page 16.

Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D., & Braeckman, L. (2013). *The relation between presenteeism and different types of future sickness absence*, Journal of occupational health, 55(3), 132-141.

²⁶ Le rapport PME : Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME flamandes, bruxelloises et wallonnes (2017)

²⁷ White paper Securex (2010) « *International groundbreaking research on country-specific differences in employee engagement* »

²⁸ Holt, M., & Powell, S. (2015). *Health and well-being in small and medium-sized enterprises (SMEs). What public health support do SMEs really need?*, Perspectives in public health, 135(1), 49-55.

²⁹ Communiqué de presse Securex (2014) « *7 travailleurs malades sur 10 présents continuent à travailler* ». Voir graphique en annexe pour la comparaison avec les indépendants.

³⁰ Communiqué de presse Securex (2014) « *7 travailleurs malades sur 10 présents continuent à travailler* ».

³¹ Dynamique de l'emploi DynaM (2014) « *Créations et destructions d'emplois suivant la taille de l'entreprise* »

³² White paper Securex (2017) « *Rotation du personnel en 2016* »

E. D'UNE CULTURE FAMILIALE À UNE CULTURE DE L'ABSENTÉISME DANS LES PME QUI SE DÉVELOPPENT

La fréquence des déclarations de maladie augmente en même temps que l'entreprise se développe en raison de l'évolution d'une culture familiale vers une culture de l'absentéisme. Selon plus de la moitié des travailleurs, les PME – surtout les plus petites - se caractérisent par une culture familiale : on y retrouve un environnement de travail bienveillant où les personnes ont beaucoup en commun.³³ Mais, plus l'entreprise est grande, plus la culture de l'absentéisme se fait sentir : « si mes collègues sont souvent en maladie, alors j'en ai moi aussi le droit ».

Il y a 3 causes à l'évolution vers une culture de l'absentéisme dans les PME en croissance

1. Plus l'entreprise est grande, **moins** les travailleurs se sentent **solidaires** de leurs collègues et leur travail³⁴. Laisser de côté le travail en cas de maladie et faire assumer les collègues, ce sera plus facile.
2. Plus grande est l'entreprise, **plus forte est la hiérarchisation**. Et plus les managers se chargent de la coordination du travail. Par la force des choses, en cas de maladie, les travailleurs se sentent alors moins responsables du travail qu'ils laissent en suspens ou qui est transféré à leurs collègues. En effet, c'est dans les plus grandes PME (200-249 travailleurs) que les collaborateurs ont l'opinion la moins positive de leurs **managers**.³⁵ Dans ces grandes PME, une couche de « management intermédiaire », composée d'experts promus en interne, s'est souvent constituée. Sur le terrain, ces experts ne sont malheureusement pas toujours les meilleurs people managers. Ils prendront moins d'initiative pour une entrevue avec les travailleurs qui acceptent une trop grande charge de travail ou qui se sont déclarés malades.
3. Dans les entreprises de 100 collaborateurs et plus, le personnel a une **charge de travail** plus lourde que dans les plus petites entreprises, notamment à cause du caractère restreint des modalités possibles au travail.³⁶ Ils font davantage d'heures supplémentaires et travaillent à un rythme soutenu afin d'arriver au bout de leurs tâches. La charge de travail, l'insécurité de l'emploi, le manque d'opportunités de promotion et la mauvaise communication sont souvent à l'origine du stress professionnel et des absences dans ces PME.³⁷

“ Souvent, la culture dérive de la structure. Dans une entreprise en démarrage qui compte peu de travailleurs, l'employeur est le pilier central et sa personnalité détermine en grande partie la culture de travail. Dès qu'une entreprise atteint la barre des 10 à 15 collaborateurs, des services spécialisés se forment. C'est alors que la distance s'installe avec le directeur général et que le personnel se met à considérer la culture comme plus formalisée et structurée.

Pr Geert Van Hootegem, KU Leuven

“ Avoir un problème, ce n'est pas être un problème. Voilà une distinction capitale pour humaniser les relations au travail.

Pr Pascal Chabot, philosophe, IHECS

³³ Jobat 2010 *Kiezen voor grote broer of klein duimpje? Multinational vs kmo*

³⁴ White paper Securex (2010) « International groundbreaking research on country-specific differences in employee engagement »

³⁵ White paper Securex (2011) « Effectif et motivant ? Le dirigeant vu par le travailleur »

³⁶ Smulders, P. G. W., & van den Bossche, S. N. J. (2006). *Werkdruk in Nederland en Vlaanderen vergeleken en verklaard*.

³⁷ Lai, Y., Saridakis, G., and Blackburn, R. (2015) Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different? *Stress Health*, 31: 222–235. doi: 10.1002/smi.2549.

F. VIEILLISSEMENT, STRESS CROISSANT ET POSTURE ASSISE PROLONGÉE DANS LES PME

Les principales raisons qui sous-tendent l'augmentation du nombre d'absences de longue durée dans les PME sont les mêmes que dans les grandes entreprises. Il s'agit du vieillissement des travailleurs, du stress privé et professionnel chronique et du mode de vie sédentaire.

1. Les PME et les grandes entreprises sont au même diapason : leur pourcentage de travailleurs de 55 ans et plus est à la fois élevé et en progression. L'absentéisme classique de longue durée contribue donc également à la hausse du pourcentage de maladie de longue durée dans les PME.
2. Les petites organisations sont elles aussi confrontées à l'augmentation du stress. Nous constatons un nombre croissant de cas de burn-out³⁸ et donc davantage d'absences de longue durée.
3. De plus en plus de travailleurs restent assis trop longtemps et bougent trop peu. Cette réalité entraîne des problèmes locomoteurs et autres problèmes de santé.³⁹ C'est aussi le cas dans les PME. De plus, ces dernières disposent d'un budget plus réduit à consacrer à l'ergonomie, notamment avec des bureaux et des chaises réglables. Elles offrent en outre peu d'opportunités pour faire du sport.⁴⁰

“ Il ressort du feed-back de nos membres que l'activation des malades (de longue durée) dans une PME n'est pas un aspect évident. Le nombre de fonctions y est plus restreint que dans les grandes entreprises, ce qui limite les opportunités d'adaptation de l'horaire et des tâches. Souvent, les PME sont par ailleurs dépourvues de département RH fortement professionnalisé ainsi que de la présence quasi permanente d'un médecin du travail. Par sa nature, une PME est privée de ces deux conditions importantes pour une politique de réintégration fructueuse. (extrait d'un article d'opinion de De Tijd)

Danny Van Assche, Administrateur Délégué, Unizo

“ Au sein des PME, il y a souvent moins de possibilités d'offrir un travail adapté ou une reprise progressive du travail. L'avis du médecin du travail est rarement demandé. Le suivi d'un collaborateur malade de longue durée se fait d'abord parce qu'on s'inquiète pour cette personne et en second lieu pour que le collaborateur revienne au travail. Une attention suffisante témoignée au collaborateur absent, le maintien du lien relationnel et la volonté d'instaurer une discussion ouverte et informelle quant aux possibilités de reprise du travail forment la meilleure base en vue de la réintégration.

Elisabeth Etter, Consultant Absentéisme, Securex

G. CONSEILS POUR LES PME

Sur la base des constatations qui précèdent et de notre expérience pratique, nous vous proposons quelques conseils pratiques qui vous aideront à lutter contre l'absentéisme au sein de votre PME. Vous trouverez ailleurs⁴¹ diverses recommandations en vue de l'élaboration d'une politique solide en matière d'absentéisme.

³⁸ White paper Securex (2015) « Stress & burn-out : menace pour les travailleurs... et les employeurs ? »

³⁹ White paper Securex (2017) « L'absentéisme en 2016. L'absentéisme de longue durée toujours en hausse, surtout parmi les jeunes. Bouger plus aide ! »

⁴⁰ Nys, K. (2017, 14 februari). 'Sporters beleven meer. Ook op het werk'.

⁴¹ Sur www.securex.be/absenteisme, sur <http://www.securexblog.be/employabilite/category/absenteisme> et dans les white papers sur l'absentéisme que Securex a publié ces dernières années (politique de santé, réintégration, contacts avant, pendant et après les absences...)

Jetez des bases solides

Après avoir lu ce white paper, vous aurez certainement envie de passer immédiatement à l'action, par exemple en téléphonant à vos travailleurs absents – ou en demandant à quelqu'un de le faire – ou en prévoyant des vaccins contre la grippe. Mais attention ! Tout le monde ne sait pas forcément pourquoi il est si important pour votre organisation de gérer au mieux les absences. Vous risquez donc d'être confronté à une certaine résistance. Mieux vaut donc définir une vision claire et en discuter avec vos collaborateurs.

Donnez le bon exemple

Vous ne le saviez peut-être pas, mais les collaborateurs ont tendance à suivre l'exemple du chef d'entreprise. Autrement dit, le vôtre. Si vous travaillez jour et nuit, ne soufflez presque jamais et êtes de service même en étant malade, vous leur mettez une pression énorme. Ils risquent donc de faire de même et de finir par s'absenter pendant longtemps. Pensez donc vous aussi à vous reposer suffisamment et à ménager votre santé.

Faites appel au médecin du travail

En tant que gérant d'une PME, vous disposez de moins de possibilités en matière de travail adapté ou de reprise progressive du travail. Vous pouvez toutefois demander conseil au médecin du travail, et recommander aux collaborateurs malades de passer le voir avant de reprendre le collier. Vous prendrez ainsi vous-même le contrôle d'une éventuelle réintégration. Résultat : vous éviterez la procédure et toutes les formalités administratives qu'implique une demande de réintégration adressée par le médecin-conseil de la mutualité.

Évitez la « contamination » au sein de l'équipe

Vous prévoyez du travail adapté pour un collaborateur qui revient d'un congé de maladie ? Informez-en ses collègues et expliquez-leur le pourquoi du comment. Quelles en sont les raisons ? Qu'advient-il des autres tâches ? Combien de temps cela va-t-il durer ? Mieux encore : demandez-leur de réfléchir à la nouvelle répartition (temporaire) du travail. Car si vous introduisez le travail adapté sans la moindre concertation, ces derniers verront souvent leur charge de travail augmenter. Comprendre les raisons de ce système et savoir combien de temps il restera en place peut les aider à être moins stressés.

N'attendez pas la dernière minute pour lâcher du lest

Si vous êtes à la tête d'une petite PME qui grandit chaque année, vous finirez par devoir lâcher du lest. Au début, vous vous chargiez de tout : déclarations de maladie, contacts durant les absences, entretiens de retour, etc. La croissance de votre entreprise ne vous le permet cependant plus d'être au four et au moulin. N'attendez donc pas la dernière minute pour demander de l'aide à un collaborateur dévoué, et déléguez ces tâches dès que vous engagez un manager ou un responsable des ressources humaines.



Chaque organisation doit faire face à des absences de longue durée, quel que soit le nombre de travailleurs qu'elle emploie. Le suivi des collaborateurs à la fois présents mais aussi et surtout absents peut faire la différence, à condition de témoigner d'un véritable intérêt pour leur bien-être. Cette approche peut être bénéfique pour le travailleur en question, pour l'équipe et pour l'organisation. C'est en dialoguant que vous trouverez le plus de solutions et que vous comprendrez le mieux la situation, et non en tentant de résoudre le problème seul.

Karin Roskams, Business Unit Manager Absentéisme, Securex

7

VII. POURQUOI FAIRE ATTENTION À L'ABSENTÉISME DANS LES GRANDES ENTREPRISES ?



Les grandes entreprises sont celles qui enregistrent le taux d'absentéisme le plus élevé sur le marché. À partir de 500 collaborateurs, le pourcentage de maladie est deux fois plus élevé que dans les plus petites entreprises. Ce sont principalement les absences de longue durée qui posent problème dans les plus grandes entreprises, mais les absences de moyenne durée et les absences courtes mais fréquentes ne sont pas en reste.

La charge de travail élevée et l'autonomie moindre qui caractérisent les grandes entreprises contribuent à l'atteinte de ces chiffres élevés.

Nous vous proposons, sur la base de la problématique spécifique que rencontrent les grandes entreprises, une série de conseils pratiques qui vous aideront à lutter contre l'absentéisme : limitez la charge de travail et offrez de l'autonomie, donnez un sens au travail, impliquez vos partenaires syndicaux, instaurez une culture familiale, automatisez et assurez le suivi.

A. DE MANIÈRE GÉNÉRALE, LES PLUS GRANDES ENTREPRISES COURENT UN RISQUE PLUS ÉLEVÉ D'ABSENTÉISME

Plus grande est l'entreprise, plus élevé est le risque d'absentéisme. Dans les entreprises qui comptent jusqu'à 100 travailleurs, le pourcentage total de maladie augmente avec le nombre de collaborateurs : d'environ 5 % dans les entreprises de moins de 5 collaborateurs à quelque 8 % dans les firmes de 100 à 500 travailleurs. Le pourcentage de maladie s'envole à partir de 500 collaborateurs : il est alors de plus de 10 %. Ce chiffre est donc deux fois plus élevé dans les plus grandes entreprises que dans les plus petites (10 % contre 5 %).

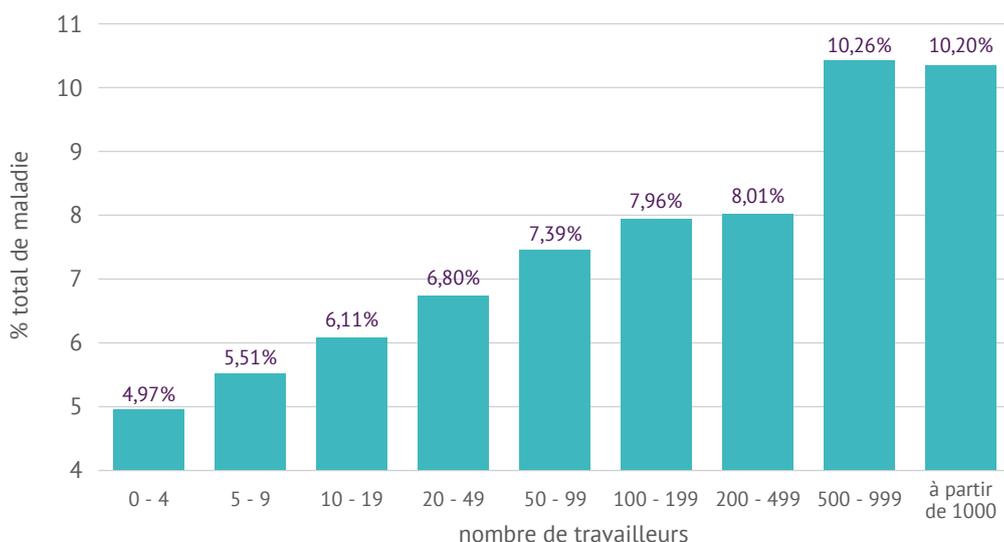
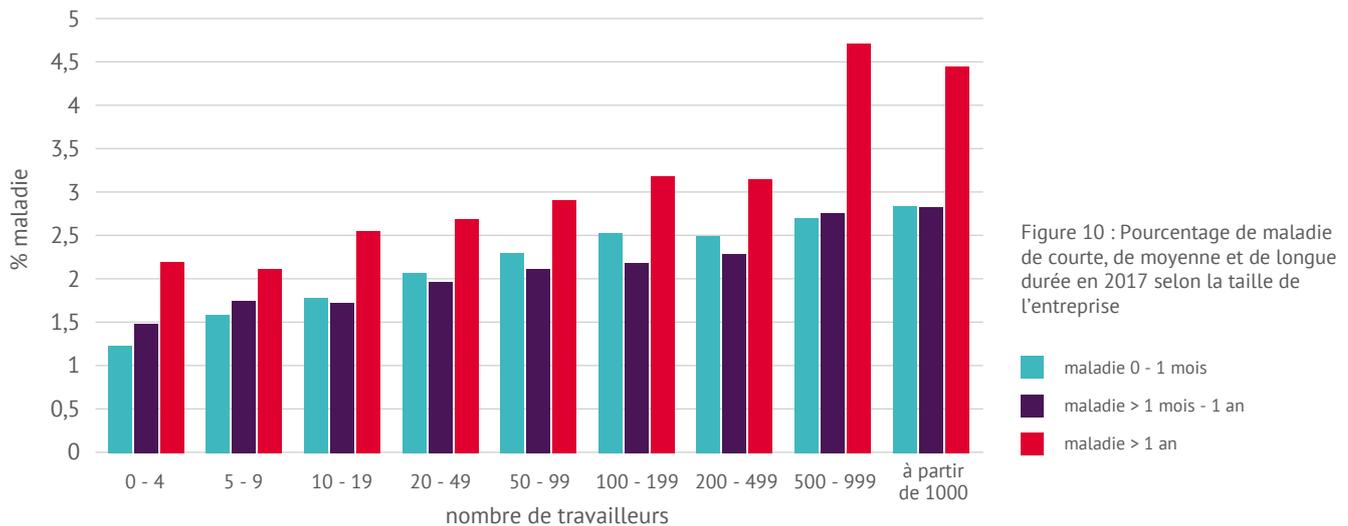


Figure 9 : Pourcentage total de maladie en 2017 selon la taille de l'entreprise

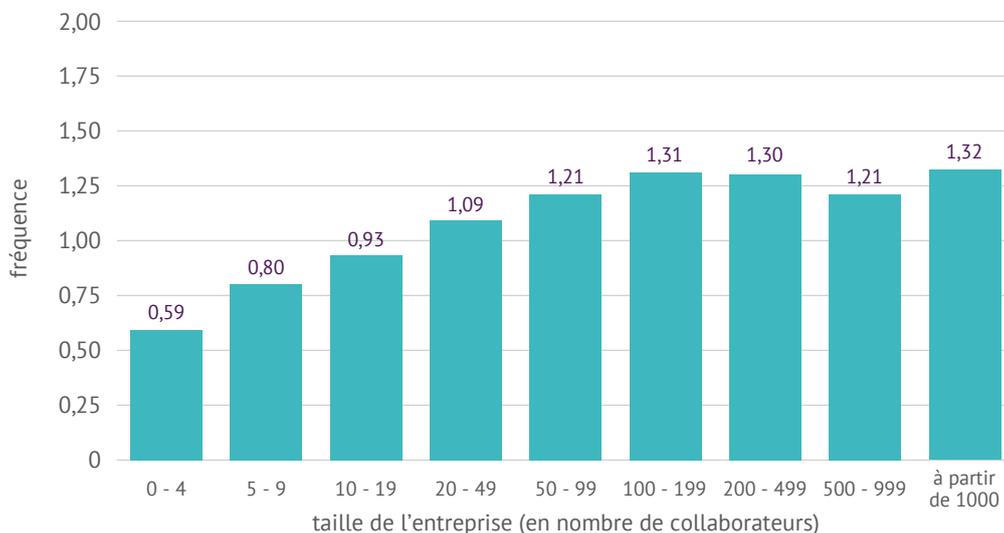
B. LES PLUS GRANDES ENTREPRISES COMPTABILISENT DAVANTAGE D'ABSENCES DE LONGUE DURÉE

La différence évidente en termes d'absentéisme entre les grandes et les moyennes entreprises est avant tout le résultat de différences concernant, d'une part, l'absentéisme de longue durée et, d'autre part mais dans une mesure légèrement moindre, l'absentéisme de moyenne durée. Fait remarquable, le pourcentage de maladie de longue durée est près de deux fois supérieur dans les grandes firmes par rapport aux entreprises de taille moyenne. Ce pourcentage est aussi plus de deux fois supérieur par rapport aux plus petites entreprises.



C. DANS LES PLUS GRANDES ENTREPRISES, LES TRAVAILLEURS SE PORTENT PLUS SOUVENT MALADES

Plus grande est l'entreprise, plus élevé est le nombre de déclarations de maladie par travailleur. Dans les entreprises qui comptent jusqu'à 100 travailleurs, la fréquence augmente avec le nombre de collaborateurs : d'environ 0,6 déclaration de maladie par travailleur dans les entreprises de moins de 5 collaborateurs à quelque 1,3 dans les firmes de 100 à plus de 1 000 travailleurs. Les entreprises de 500 à 1 000 collaborateurs font exception, en ce sens que la fréquence est similaire à celle des entreprises de 50 à 100 travailleurs. Pour toutes les catégories à partir de 50 collaborateurs, on compte une fréquence au moins deux fois supérieure par rapport aux plus petites entreprises (+1,2 fois contre 0,6 fois).



“ Un soutien approprié à l'équipe fait la différence !

“ Nous voulons que notre politique en matière d'absentéisme soit transparente et soutienne nos collaborateurs. Ce ne sont pas les chiffres à proprement parler qui intéressent notre organisation. Notre but est que chaque membre de notre personnel sache ce que l'on attend de lui ou d'elle et où s'adresser pour obtenir de l'aide supplémentaire. Pour commencer, chaque équipe participe à deux ateliers sur mesure durant lesquels nous leur expliquons clairement en quoi consiste notre vision, quelle est la procédure et où trouver de l'aide. Les HR business partners et les coaches des équipes sont présents aux côtés de Securex, de manière à pouvoir continuer à les accompagner une fois les ateliers terminés. Dans le cadre proposé, chaque équipe conclut elle-même une série d'accords au sujet des modalités pratiques de cette politique en matière d'absentéisme. Chacun apprend ainsi à aborder le sujet de manière constructive et ciblée. Cette approche favorise l'esprit d'équipe et la collaboration interne.

Notre politique en matière d'absentéisme s'inscrit dans une politique générale en matière de bien-être. Elle repose sur une collaboration multidisciplinaire de qualité entre les différents acteurs internes chargés du support et le médecin du travail, à laquelle s'ajoute par exemple le soutien téléphonique des malades de longue durée apporté par "Care for you" de Securex.

Danielle Van Landuyt, Directrice du personnel et de l'organisation Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen (1700 travailleurs)

D. UNE CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE ET UNE AUTONOMIE LIMITÉE DANS LES PLUS GRANDES ENTREPRISES

Le risque général élevé d'absentéisme dans les grandes entreprises (en termes d'absences tant fréquentes que longues) nous pousse à chercher l'explication dans toutes les causes possibles de l'absentéisme. Nous examinons donc à la fois les problèmes psychiques et locomoteurs, ainsi que les problèmes de motivation. Les problèmes psychiques et locomoteurs sont surtout à l'origine d'absences de longue durée.⁴² À l'inverse, les problèmes de motivation engendrent avant tout des absences fréquentes.⁴³

Problèmes psychiques et locomoteurs

Par rapport aux PME, les grandes entreprises comptent davantage de travailleurs confrontés à une **charge de travail** élevée⁴⁴ (à partir de 500 collaborateurs) et à une piètre qualité du travail⁴⁵ (à partir de 250 collaborateurs). Les travailleurs des grandes entreprises effectuent un travail physiquement éprouvant, répétitif et à risque. Dans les grandes entreprises, les tâches sont aussi souvent plus complexes et imprévisibles. Les collaborateurs actifs dans les plus grandes entreprises se voient en outre imposer des exigences plus élevées en termes de flexibilité (heures de travail et lieu de travail).⁴⁶

Le pourcentage de travailleurs ayant vécu un **changement organisationnel** est plus élevé dans les grandes firmes que dans les petites. Ces restructurations sont une source de stress professionnel.

Ces facteurs sont à l'origine d'une fatigue psychique plus marquée chez les travailleurs actifs dans les grandes entreprises.⁴⁷ Leurs directeurs des RH comptabilisent aussi un nombre relativement plus élevé de collaborateurs à risque de **burn-out** et de collaborateurs absents pour cause de burn-out par rapport aux chiffres correspondants dans les petites structures.⁴⁸

⁴² White paper Securex (2017) « L'absentéisme en 2016. L'absentéisme de longue durée toujours en hausse, surtout parmi les jeunes. Bouger plus aide ! »

⁴³ White paper Securex (2010) « Agir face à l'absentéisme »

⁴⁴ Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers*

⁴⁵ Lamberts, M., Szekér, L., Vandekerckhove, S., Van Gyes, G., Van Hootegem, G., Vereycken, Y., ... & Van Aerden, K. (2016). *La qualité de l'emploi en Belgique en 2015 : Analyse sur la base de l'Enquête européenne sur les conditions de travail EWCS 2015* (Eurofound)

⁴⁶ White paper Securex (2011) « Changements organisationnels : malédiction ou bénédiction ? »

⁴⁷ Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers*

⁴⁸ White paper Securex (2015) « Stress & burn-out : menace pour les travailleurs... et les employeurs ? »

Problèmes de motivation

Un manque d'**autonomie** et de **motivation** engendre souvent du stress professionnel au sein des grandes entreprises.⁴⁹ Les grandes entreprises (à partir de 500 travailleurs) comptent plus de collaborateurs ayant trop peu d'autonomie dans leur travail.⁵⁰ En effet, les entreprises qui emploient entre 500 et 1 000 travailleurs ont davantage de collaborateurs dont la motivation est contrôlée par rapport aux entreprises plus petites ou plus grandes (49 % contre 35 %). Cela signifie que les travailleurs au sein de ces organisations travaillent davantage soit parce que c'est ce que les autres attendent d'eux, soit en raison d'un sentiment de culpabilité. Il ressort d'études antérieures que ce type de motivation mène à des absences plus fréquentes pour cause de maladie.⁵¹

Plus une entreprise grandit, plus le travail est distribué entre différentes personnes. Chaque collaborateur se spécialise alors dans une ou quelques tâche(s) spécifique(s) de l'organisation. Plus l'entreprise est grande, plus le travail est monotone, standardisé et réglementé. À l'instar de la distance entre le travailleur et le patron, la distance entre le travailleur et le produit fini augmente. Les collaborateurs ont dès lors moins confiance en leur manager et se témoignent moins de respect mutuel.⁵² Sans politique RH de qualité, les ingrédients de base d'un emploi motivant (autonomie, solidarité, compétence) sont souvent manquants. Les emplois semblent alors avoir moins de sens et être moins motivants. Par conséquent, les travailleurs se portent plus facilement malades.⁵³

E. CONSEILS POUR LES GRANDES ENTREPRISES

Sur la base des constatations qui précèdent et de notre expérience pratique, nous vous proposons quelques conseils pratiques qui les aideront à lutter contre l'absentéisme au sein de votre grande entreprise. Vous trouverez ailleurs⁵⁴ diverses recommandations en vue de l'élaboration d'une politique solide en matière d'absentéisme.

Limitez la charge de travail et offrez de l'autonomie

Vous savez à présent qu'essayer de contrôler vos collaborateurs est tout sauf la meilleure façon de les motiver et qu'une charge de travail trop élevée finira par les épuiser. Voilà qui va vous simplifier la vie : plus besoin d'instructions sur la manière dont un collaborateur doit réaliser telle ou telle tâche. N'oubliez cependant pas de discuter avec lui du résultat à atteindre. Savez-vous par ailleurs quels sont ses rêves et ses souhaits ? En obtenant réponse à cette question, vous pourrez l'aider à les réaliser. Et si vous attendez de sa part une certaine flexibilité, vous devez logiquement lui rendre la pareille. Par exemple en lui proposant de télétravailler ou de travailler dans des antennes plus proches de chez lui. Ou encore en instaurant des plages flottantes, voire en abandonnant tout simplement les horaires. Dernier conseil pour celles et ceux qui souhaitent offrir une véritable autonomie à leurs collaborateurs : supprimez le mot « devoir » de votre vocabulaire.

Donnez un sens au travail

En tant que responsable des ressources humaines ou manager d'une grande entreprise, vous savez que les travailleurs apportent chacun leur pierre à l'édifice et avez une idée précise de cette contribution personnelle. Ce n'est toutefois pas le cas de tout le monde. Il va de soi que plus l'entreprise est grande, moins vos collaborateurs savent dans quelle mesure ils contribuent aux résultats de l'entreprise. Il s'agit pourtant d'un facteur de motivation important. De même, plus l'entreprise est grande, moins les travailleurs remarquent qu'un de leurs collègues n'est pas là. Montrez à un collaborateur malade que son absence n'est pas passée inaperçue et que sa contribution compte. Pensez également, avant que quelqu'un ne tombe malade, à définir avec chaque équipe un objectif qui contribue à la réalisation des résultats de l'entreprise, et unissez vos efforts pour le réaliser. Cela donnera un sens au travail et créera un sentiment d'implication général.

⁴⁹ Lai, Y., Saridakis, G., and Blackburn, R. (2015) Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different?. *Stress Health*, 31: 222–235. doi: 10.1002/smi.2549

⁵⁰ Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016). 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers'

⁵¹ Rapport focus Securex (2017) « Les personnes auto-déterminées veulent travailler plus longtemps »

⁵² Jobat 2010 *Kiezen voor grote broer of klein duimpje?* Multinational vs kmo

⁵³ Rapport focus Securex (2017) « Les personnes auto-déterminées veulent travailler plus longtemps »

⁵⁴ Sur www.securex.be/absenteisme, sur <http://www.securexblog.be/employabilite/category/absenteisme> et dans les *white papers* sur l'absentéisme que Securex a publié ces dernières années (politique de santé, réintégration, contacts avant, pendant et après les absences...)

Impliquez vos partenaires syndicaux

Vous pouvez également faire appel aux syndicats de l'entreprise afin qu'ils vous aident, dès le départ, à donner un sens au travail. Tâchez de trouver des intérêts communs plutôt qu'opposés, comme le travail faisable, mais aussi le développement personnel, la reconnaissance et l'identité des travailleurs. Vous éviterez ainsi d'avoir une relation conflictuelle. Un point d'autant plus important que vous avez besoin de l'accord et du soutien des syndicats pour élaborer une politique durable en matière d'absentéisme.

Instaurez une culture familiale

Il manque souvent aux grandes entreprises une série d'atouts dont peuvent pourtant se prévaloir les PME. C'est par exemple le cas d'une culture familiale. Si vous limitez suffisamment la taille des équipes et encouragez vos collaborateurs à se soucier sans cesse les uns des autres, surtout en cas de difficulté, l'ambiance au travail n'en sera que meilleure. Il est donc préférable que vos managers aient le temps de s'intéresser personnellement à chaque collaborateur – et pas uniquement pour évaluer leurs résultats et leur méthode de travail –, car cela améliorera l'implication générale. De plus, si une personne malade s'absente longtemps, ses collègues resteront automatiquement en contact avec elle, ce qui accélérera son retour.

Automatisez et assurez le suivi

Les grandes entreprises possèdent elles aussi une série d'atouts, comme la possibilité d'automatiser leurs processus. Si cela peut vous permettre de réduire votre charge de travail, il serait dommage de ne vous en priver, n'est-ce pas ? Prévoyez donc un système de suivi efficace qui, par exemple, avertit un manager lorsqu'un collaborateur tombe malade pour la troisième fois en 12 mois ou est absent depuis plus d'un mois. Vous pouvez également, parce que vous êtes sincèrement intéressé, vous informer du déroulement des entretiens avec les collaborateurs qui sont régulièrement malades ou absents depuis longtemps. Évitez toutefois de vous renseigner au sujet d'une seule personne et de donner l'impression que vous jouez les inspecteurs... à moins que le manager ne vous pose lui-même une question.



Les employeurs peuvent éviter les absences pour cause de burn-out en procédant à la refonte des fonctions. Un bon équilibre entre charge de travail et mise à profit des compétences (de même que l'évitement des conflits de rôle) est en outre extrêmement important. Le renforcement de la résilience de l'individu par la gestion du temps, la pleine conscience et le coaching en matière de mode de vie n'a de sens qu'à condition de veiller, en amont, à la qualité de l'emploi. Lorsqu'un travailleur se retrouve tout de même en burn-out, il a d'abord besoin de temps pour s'en remettre. Ensuite, l'employeur pourra adapter le travail en coordination avec le collaborateur ou envisager un autre emploi.

Pr Hans De Witte, KU Leuven



Il est possible de concevoir une grande organisation comme un réseau de PME, à savoir de petites entreprises similaires. Ce faisant, vous profitez de l'échelle d'une grande firme, tout en maintenant l'ambiance de travail d'une petite entreprise. Les grandes entreprises pensent souvent être sur la bonne voie puisqu'elles ont intégré de nombreux systèmes de RH, des entretiens de fonctionnement et d'évaluation, etc. Bien que leurs démarches partent d'une bonne intention, la mise en place d'une politique RH est souvent l'aveu de leur incapacité à matérialiser les valeurs humaines qui font la force des PME.

Pr Geert Van Hootegem, KU Leuven



Le management ne peut en aucun cas se résumer à une succession de tours de passe-passe destinés à promouvoir la productivité. Je souhaite au contraire voir l'humain replacé au centre des entreprises et je plaide en faveur d'une réflexion à long terme. Il convient de reconnaître les collaborateurs comme des individus à part entière, avec leurs propres ambitions, leurs talents et leurs forces uniques, mais aussi avec leurs défauts et leurs faiblesses. Un bon management consiste à tenter de concevoir un environnement de travail sur mesure pour ces personnes, afin qu'elles aient toutes les chances de laisser s'exprimer leurs atouts et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

P^r Frederik Anseel, King's College London

ANNEXE 1 : DÉFINITIONS

.....

A. TERMINOLOGIE

Absentéisme

Cette étude a pour but de donner une image générale de l'absentéisme sur le marché belge de l'emploi. Nous entendons par absentéisme les absences pour cause de maladie et d'accidents privés. L'absentéisme dû aux accidents du travail est mentionné de manière distincte. Ces deux raisons sont les plus pertinentes, car ce sont celles dont les employeurs souhaitent généralement tenir compte en priorité.

Les absences pour cause de grossesse, ainsi que les absences justifiées⁵⁵ et non justifiées⁵⁶ ne sont pas prises en compte.

Nombre moyen de travailleurs

Il s'agit de la moyenne du nombre de personnes actives par mois au cours de la période étudiée. Chaque mois où le travailleur a un contrat d'une durée minimum d'un jour entre en ligne de compte dans le calcul à hauteur de 1/12 ou 1/3 selon que le calcul du chiffre d'absentéisme s'effectue par année civile ou par trimestre.

Nombre de travailleurs actifs

Soit le nombre de personnes ayant un contrat en cours le dernier jour de la période étudiée. Les travailleurs qui avaient un contrat durant la période étudiée, mais qui ne sont plus actifs le dernier jour de celle-ci ne sont donc pas pris en compte.

Nombre de déclarations d'absences pour maladie

Le nombre d'absences correspond aux nouvelles périodes d'absence pour maladie débutées au cours de la période étudiée. Une absence pour maladie ayant commencé en décembre 2016 et se prolongeant en 2017 n'est donc pas prise en compte dans le nombre d'absences en 2017. La prolongation ou la rechute ne sont pas considérées comme de nouvelles périodes d'absence pour maladie.

Nombre de jours d'absence

Le nombre de jours d'absence est le nombre total de journées de travail non prestées pour cause de maladie ou d'accident de travail au cours de la période étudiée. Pour une absence maladie ayant débuté en décembre 2016, nous comptons les journées d'absence à partir du 1^{er} janvier pour déterminer le total des journées d'absence de 2017. Une journée de travail est considérée comme non prestée à partir d'une heure d'absentéisme.

Nombre de jours à prester

Pour un équivalent temps plein, une année civile comprend 261 jours de travail à prester : 365 – (52 week-ends x 2 jours). Les jours fériés et les jours de congé sont considérés comme étant à prester puisqu'ils sont payés par l'employeur. Ce faisant, nous éliminons également les différences entre entreprises et secteurs quant au nombre de jours à prester.

Lorsque la date de début et/ou de fin d'un contrat de travail se situe au cours de la période étudiée, nous tenons compte des dates exactes pour déterminer le nombre de journées de travail à prester : un travailleur à temps plein dont le contrat s'est terminé le 15 janvier comptabilise 10 jours de travail à prester en 2017.

⁵⁵ Gewettigde afwezigheid: schorsing in de uitvoering van de arbeidsovereenkomst gebaseerd op een akkoord tussen werkgever en medewerker. De werkgever is aan de medewerker geen loon verschuldigd.

⁵⁶ Ongewettigde afwezigheid: afwezigheden die buiten elke wettelijke regeling vallen en zonder voorafgaand akkoord van de werkgever.

Pour les travailleurs à temps partiel, nous prenons en compte le nombre de jours qu'ils sont supposés prester, indépendamment du nombre d'heures à prester par jour : 50 % répartis sur 5 matinées supposent 5 jours de travail à prester par semaine, alors que 50 % répartis sur le lundi, le mardi et le mercredi matin représentent 3 journées de travail à prester par semaine.

Mis à part les travailleurs à temps partiel, il existe également des travailleurs qui prestant 6 voire 7 jours par semaine, mais qui ne dépassent pas le nombre d'heures hebdomadaires d'un travailleur à temps plein. Dans ce cas, nous appliquons le même principe que celui utilisé pour les travailleurs à temps partiel : le nombre de jours à prester par semaine s'élève à 6 ou 7 au lieu de 5.

B. MODE DE CALCUL DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ABSENTÉISME

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme pour maladie correspond au nombre de jours de travail sur 100 pendant lesquels un travailleur ne preste pas pour raison de maladie ou d'accident privé. Ce pourcentage est, dans tous les cas, calculé pour un groupe de travailleurs déterminé (p. ex. tous les ouvriers en Belgique) au cours d'une période de référence déterminée (p. ex. une année civile).

Les jours de travail non prestés sont répartis en fonction de la durée de la période d'absence dont ils font partie : le premier mois de l'absence maladie (courte durée), du deuxième au douzième mois de l'absence maladie (durée moyenne), dès le treizième mois d'absence (longue durée).

Autrement dit, l'absentéisme de courte durée représente le nombre de travailleurs sur 100 qui, en moyenne et par jour, sont absents depuis moins d'un mois. L'absentéisme de durée moyenne fait ainsi référence au nombre de travailleurs qui, en moyenne et par jour, sont absents depuis plus d'un mois, mais moins d'une année, et l'absentéisme de longue durée renvoie aux absences de plus d'un an.

Maladie 0 - 1 mois en % =	$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pour cause de maladie au cours du premier mois de chaque absence (courte ou longue) durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre de jours de travail à prester durant la période étudiée}}$
Maladie > 1 mois - 1 an en % =	$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pour cause de maladie durant la période allant du deuxième au douzième mois de chaque absence dans la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre de jours de travail à prester durant la période étudiée}}$
Maladie > 1 an en % =	$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pour cause de maladie pendant la deuxième année et les éventuelles années suivantes de chaque absence de longue durée durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre de jours de travail à prester durant la période étudiée}}$
Maladie Total en % =	$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence pour cause de maladie durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre de jours de travail à prester durant la période étudiée}}$

Accidents du travail	Nombre total de jours d'absence pour raison d'accident du travail durant la période étudiée x 100
Total en % =	<hr/>
	Nombre de jours de travail à prester durant la période étudiée

Fréquence

La fréquence de l'absentéisme pour maladie correspond au nombre moyen de fois qu'un travailleur moyen se porte malade pendant la période observée (p. ex. une année civile).

Fréquence =	Nombre de déclarations de maladie durant la période étudiée
	<hr/>
	Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée

Durée moyenne par absence

La durée moyenne d'une absence pour cause de maladie est calculée sur la base du nombre total de journées d'absence maladie dans la période de référence, divisé par le nombre d'absences déclarées pendant la même période. Le chiffre ainsi obtenu ne peut être considéré comme une donnée absolue, dans la mesure où nous ne possédons aucune information sur la durée réelle de chaque absence. Il est cependant possible de comparer la durée moyenne des absences entre différents groupes de travailleurs ou plusieurs années civiles.

Durée moyenne par absence =	Nombre de jours d'absence pour cause de maladie durant la période étudiée
	<hr/>
	Nombre de déclarations de maladie durant la période étudiée

Durée moyenne par travailleur

La durée moyenne par travailleur (ou le nombre de jours d'absence par travailleur) équivaut au nombre moyen de jours de travail pour lesquels un travailleur s'est déclaré malade pendant la période de référence. Pour ce faire, tous les jours d'absence de toutes les périodes d'absence sont additionnés.

Durée moyenne par travailleur =	Nombre de jours d'absence pour cause de maladie dans la période étudiée
	<hr/>
	Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée

Proportion d'absents

Il s'agit de la part des travailleurs ayant comptabilisé au moins un jour d'absence pour maladie ou accident privé pendant la période de référence. Son pendant négatif est ce qu'on appelle « l'absentéisme zéro ». Nous préférons toutefois nous baser sur la proportion d'absents pour que tous les indicateurs de l'absentéisme puissent être lus dans le même sens : plus le résultat est faible, plus l'indicateur est favorable.

Proportion d'absents (%) =	Nombre moyen de travailleurs comptabilisant au moins un jour d'absentéisme pendant la période étudiée x 100
	<hr/>
	Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée

Proportion de travailleurs selon la fréquence

Il s'agit de l'ensemble des travailleurs s'étant portés malades X fois pendant la période de référence pour cause de maladie ou d'accident privé. Ce paramètre est calculé pour les fréquences 0, 1, 2, 3, 4 et « 5 ou plus ».

Part des travailleurs enregistrant une fréquence X (%) =	$\frac{\text{Nombre moyen de travailleurs s'étant portés X fois malades durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée}}$
--	--

Remarque : une personne enregistrant une fréquence zéro sur une année civile peut malgré tout comptabiliser des jours d'absence et donc ne pas présenter un absentéisme nul. C'est le cas lorsque sa seule période d'absence a commencé avant le début de l'année civile en question.

Facteur Bradford Classique

Le facteur Bradford Classique mesure, pour une période de 12 mois, le degré de perturbation occasionné par l'absence de chacun des salariés au sein de l'entreprise. Sa formule consiste à multiplier le carré de la fréquence par le nombre de jours d'absence, ce qui signifie que plus l'absentéisme est fréquent, plus il est perturbant.

Les formules suivantes s'appliquent pour les travailleurs à temps plein occupés sous contrat durant toute la période étudiée. Pour les autres, le nombre de jours d'absence est corrigé sur la base de la durée du contrat pendant la période étudiée et du régime de travail à temps partiel. La fréquence est quant à elle uniquement corrigée en fonction de la durée du contrat.

Facteur Bradford Classique individuel =	$\text{Fréquence}^2 \times \text{nombre de jours d'absence pour maladie durant la période étudiée}$
---	---

Centile X du facteur Bradford Classique =	Dans le classement de tous les salariés actifs selon leur facteur Bradford Classique individuel, (100-X) % des salariés se trouvent au-dessus du centile X et X % en dessous.
---	---

Pour les salariés comptabilisant 10 jours d'absence maladie sur les 12 mois étudiés, le score du facteur Bradford Classique peut varier énormément en fonction de la fréquence de l'absentéisme.

Par exemple :

- Une seule absence maladie pour une période de 10 jours comptabilise 10 points (à savoir $1 \times 1 \times 10$).
- Cinq absences maladie pour des périodes de 2 jours comptabilisent 250 points (à savoir $5 \times 5 \times 10$).
- Dix absences maladie pour des périodes de 1 jour comptabilisent 1 000 points (à savoir $10 \times 10 \times 10$).

ANNEXE 2 : CHIFFRES⁵⁷

A. COÛT DE L'ABSENTÉISME POUR CAUSE DE MALADIE

Tableau 1 : Coût direct d'une journée d'absence pour maladie

Inclus dans le coût direct :	% du salaire mensuel brut	Ouvrier*	Employé**
Salaire mensuel brut garanti	5,2 %	135 €	207 €
Idem + pécule de vacances + prime de fin d'année + coût patronal	8,6 %	220 €	337 €

* Salaire moyen mensuel brut pour un ouvrier selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 2 604 €

** Salaire moyen mensuel brut pour un employé selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 3 988 €

Tableau 2 : Coût direct de l'absentéisme par travailleur pour une année complète

	Ouvrier*	Employé**
Nombre de jours d'absence maladie en 2017 (couverts par la période de salaire garanti)	6,45	4,52
Coût direct par travailleur en 2017***	1.144 €	1.525 €

* Salaire moyen mensuel brut pour un ouvrier selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 2 604 €

** Salaire moyen mensuel brut pour un employé selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 3 988 €

*** Inclus : coûts du salaire mensuel garanti + coût patronal + pro rata de la prime de fin d'année et du pécule de vacances

Tableau 3 : Coût de l'absentéisme pour un employeur – exemple

Exemple : Entreprise comptant 50 collaborateurs

Coûts directs moyens pour un travailleur (salaire garanti)*	289 € / jour
Coûts indirects**	722 € / jour
Total	1.011 € / jour
Durée moyenne d'absence par an***	5,32 jours
Total des coûts directs	5,32 jours x 50 collaborateurs x 289 € = 76.874 €
Total des coûts résultant de l'absentéisme	5,32 jours x 50 collaborateurs x 1.011 € = 268.926 €

* Salaire garanti : salaire garanti par l'employeur pour une période d'absence maximale de 30 jours calendriers

** Réorganisation, remplacement temporaire, baisse de la qualité des services, heures supplémentaires, etc.⁵⁸

*** Nombre de jours d'absence par travailleur couverts par une période de salaire garanti

⁵⁷ Dans ce white paper, nous limitons l'échantillon de base aux entreprises comptant moins de 1 000 travailleurs. Le chapitre « Comment cette étude a-t-elle été menée ? » explique pourquoi.

⁵⁸ Sur la base de plusieurs enquêtes scientifiques et d'une étude menée par Securex HR Research, nous pouvons affirmer que les coûts indirects sont 2,5 à 3 fois plus élevés que les coûts directs.

Tableau 4 : Coût de l'absentéisme pour la totalité des employeurs en Belgique (milliards d'euro)

	Ouvrier*	Employé**
Coût direct***	0,83	1,58
Coût indirect****	2,08	3,95
Total	2,91	5,53

* Salaire moyen mensuel brut pour un ouvrier selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 2 560 €

** Salaire moyen mensuel brut pour un employé selon les données de l'ONSS et du Bureau fédéral du Plan : 3 949 €

*** Inclus : coûts du salaire mensuel garanti + coût patronal + pro rata de la prime de fin d'année et du pécule de vacances

**** Coût indirect = 2,5 x coût direct

B. PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ABSENTÉISME

Tableau 5 : Taux d'absentéisme selon l'année civile

	% maladie				% accident du travail	
	0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an	total	total	
2001	1,76	1,34	1,07	4,18	0,50	
2002	1,84	1,41	1,15	4,40	0,48	
2003	1,93	1,38	1,34	4,65	0,46	
2004	1,84	1,42	1,54	4,80	0,47	
2005	1,94	1,36	1,66	4,97	0,44	
2006	1,95	1,38	1,61	4,95	0,43	
2007	2,05	1,41	1,50	4,95	0,41	
2008	2,03	1,43	1,43	4,90	0,42	
2009	2,06	1,55	1,55	5,16	0,40	
2010	2,02	1,60	1,65	5,27	0,40	
2011	2,04	1,65	1,73	5,42	0,39	
2012	2,01	1,64	1,85	5,50	0,37	
2013	2,01	1,68	1,98	5,67	0,36	
2014	1,96	1,85	2,19	5,99	0,34	
2015	2,01	1,87	2,47	6,35	0,32	
2016	2,04	1,87	2,68	6,58	0,34	
2017	2,07	1,99	2,82	6,88	0,35	

Tableau 6: Fréquence et durée des absences pour maladie selon l'année civile

	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
2001	41,93	0,83	12,75	10,58
2002	44,54	0,89	12,33	11,00
2003	46,65	0,96	12,09	11,61
2004	45,08	0,93	12,93	12,00
2005	47,57	0,99	12,34	12,22
2006	47,36	1,01	11,98	12,14
2007	49,03	1,07	11,40	12,20
2008	49,31	1,08	11,24	12,14
2009	50,60	1,11	11,50	12,72
2010	49,18	1,08	12,10	13,02
2011	49,93	1,08	12,35	13,38
2012	50,89	1,09	12,55	13,66
2013	51,86	1,09	12,94	14,06
2014	50,00	1,00	14,83	14,88
2015	51,59	1,04	15,17	15,74
2016	52,07	1,06	15,49	16,35
2017	51,38	1,06	16,30	17,04

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

Figure 12 : Répartition des travailleurs en fonction de la fréquence des absences pour maladie

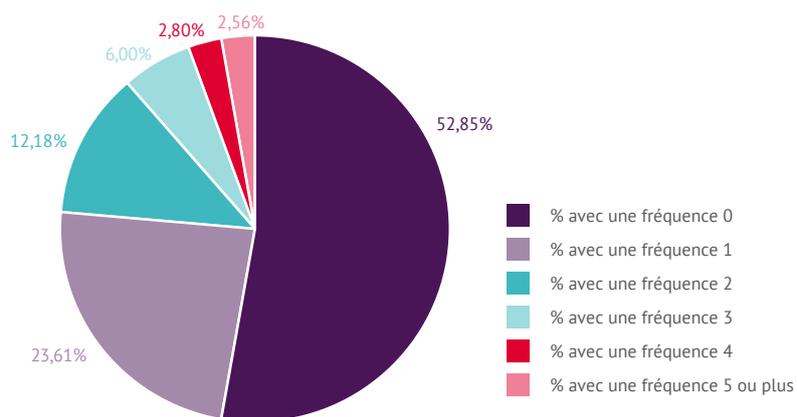


Tableau 7 : Taux d'absentéisme selon le statut

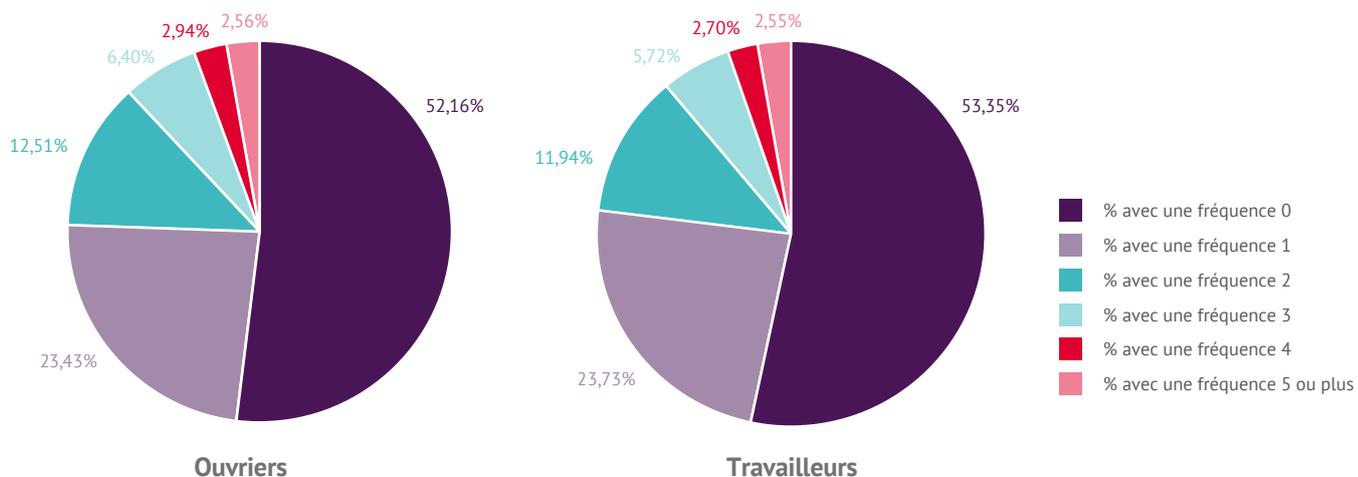
Statut	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Ouvrier	107.579	2,40	2,65	4,36	9,41	0,68
Employé	125.669	1,82	1,51	1,70	5,03	0,11

Tableau 8 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon le statut

Statut	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Ouvrier	107.579	46,13	1,07	21,90	23,44
Employé	125.669	50,42	1,03	12,07	12,41

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

Figure 13 : Répartition des ouvriers (graphique 1) et des employés (graphique 2) en fonction de la fréquence des absences maladie



C. FACTEUR BRADFORD DE L'ABSENTÉISME POUR CAUSE DE MALADIE

Tableau 9 : Facteur Bradford Classique – percentiles 50-90

	P50	P60	P70	P80	P90
2015	0	2	7	32	140
2016	0	2	6	32	144

Tableau 10 : Facteur Bradford Classique – percentiles 75-95

	P75	P80	P85	P90	P95
2015	16	32	64	140	364
2016	16	32	64	144	375

Tableau 11 : Facteur Bradford Classique – percentiles 95-99

	P95	P96	P97	P98	P99
2015	364	468	636	925	1.617
2016	375	488	671	972	1.725

Tableau 12 : Facteur Bradford Classique selon le statut – percentiles 75-95

	Statut	P75	P80	P85	P90	P95
2015	Ouvrier	24	44	90	180	432
	Employé	12	24	50	108	299
2016	Ouvrier	28	46	90	192	464
	Employé	11	24	46	108	299

D. PREMIER JOUR ET DURÉE DES ABSENCES POUR CAUSE DE MALADIE

Tableau 13 : Répartition des absences maladie selon le jour de début et la durée

%	Nombre de jours d'absence maladie						total
	1	2	3	4	5	plus	
Lundi	5,18	4,34	5,13	2,10	6,43	7,01	30,19
Mardi	4,17	3,48	2,39	5,43	0,65	4,47	20,59
Mercredi	3,62	2,40	6,09	0,80	0,51	3,84	17,26
Judi	3,68	7,13	1,08	0,68	0,58	3,75	16,90
Vendredi	6,13	1,38	0,83	0,63	0,41	3,02	12,40
Samedi	0,63	0,37	0,16	0,12	0,08	0,52	1,88
Dimanche	0,17	0,08	0,07	0,05	0,05	0,35	0,77
TOTAL	23,58	19,18	15,75	9,81	8,71	22,96	100

Rouge : jours les plus fréquents pour une déclaration de maladie selon la durée de l'absence (percentile 75)⁵⁹

Diagonale en rouge : 31,21 % des absences se prolongent jusqu'à la fin de la semaine, indépendamment du jour où elles se sont déclarées

Tableau 14 : Répartition des absences maladie selon le jour de début et la durée – ouvriers

%	Nombre de jours d'absence maladie						total
	1	2	3	4	5	plus	
Lundi	3,47	3,54	4,98	2,14	8,26	8,78	31,17
Mardi	2,96	2,90	2,21	6,70	0,68	5,44	20,89
Mercredi	2,60	2,06	6,77	0,69	0,57	4,54	17,23
Judi	2,70	7,33	0,95	0,69	0,65	4,48	16,80
Vendredi	5,10	1,05	0,81	0,63	0,41	3,39	11,39
Samedi	0,38	0,42	0,12	0,13	0,07	0,48	1,60
Dimanche	0,21	0,09	0,09	0,06	0,07	0,45	0,97
TOTAL	17,42	17,39	15,93	11,04	10,71	27,56	100

Rouge : jours les plus fréquents pour une déclaration de maladie selon la durée de l'absence (percentile 75)

Diagonale en rouge : 34,16 % des absences se prolongent jusqu'à la fin de la semaine, indépendamment du jour où elles se sont déclarées

⁵⁹ Les pourcentages rouges sont les 25 % des jours qui obtiennent le résultat le plus élevé. Nous nous sommes pour ce faire basés sur une analyse percentile.

Tableau 15 : Répartition des absences maladie selon le jour de début et la durée – employés

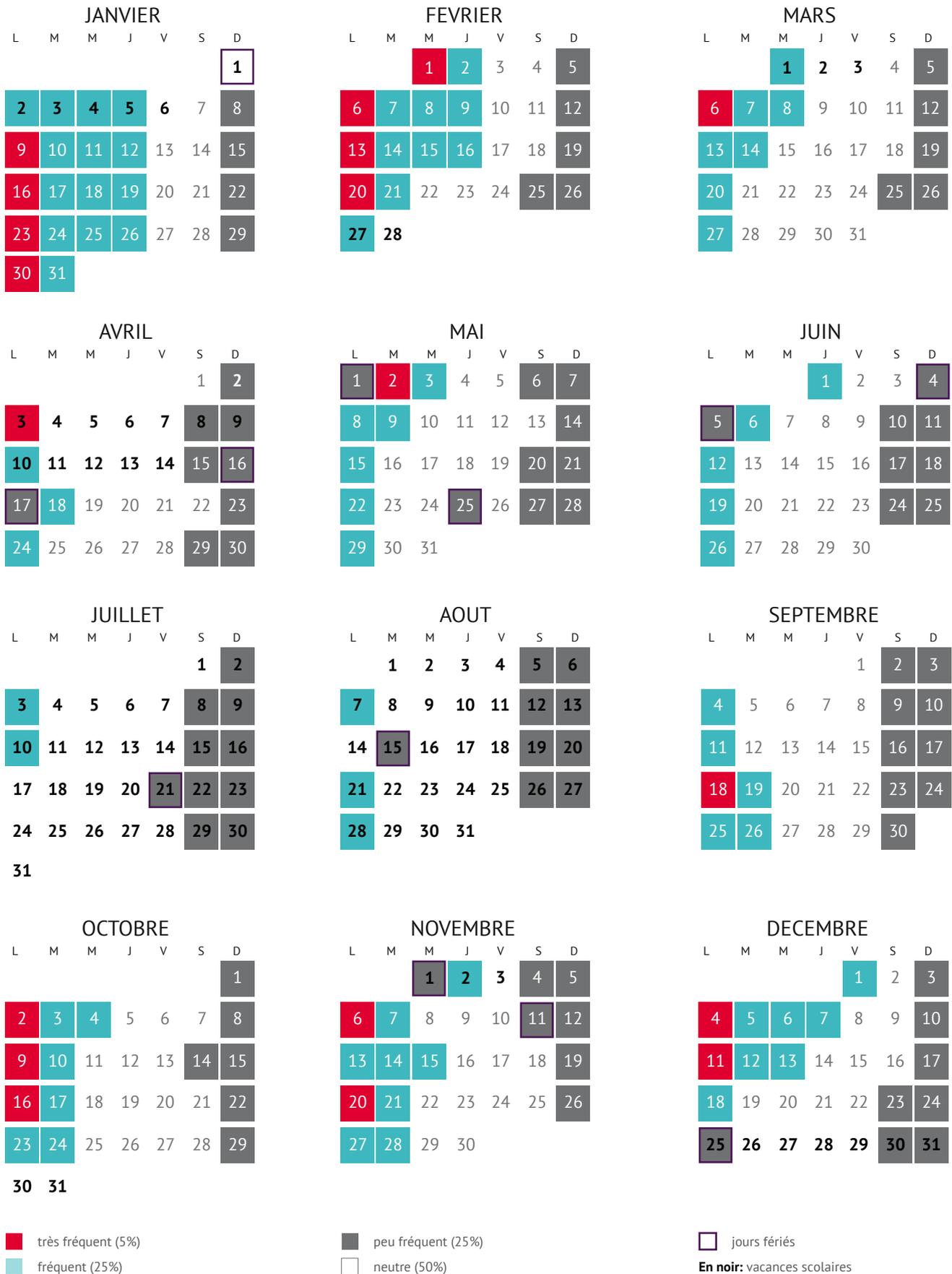
%	Nombre de jours d'absence maladie						total
	1	2	3	4	5	plus	
Lundi	6,55	4,98	5,25	2,07	4,96	5,59	29,40
Mardi	5,15	3,95	2,53	4,42	0,63	3,69	20,37
Mercredi	4,44	2,68	5,55	0,89	0,47	3,29	17,32
Jeudi	4,46	6,97	1,19	0,67	0,52	3,16	16,97
Vendredi	6,95	1,65	0,85	0,63	0,41	2,72	13,21
Samedi	0,83	0,33	0,19	0,12	0,08	0,55	2,10
Dimanche	0,14	0,07	0,05	0,05	0,03	0,27	0,61
TOTAL	28,52	20,63	15,61	8,85	7,10	19,27	100

Rouge : jours les plus fréquents pour une déclaration de maladie selon la durée de l'absence (percentile 75)

Diagonale en rouge : 28,85 % des absences se prolongent jusqu'à la fin de la semaine, indépendamment du jour où elles se sont déclarées

E. JOURS RECORDS D'ABSENTÉISME POUR CAUSE DE MALADIE

Figure 14 : Calendrier reprenant les jours les plus et les moins fréquents pour les déclarations de maladie



F. INDICATEURS DE L'ABSENTÉISME SELON LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOYEUR

Tableau 16 : Taux d'absentéisme selon la taille de l'entreprise⁶⁰

Taille	Nb. de firmes	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
0 - 4	17.806	1,25	1,50	2,22	4,97	0,24
5 - 9	4.438	1,60	1,77	2,14	5,51	0,31
10 - 19	2.579	1,80	1,74	2,57	6,11	0,36
20 - 49	1.605	2,09	1,99	2,72	6,80	0,41
50 - 99	484	2,32	2,13	2,94	7,39	0,40
100 - 199	183	2,55	2,20	3,21	7,96	0,37
200 - 499	71	2,52	2,31	3,18	8,01	0,29
500 - 999	17	2,73	2,78	4,75	10,26	0,38
>= 1.000	10	2,87	2,85	4,48	10,20	0,26

Taille exprimée en nombre de travailleurs

Tableau 17 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon la taille de l'entreprise

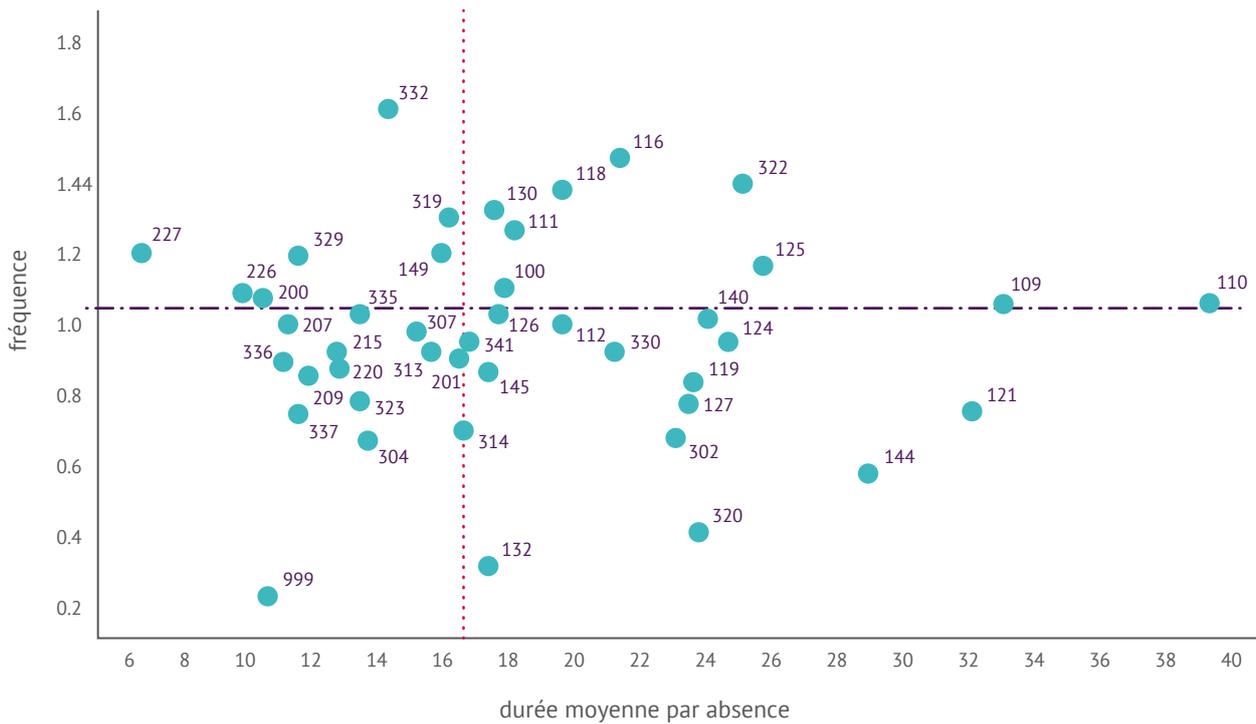
Taille	Nb. de firmes	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
0 - 4	17.806	34,10	0,59	20,18	11,68
5 - 9	4.438	42,67	0,80	16,94	13,49
10 - 19	2.579	48,21	0,93	16,39	15,19
20 - 49	1.605	53,15	1,09	15,63	17,05
50 - 99	484	57,27	1,21	15,36	18,58
100 - 199	183	60,81	1,31	15,23	19,98
200 - 499	71	59,04	1,30	15,47	20,09
500 - 999	17	58,65	1,21	19,92	24,10
>= 1.000	10	62,20	1,32	18,30	24,19

Taille exprimée en nombre de travailleurs

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

⁶⁰ Dans ce white paper, nous limitons l'échantillon de base aux entreprises comptant moins de 1 000 travailleurs. Le chapitre « Comment cette étude a-t-elle été menée ? » explique pourquoi. Dans les comparaisons des chiffres actuels selon la taille des entreprises comme dans ces tableaux, les entreprises de 1 000 travailleurs et plus sont bel et bien mentionnées.

Figure 15 : Fréquence et durée moyenne par absence selon la commission paritaire



..... Durée moyenne par absence sur le marché du travail (exprimée en jours ouvrables)
 - - - - - Fréquence moyenne sur le marché du travail
 999 Aucune commission paritaire compétente
 Ce graphique reprend uniquement les commissions paritaires qui, dans notre échantillon, comptent minimum 50 employeurs.

Tableau 18 : Taux d'absentéisme pour cause de maladie selon la province

Province	Nb. de firmes	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Anvers	2.090	2,21	1,89	2,37	6,47	0,24
Bruxelles	3.938	1,93	1,78	2,15	5,87	0,28
Hainaut	4.778	2,10	2,43	4,51	9,04	0,57
Limbourg	605	2,34	2,50	3,73	8,57	0,34
Liège	5.325	1,97	2,25	3,52	7,74	0,48
Luxembourg	313	1,83	2,27	2,64	6,74	0,72
Namur	1.416	1,96	2,28	2,74	6,98	0,48
Flandre-Orientale	3.931	2,08	1,91	2,90	6,89	0,32
Brabant flamand	1.258	2,09	1,75	2,06	5,90	0,26
Brabant wallon	1.648	1,96	1,80	2,30	6,07	0,32
Flandre-Occidentale	2.993	1,93	1,81	2,72	6,45	0,37

Tableau 19 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon la province

Province	Nb. de firmes	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Anvers	2.090	54,62	1,17	13,56	15,87
Bruxelles	3.938	47,85	1,08	13,51	14,64
Hainaut	4.778	49,25	0,92	24,63	22,74
Limbourg	605	54,28	1,06	19,80	21,03
Liège	5.325	47,17	0,89	21,29	18,97
Luxembourg	313	45,45	0,81	20,22	16,40
Namur	1.416	46,58	0,93	18,52	17,21
Flandre-Orientale	3.931	53,38	1,05	16,09	16,88
Brabant flamand	1.258	52,97	1,13	13,03	14,77
Brabant wallon	1.648	50,74	1,03	14,74	15,12
Flandre-Occidentale	2.993	52,18	0,99	16,31	16,11

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

G. INDICATEURS DE L'ABSENTÉISME SELON LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAILLEUR⁶¹

Tableau 20 : Taux d'absentéisme selon le sexe

Sexe	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Homme	132.335	1,88	1,63	2,41	5,92	0,48
Femme	100.881	2,32	2,49	3,39	8,20	0,17

Tableau 21 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon le sexe

Sexe	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Homme	132.335	48,48	0,96	15,63	15,02
Femme	100.881	55,14	1,16	17,01	19,66

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

⁶¹ Les chiffres selon le statut sont repris sous « Principaux indicateurs de l'absentéisme ».

Tableau 22 : Taux d'absentéisme selon l'âge

Âge	Nb. de travailleurs	% maladie				% accident du travail	
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an	total	total	
0 - 24	28.814	1,88	0,90	0,06	2,84	0,28	
25 - 59	38.384	2,09	1,16	0,31	3,56	0,22	
30 - 34	32.756	2,20	1,59	0,84	4,63	0,30	
35 - 39	29.569	2,14	1,89	1,44	5,47	0,30	
40 - 44	26.444	2,12	2,10	1,97	6,19	0,38	
45 - 49	26.445	2,00	2,35	2,91	7,26	0,43	
50 - 54	23.428	2,14	2,71	4,48	9,32	0,41	
55 - 59	16.752	2,07	3,23	7,88	13,18	0,47	
60 - 64	7.692	1,76	3,09	15,66	20,52	0,64	
65 et +	2.833	0,93	1,08	8,24	10,26	0,25	

Tableau 23 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon l'âge

Âge	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
0 - 24	28.814	44,84	1,22	5,75	7,03
25 - 59	38.384	51,50	1,24	7,25	8,97
30 - 34	32.756	55,02	1,23	9,47	11,63
35 - 39	29.569	53,86	1,13	12,11	13,70
40 - 44	26.444	52,41	1,05	14,66	15,46
45 - 49	26.445	50,15	0,92	19,62	18,05
50 - 54	23.428	51,27	0,88	26,27	23,02
55 - 59	16.752	52,42	0,83	38,57	31,38
60 - 64	7.692	51,97	0,70	68,61	47,73
65 et +	2.833	21,99	0,27	73,40	19,65

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

Tableau 24 : Taux d'absentéisme selon le statut et l'âge

Statut	Âge	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
			0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Ouvrier	0 - 24	16.013	1,94	1,07	0,07	3,07	0,43
	25 - 29	15.307	2,50	1,63	0,45	4,58	0,47
	30 - 34	14.009	2,56	2,08	1,26	5,91	0,67
	35 - 39	13.215	2,52	2,36	1,95	6,83	0,61
	40 - 44	12.257	2,52	2,73	2,64	7,89	0,75
	45 - 49	12.308	2,44	3,21	4,54	10,19	0,84
	50 - 54	11.504	2,50	3,64	6,40	12,54	0,72
	55 - 59	8.261	2,33	4,31	11,97	18,61	0,86
	60 - 64	3.477	1,85	4,06	24,88	30,78	0,85
	65 et +	1.210	1,14	1,47	15,17	17,78	0,57
Employé	0 - 24	12.826	1,80	0,72	0,05	2,57	0,10
	25 - 29	23.080	1,85	0,90	0,23	2,98	0,08
	30 - 34	18.749	1,96	1,28	0,58	3,82	0,07
	35 - 39	16.357	1,88	1,57	1,09	4,54	0,08
	40 - 44	14.169	1,82	1,63	1,47	4,92	0,10
	45 - 49	14.137	1,68	1,72	1,71	5,11	0,12
	50 - 54	11.924	1,83	1,93	2,87	6,64	0,16
	55 - 59	8.491	1,85	2,31	4,39	8,56	0,12
	60 - 64	4.215	1,70	2,38	8,88	12,97	0,49
	65 et +	1.623	0,78	0,82	3,55	5,15	0,04

Tableau 25 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon le statut et l'âge

Statut	Âge	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Ouvrier	0 - 24	16.013	45,27	1,21	6,42	7,75
	25 - 29	15.307	52,72	1,29	9,00	11,58
	30 - 34	14.009	55,66	1,24	12,08	14,93
	35 - 39	13.215	55,85	1,18	14,60	17,28
	40 - 44	12.257	55,17	1,11	17,91	19,86
	45 - 49	12.308	54,75	0,97	26,40	25,60
	50 - 54	11.504	55,06	0,93	33,62	31,23
	55 - 59	8.261	56,49	0,83	54,44	45,11
	60 - 64	3.477	58,81	0,66	107,80	71,43
	65 et +	1.210	26,28	0,26	122,16	31,49
Employé	0 - 24	12.826	44,36	1,24	5,02	6,24
	25 - 29	23.080	50,82	1,21	6,21	7,51
	30 - 34	18.749	54,62	1,22	7,82	9,56
	35 - 39	16.357	52,52	1,10	10,29	11,28
	40 - 44	14.169	50,37	1,01	12,02	12,20
	45 - 49	14.137	46,84	0,88	14,27	12,61
	50 - 54	11.924	48,15	0,83	19,55	16,28
	55 - 59	8.491	48,96	0,82	25,02	20,59
	60 - 64	4.215	46,93	0,72	41,98	30,24
	65 et +	1.623	18,66	0,28	37,96	10,46

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

Tableau 26 : Taux d'absentéisme selon l'ancienneté

Ancienneté	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
0 - 2	130.284	2,02	1,50	0,46	3,99	0,29
3 - 4	30.076	2,01	2,25	5,28	9,53	0,41
5 - 9	8.921	1,96	2,62	9,35	13,93	0,53
10 - 20	26.511	2,18	2,40	2,78	7,37	0,39
21 et +	37.424	2,15	2,42	4,35	8,92	0,35

Ancienneté exprimée en nombre d'années

Tableau 27 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon l'ancienneté

Ancienneté	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
0 - 2	130.284	54,15	1,10	9,01	9,88
3 - 4	30.076	45,00	0,94	25,10	23,59
5 - 9	8.921	44,58	0,81	42,56	34,41
10 - 20	26.511	45,01	1,09	16,77	18,23
21 et +	37.424	43,15	1,05	21,00	22,07

Ancienneté exprimée en nombre d'années

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

Tableau 28 : Taux d'absentéisme selon la nature du contrat

Nature du contrat	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Durée indéterminée	182.356	2,11	2,12	3,12	7,34	0,37
Durée déterminée	47.183	1,75	0,85	0,02	2,61	0,22
Remplacement ⁶²	2.021	2,49	2,31	1,17	5,97	0,24
Travail nettement défini ⁶³	841	1,36	0,80	0,65	2,81	0,55

Tableau 29 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon la nature du contrat

Nature du contrat	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Durée indéterminée	182.356	53,73	1,06	17,27	18,23
Durée déterminée	47.183	31,47	1,03	6,17	6,37
Remplacement	2.021	44,93	1,24	10,95	13,63
Travail nettement défini	841	31,47	0,75	9,58	7,14

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

⁶² Le contrat de remplacement est un contrat de travail conclu en vue de remplacer un travailleur, nommément désigné, dont l'exécution du contrat est suspendue pour une période déterminée ou indéterminée. Les causes de suspension sont notamment l'incapacité de travail en raison d'une maladie ou d'un accident, le repos de maternité ou encore les vacances annuelles. Par contre, sont expressément exclues par la loi les causes de suspension suivantes : manque de travail résultant de causes économiques, intempéries, grève et lock-out. Ce type de contrat permet d'assurer le remplacement d'un travailleur absent sans que ce remplacement ne lie l'employeur au travailleur de la même manière que s'il avait conclu avec ce dernier un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée ou un contrat pour un travail nettement défini.

⁶³ Le contrat conclu pour un travail nettement défini (CTND) est un contrat ordinaire de travail qui précise la nature et le volume de travail à accomplir. Le CTND suppose donc que, au moment de l'engagement, le travail à exécuter soit décrit de manière suffisamment précise quant à son objet et à son ampleur pour que le travailleur soit en mesure d'apprécier à quel moment son contrat prendra fin. Exemples : étude du gros œuvre d'un bâtiment industriel ou établissement d'un inventaire des stocks. À défaut de clarté, le contrat sera supposé avoir été conclu pour une durée indéterminée.

Tableau 30 : Taux d'absentéisme selon le régime de travail

Régime de travail	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Temps partiel	166.811	2,07	1,86	2,67	6,60	0,40
Temps plein	70.578	2,06	2,43	3,34	7,84	0,20

Tableau 31 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon le régime de travail

Régime de travail	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Temps partiel	166.811	53,43	1,10	15,54	17,12
Temps plein	70.578	44,82	0,89	18,91	16,82

Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrable

Tableau 32 : Taux d'absentéisme selon l'état civil

État civil	Nb. de travailleurs	% maladie			total	% accident du travail
		0 - 1 mois	> 1 mois - 1 an	> 1 an		total
Célibataire	122.323	2,00	1,60	1,57	5,17	0,30
Cohabitant(e) légal(e)	16.307	2,22	1,72	1,10	5,04	0,33
Marié(e)	81.769	2,03	2,24	3,89	8,17	0,38
Veuf/veuve	1.477	1,97	2,55	6,18	10,70	0,49
Divorcé(e)	14.158	2,48	3,18	5,78	11,43	0,45
Séparé(e) de fait	1.980	2,56	3,60	5,84	12,00	0,74
Séparé(e) de corps et de biens*	672	2,45	3,50	11,73	17,68	0,34

* Séparation physique légalement réglementée, mais qui ne signifie pas la dissolution du mariage

Tableau 33 : Fréquence et durée des absences pour maladie selon l'état civil

État civil	Nb. de travailleurs	% d'absents	Fréquence	Durée moy. par absence	Durée moy. par travailleur
Célibataire	122.323	48,76	1,10	11,73	12,90
Cohabitant(e) légal(e)	16.307	56,69	1,20	10,58	12,66
Marié(e)	81.769	51,65	0,96	20,97	20,05
Veuf/veuve	1.477	46,84	0,78	30,07	23,60
Divorcé(e)	14.158	56,62	1,07	26,31	28,23
Séparé(e) de fait	1.980	55,13	1,14	26,08	29,72
Séparé(e) de corps et de biens*	672	59,51	1,09	40,22	43,85

* Séparation physique légalement réglementée, mais qui ne signifie pas la dissolution du mariage
Durée moyenne exprimée en nombre de jours ouvrables

ANNEXE 3 : MODÈLE D'EMPLOYABILITÉ DE SECUREX

Comment une organisation peut-elle faire en sorte que ses collaborateurs « puissent » et « veuillent » travailler plus longtemps ?

Securex y apporte une réponse au moyen de son modèle d'employabilité durable (cf. figure 16). Ce modèle révèle quels facteurs font en sorte que les travailleurs puissent et veuillent travailler plus longtemps, bref, qu'ils soient employables de manière durable.

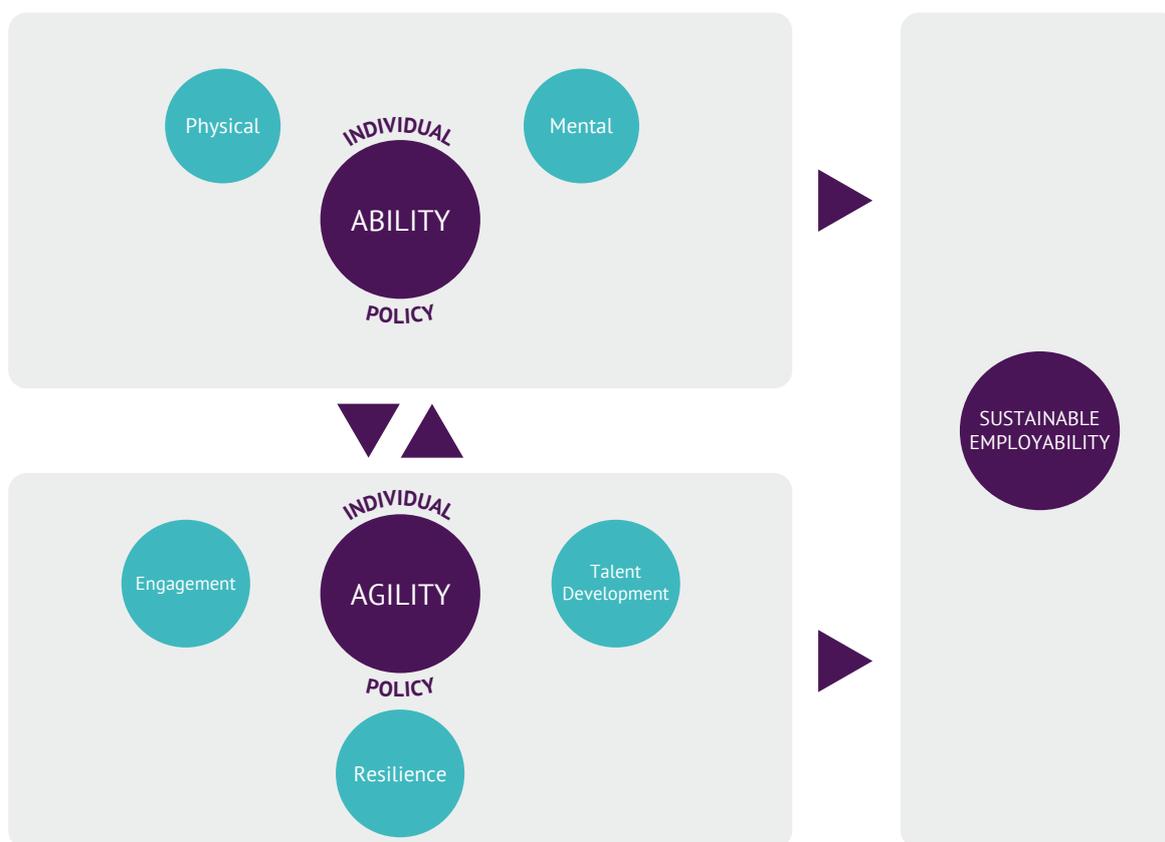


Figure 16: Modèle d'employabilité de Securex

Comme le montre la figure 16, le modèle se compose de deux compétences essentielles : « ability » et « agility ». Ces deux composantes sont indissociables et constituent, l'une et l'autre, le fondement de la disposition individuelle à travailler plus longtemps.

Le modèle examine chaque composante sous deux angles de vue :

1. l'employabilité individuelle et
2. la politique que mène l'entreprise dans laquelle opère le travailleur.

A. ABILITY



La notion d'« ability » renvoie à la santé physique et au bien-être mental des travailleurs.

Santé physique

La santé physique est influencée par le mode de vie, mais aussi par les conditions de travail et la pénibilité physique de la charge de travail. Ce modèle mesure également la mesure dans laquelle les travailleurs sont soutenus par leur organisation dans chacun de ces domaines. Nous examinons dès lors si les travailleurs se sentent physiquement capables de poursuivre le travail jusqu'à l'âge de la retraite (p. ex. : « *Mon mode de vie, dont mes habitudes alimentaires, mon rythme de sommeil et mon activité physique, me permettent de travailler jusqu'à l'âge de la pension légale* ») et si la charge physique imposée par les conditions de vie et de travail permettent au salarié d'accomplir son travail, même à un âge avancé (p. ex. « *Mon organisation mène une politique active pour me permettre de travailler dans de bonnes conditions* »).

Bien-être mental

Le bien-être mental recouvre non seulement la charge mentale imposée par le travail, mais aussi l'attitude personnelle (p. ex. : *pensée positive*), la charge émotionnelle du travail et l'équilibre travail-vie privée. Là encore, nous examinons si les travailleurs se sentent mentalement capables de poursuivre leur travail jusqu'à l'âge de la retraite (p. ex. : *stress, rythme de travail et intensité du travail*) et si l'organisation encourage ce sentiment au moyen d'une politique active (p. ex. : « *Mon organisation m'encourage à trouver un bon équilibre entre travail et vie privée* »).

B. AGILITY



La notion d'« agility » réunit trois composantes : « engagement » (implication), « talent development » (développement des talents) et « résilience » (capacité d'adaptation).

Engagement

Il s'agit de la mesure dans laquelle les salariés se sentent impliqués dans leur travail. Nous examinons aussi l'investissement individuel et les mesures prises par l'organisation pour maintenir et renforcer le niveau d'engagement. Trois aspects permettent de mesurer ce critère : (1) les valeurs (p. ex. « *En tant que travailleur, je me retrouve dans les valeurs de mon organisation* » et « *Au sein de mon organisation, les personnes agissent d'une manière qui reflète ses valeurs* »), (2) l'auto-motivation/autonomie (p. ex. « *Je fais ce travail, parce que j'aime ça* » et « *Je suis à même d'adapter mon travail pour mieux m'y retrouver* ») et (3) et le sens que revêt le travail (p. ex. « *Je fais ce travail parce que je le trouve utile* » et « *Même en période difficile, mon organisation est à même de donner un sens au travail de ses collaborateurs* »).

Talent Development

Il s'agit de la mesure dans laquelle les travailleurs ont l'impression que leurs atouts et talents sont correctement exploités dans leur travail. Le développement des talents nécessite la mise à disposition d'opportunités d'évolution, qu'elles soient saisies à l'initiative de la personne elle-même (p. ex. « *Mon travail me permet d'apprendre de nouvelles choses que je peux appliquer en dehors de mon organisation* ») ou fournies par l'organisation (p. ex. : « *J'ai la possibilité de suivre des formations qui améliorent la qualité de mon travail* »). Par ailleurs, nous évaluons aussi, à l'échelle individuelle, les compétences qui sont transposables (p. ex. : « *Je suis convaincu(e) de pouvoir trouver rapidement un emploi similaire auprès d'un autre employeur* ») et, à l'échelle de l'organisation, la perception quant au leadership (p. ex. : « *Mon supérieur direct fait en sorte que j'aborde les problèmes sous différents angles de vue* »).

Resilience

Il s'agit de la mesure dans laquelle les travailleurs font preuve de flexibilité pour prendre l'initiative lorsqu'ils ressentent que leur engagement commence à faiblir et/ou que leur talent est sous-exploité. Deux aspects permettent de mesurer ce critère : (1) l'adaptation au changement et à l'innovation (du point de vue du travailleur : « *Je suis prêt(e) à y mettre du mien pour faciliter l'introduction de changements au sein de mon organisation* », et du point de vue de l'organisation : « *Mon organisation est ouverte au changement* ») et (2) la capacité à saisir les opportunités (du point de vue du travailleur : « *Lorsque je vois une occasion de m'améliorer professionnellement, je la saisis* », et du point de vue de l'organisation : « *Mon organisation m'encourage à découvrir de nouvelles opportunités professionnelles pour que je puisse en tirer parti* »).

C. ABILITY ET AGILITY : DEUX CONCEPTS INDISSOCIABLES

Pour que les travailleurs ne s'en aillent pas prématurément, ils doivent avoir (et sentir qu'ils ont) la capacité de travailler plus longtemps, mais aussi la volonté et la motivation de le faire.



Seule une politique à la fois axée sur l'ability et l'agility portera ses fruits.

D. EMPLOYABILITÉ DURABLE

Le concept d'employabilité durable est notre variable dépendante. Il se mesure en tenant compte de deux aspects : la capacité à rester actif longtemps sur le marché du travail et la volonté de rester actif sur le marché du travail aussi longtemps que possible.

ANNEXE 4: LIENS UTILES

.....

www.securex.be/whitepapers

www.securex.be/absenteisme

www.securex.be/data-survey

www.securex.be/well-being

www.securex.be/sante

www.securex.be/stress

www.securex.be/burnout

www.securex.be/travailfaisable

www.burnoutassessmenttool.be

www.respectautravail.be : plateforme d'information du gouvernement belge pour les employeurs

www.sesentirbienautravail.be : plateforme d'information du gouvernement belge pour les travailleurs

www.emploi.belgique.be publications telles que « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail »

www.beswic.be Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail

www.healthy-workplaces.eu publications telles que « A practical e-Guide to managing psychosocial risks »

www.niva.org Nordic cooperation for advanced education in occupational health

www.icohweb.org International commission on occupational health

www.osha.europa.eu European agency for safety and health at work

Comment l'absentéisme évolue-t-il dans le secteur privé belge ? Pour vous, Securex fait le point de la situation dans ce white paper. Sur une journée moyenne en 2017, dans les entreprises comptant jusqu'à 1 000 collaborateurs, 7 travailleurs sur 100 étaient absents pour cause de maladie ou d'accident de la vie privée. Comme les dernières années, ce chiffre continue d'augmenter. Tandis qu'on a vu la hausse de l'absentéisme de longue durée se tasser ces deux dernières années, l'absentéisme de moyenne durée contribue à nouveau au renforcement de la tendance. L'absentéisme de courte durée n'évolue pas.

L'absentéisme reste donc à l'ordre du jour pour les entreprises belges, tant pour les grandes entreprises que pour les PME. Dans les PME, les tendances sont les suivantes : plus grande est l'entreprise, plus fréquentes sont les absences, et plus petite est l'entreprise, plus les absences durent longtemps. Dans les grandes entreprises (de plus de 500 et plus de 1000 travailleurs), les absences sont à la fois fréquentes et longues. Mais elles sont moins longues que dans les plus petites PME et moins fréquentes que dans les plus grandes PME. Tant les chiffres que les causes et l'approche de l'absentéisme diffèrent entre les petites et grandes entreprises, ce qui est logique, puisque les grandes entreprises et les PME sont fondamentalement différentes en termes de fonctionnement et de culture.

Sur la base de ces constatations et de notre longue expérience pratique, nous vous offrons des conseils utiles et concrets en lien avec cette problématique. Parmi ces conseils, cinq s'adressent spécifiquement aux PME tandis que cinq autres ciblent les grandes entreprises.

Vous souhaitez procéder à un audit quantitatif ou à un suivi de l'absentéisme dans votre organisation ? Vous voulez prendre des initiatives pour contrer l'absentéisme ? Vous aimeriez recevoir notre avis par rapport à votre politique en matière d'absentéisme ?

Contactez karin.roskams@securex.be

Vous êtes intéressé(e) par ces analyses ou par une analyse similaire spécifique à votre secteur ou votre type d'organisation ? Vous souhaitez obtenir de plus amples informations à propos de la présente étude ou recevoir une version plus approfondie de certaines variables ? Vous avez vous-même une question susceptible de déboucher sur une étude ?

Contactez heidi.verlinden@securex.be

Consultez notre blog et parcourez nos white papers :

www.securexblog.be/employabilite

www.securex.be/whitepapers

Vous souhaitez être automatiquement informé(e) à propos des white papers de Securex ?

Rendez-vous à l'adresse www.securex.be et inscrivez-vous à notre **eZine**.

Suivez-nous sur **Twitter** [@Securex_BE](https://twitter.com/Securex_BE) et **LinkedIn** [/securex.be](https://www.linkedin.com/company/securex)

