



**ATELIER / ABSENTÉISME:**  
**Contrez l'absentéisme**  
**dans votre entreprise**

Nivelles (Golf de la Tournette) – 12 mai 2011

**les Ateliers**  
**du MANAGER RH**

organisé par





# Absentéisme dans le secteur privé

## Benchmark Belgique 2010



- 254.305 travailleurs et 25.480 employeurs
- Secteur privé belge en 2010
- Echantillon représentatif
  - Sexe - Age - Statut - Régime de travail
  - Taille de l'entreprise - Région\*
- Absentéisme enregistré par les employeurs
  - sélection dans le portefeuille clients du Secrétariat Social de Securex
- 2001 - 2010

\* La répartition régionale a été corrigée à l'aide d'un facteur de pondération, spécifique à chaque province

# Coût total de l'absentéisme pour cause maladie en 2010 pour les employeurs du secteur privé: €10,8 milliards

## Coût direct de l'absentéisme par travailleur pour une année complète

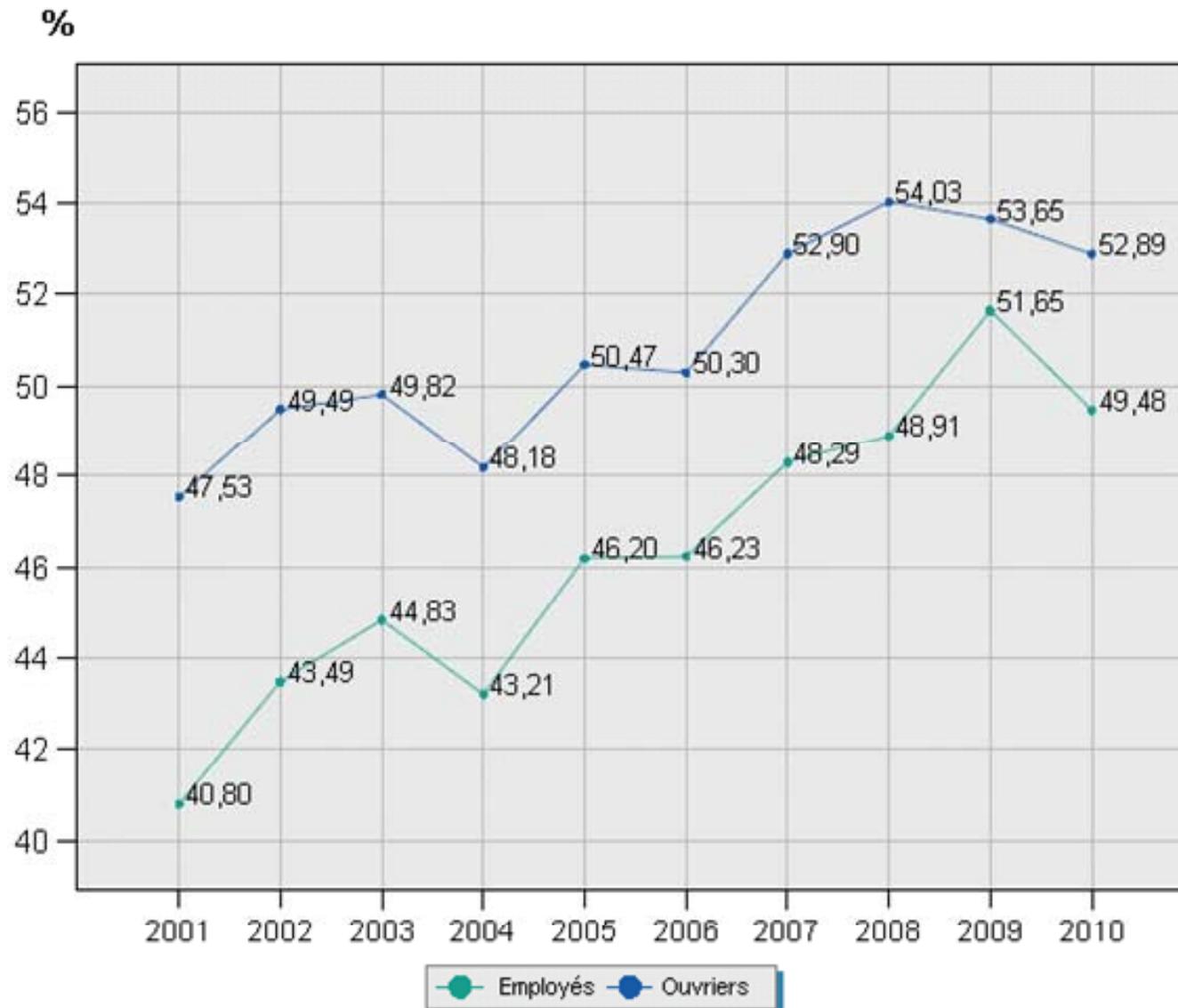
	Ouvrier*	Employé**
Nombre de jours d'absence maladie en 2010 (dans la période du salaire garanti)	6,73	4,91
Coût direct par travailleur en 2010***	1.301 €	1.530 €

\* Salaire moyen mensuel brut pour un ouvrier selon les données de l'ONSS et de la Banque Nationale : 2.338 €

\*\* Salaire moyen mensuel brut pour un employé selon les données de l'ONSS et de la Banque Nationale : 3.627 €

\*\*\* Inclus : coûts salaire mensuel garanti + coût patronal + un pro rata prime de fin d'année et congés payés

## Changement de tendance: le nombre de travailleurs qui s'absentent pour cause de maladie diminue pour la première fois en 6 ans



## Entreprises confrontées au 'risque de la culture de l'absentéisme' (= % d'absents > 50%)

- Entreprises de 50 travailleurs ou plus
- Anvers, Limbourg, Flandre orientale et Brabant flamand
- Entreprises comprenant de nombreuses femmes
- Entreprises comprenant de nombreux jeunes
- Entreprises comprenant de nombreux ouvriers

## Secteurs présentant une 'culture de l'absentéisme' (= % d'absents > 60%)

### Commissions paritaires dont le pourcentage d'absents est le plus élevé

PC	Définition des CP	% d'absents
PC 322	Travail intérimaire	68,98
PC 116	Industrie chimique	65,55
PC 110	Entretien du textile	65,30
PC 319	Maison d'éducation et d'hébergement	64,61
PC 130	Imprimerie des arts graphiques et des journaux	60,06

Uniquement les commissions paritaires comptant au minimum 50 employeurs dans notre échantillon

## Résultats marquants de l'analyse de l'absentéisme lié à l'âge

- Quel absentéisme est le plus dérangement ?  
Celui des jeunes ou des plus âgés ?
- Quel absentéisme est le plus coûteux ?  
Celui des jeunes ou des plus âgés ?
- Le travail à temps partiel constitue-t-il une solution à l'absentéisme ?



## Causes de l'absentéisme pour raison de maladie

Benchmark Belgique début 2010



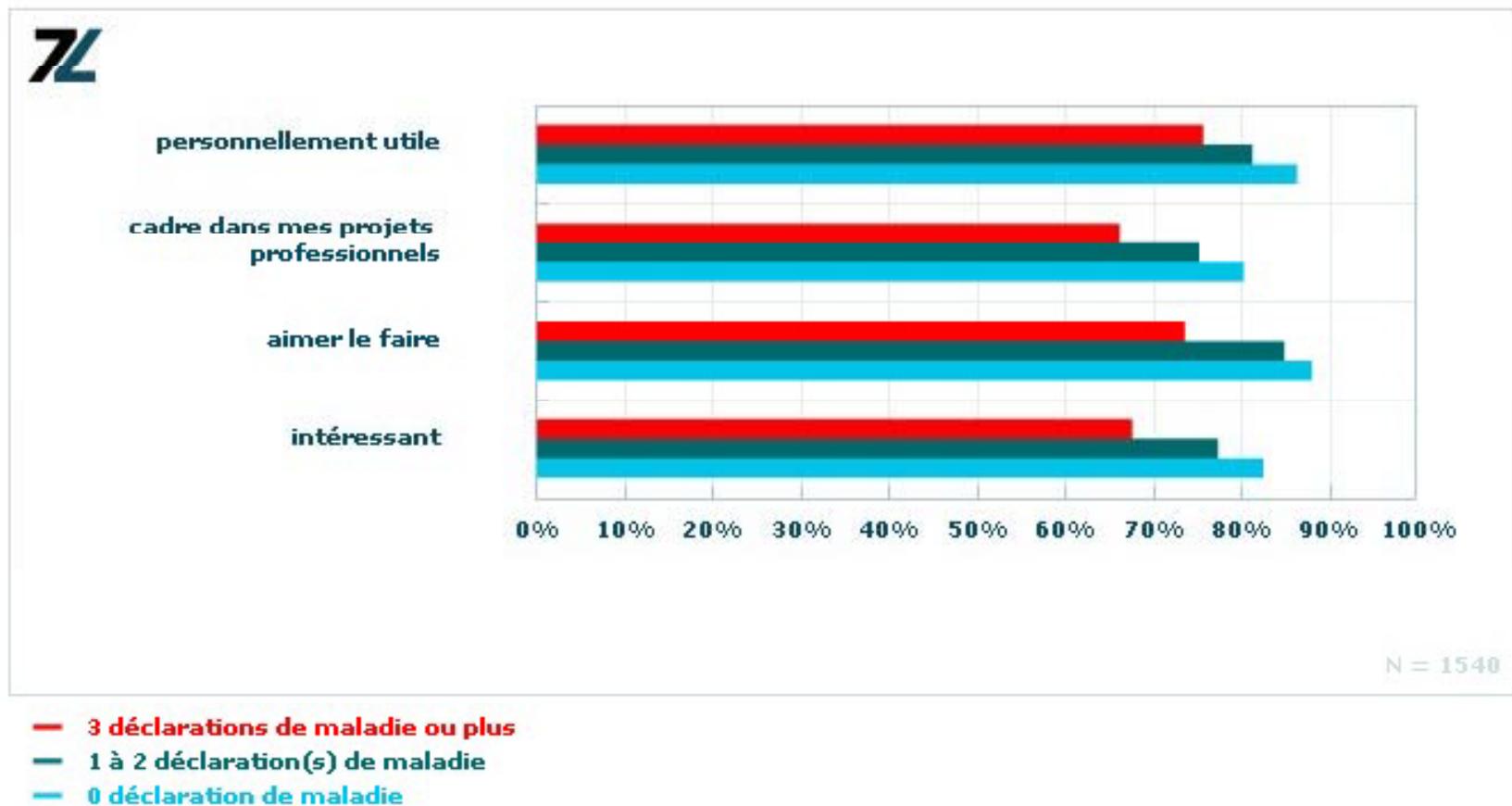
- 540 travailleurs
- Secteur privé et public belge
- Echantillon représentatif
  - Sexe - Age - Statut - Région
- Echantillon non lié à l'entreprise
- Enquêtes menées sur internet
  - Perceptions des caractéristiques du travail et de l'organisation
  - Ressenti des travailleurs de leurs absences durant les 12 derniers mois
- Janvier et Février 2010

## Top 5 des causes d'absentéisme maladie

Absentéisme maladie fréquent	Absentéisme maladie de longue durée
1. Problèmes de santé	1. Problèmes de santé
2. Faible motivation autonome	2. Charge de travail
3. Charge de travail	3. Harcèlement moral
4. Stress	4. Stress
5. Mauvaise diffusion d'informations	5. Contenu trop pesant de la fonction

Absentéisme maladie fréquent	Absentéisme maladie de longue durée
1. Problèmes de santé	1. Problèmes de santé
2. Faible motivation autonome	2. Charge de travail
3. Charge de travail	3. Harcèlement moral
4. Stress	4. Stress
5. Mauvaise diffusion d'informations	5. Contenu trop pesant de la fonction

## Lien entre la motivation autonome et le nombre de déclarations de maladie





# Audit absentéisme & étude quantitative des causes de l'absentéisme maladie

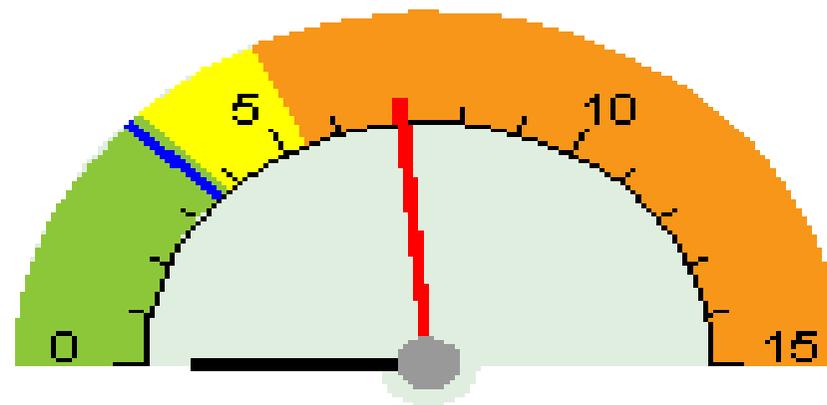
Cas concret



Taux d'absentéisme bien plus élevé  
que celui du groupe de référence

7.03

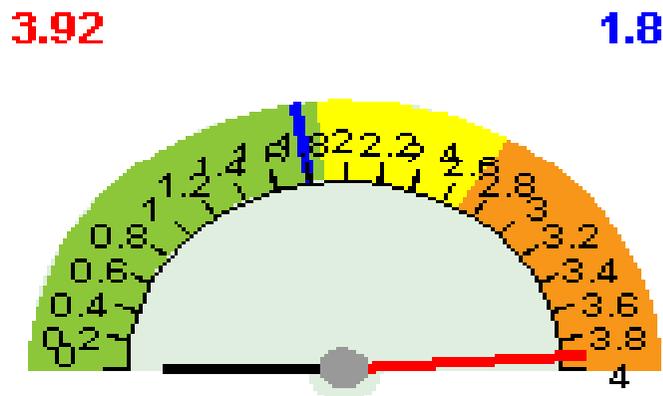
3.62



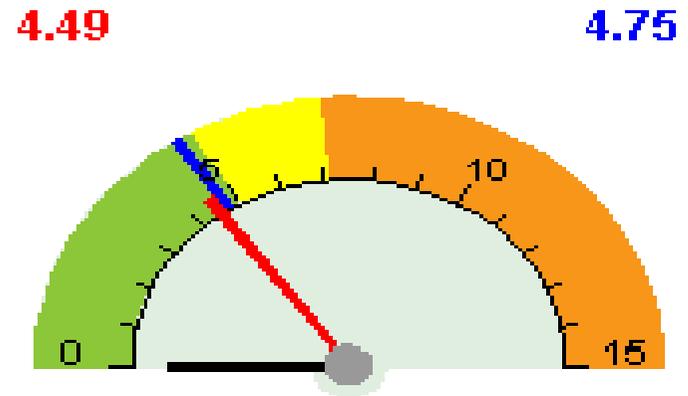
% absentéisme

Cadrons : en rouge = score période : I / 2009 - IV / 2009 , en bleu = Valeur de référence

# Absences fréquentes > absences de longue durée



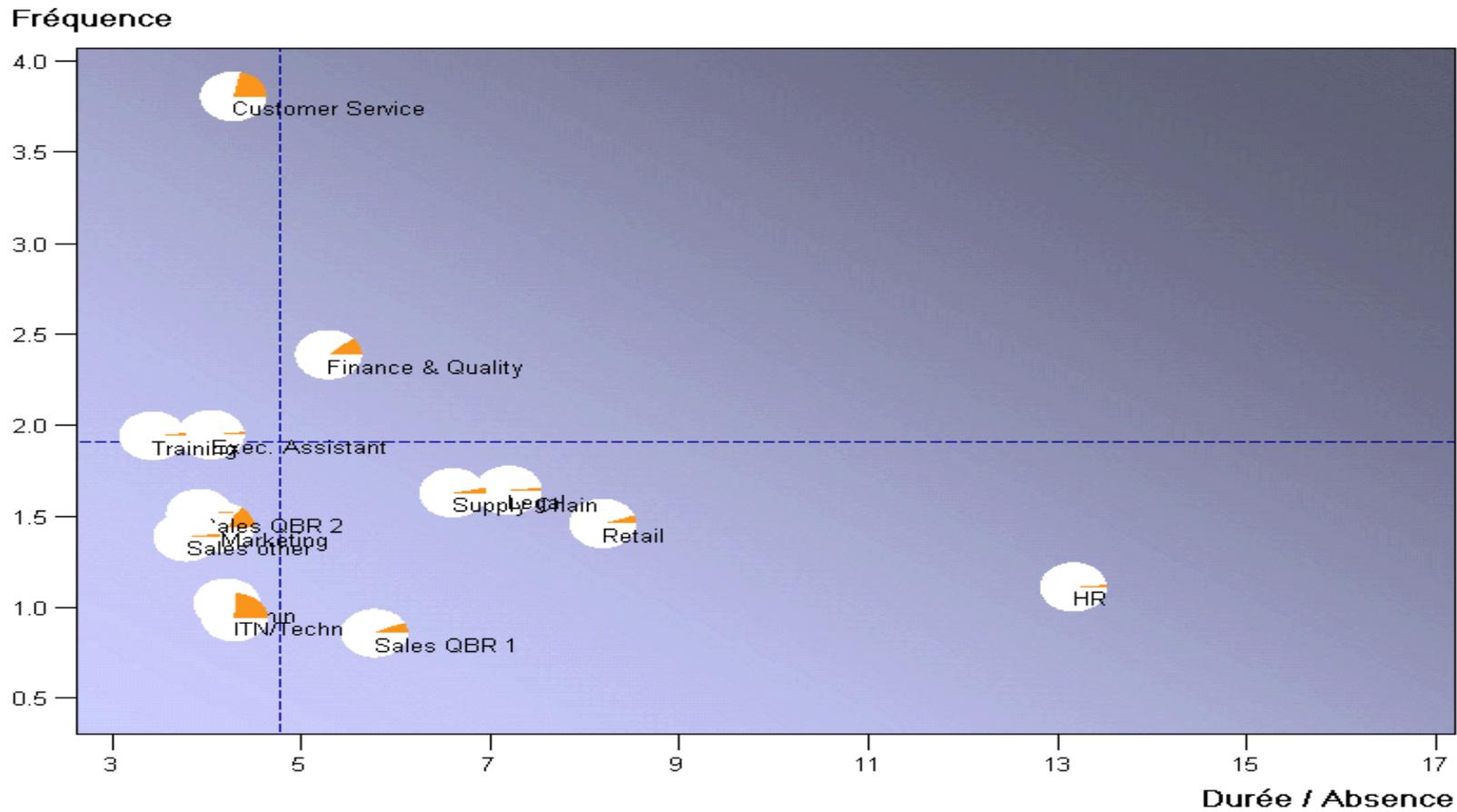
Fréquence



Durée moy. /Abs.

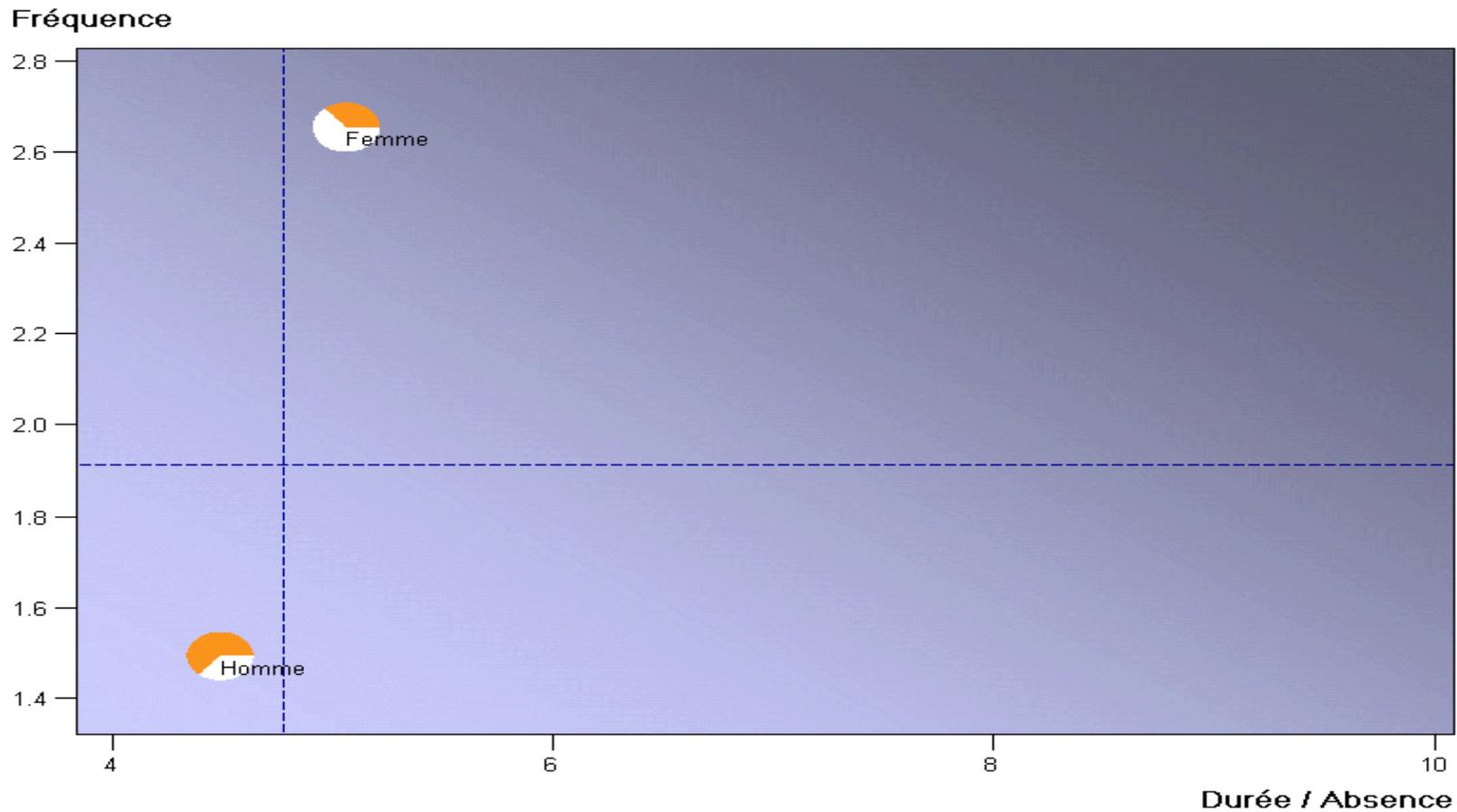
Cadrams : en rouge = score période : I / 2009 - IV / 2009 , en bleu = Valeur de référence

# Absences fréquentes surtout du groupe "customer service"

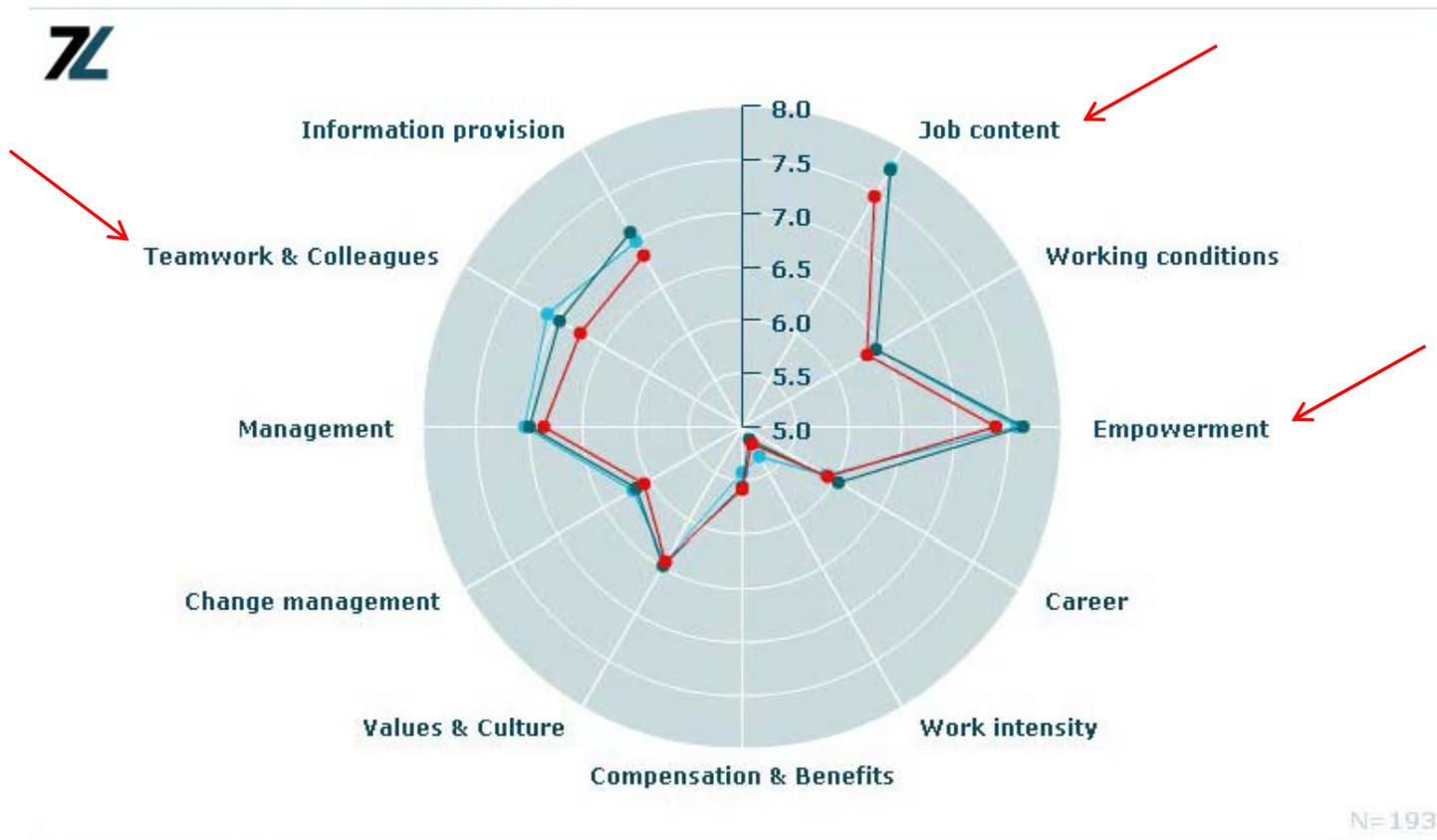


# Absences fréquentes surtout des travailleurs féminins

(plus fréquence élevée en comparaison avec le groupe de référence)



# Caractéristiques du travail et de l'organisation qui influencent la fréquence des absences dans cette organisation



— | Satisfaction Survey 2010 || 3 sickness reportings or more  
 — | Satisfaction Survey 2010 || 1 to 2 sickness reportings  
 — | Satisfaction Survey 2010 || 0 sickness reportings

# Perceptions de ces caractéristiques-T&O par les absentéistes fréquents

	Score	Admin	Customer Service	Exec. Assistant	Finance & Quality	HR	ITN/Techn.	Legal	Marketing
Job content	7.61	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Working conditions	6.42	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Empowerment	7.40	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Career	6.00	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Work intensity	5.29	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Compensation & Benefits	5.60	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Values & Culture	6.49	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Change management	6.15	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Management	6.94	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Teamwork & Colleagues	6.93	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Information provision	6.97	- \$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

N= 1002

	Score	Male	Female
Job content	7.61	\$	\$
Working conditions	6.42	\$	\$
Empowerment	7.48	\$	\$
Career	6.00	\$	\$
Work intensity	5.29	\$	\$
Compensation & Benefits	5.60	\$	\$
Values & Culture	6.49	\$	\$
Change management	6.15	\$	\$
Management	6.94	\$	\$
Teamwork & Colleagues	6.93	\$	\$
Information provision	6.97	\$	\$

N= 1002

**Customer service:**  
 diminuez la fréquence des absences via  
**contenu de la fonction + empowerment**

**Femmes:**  
 Diminuer la fréquence des absences via  
**travail d'équipe & collègues**

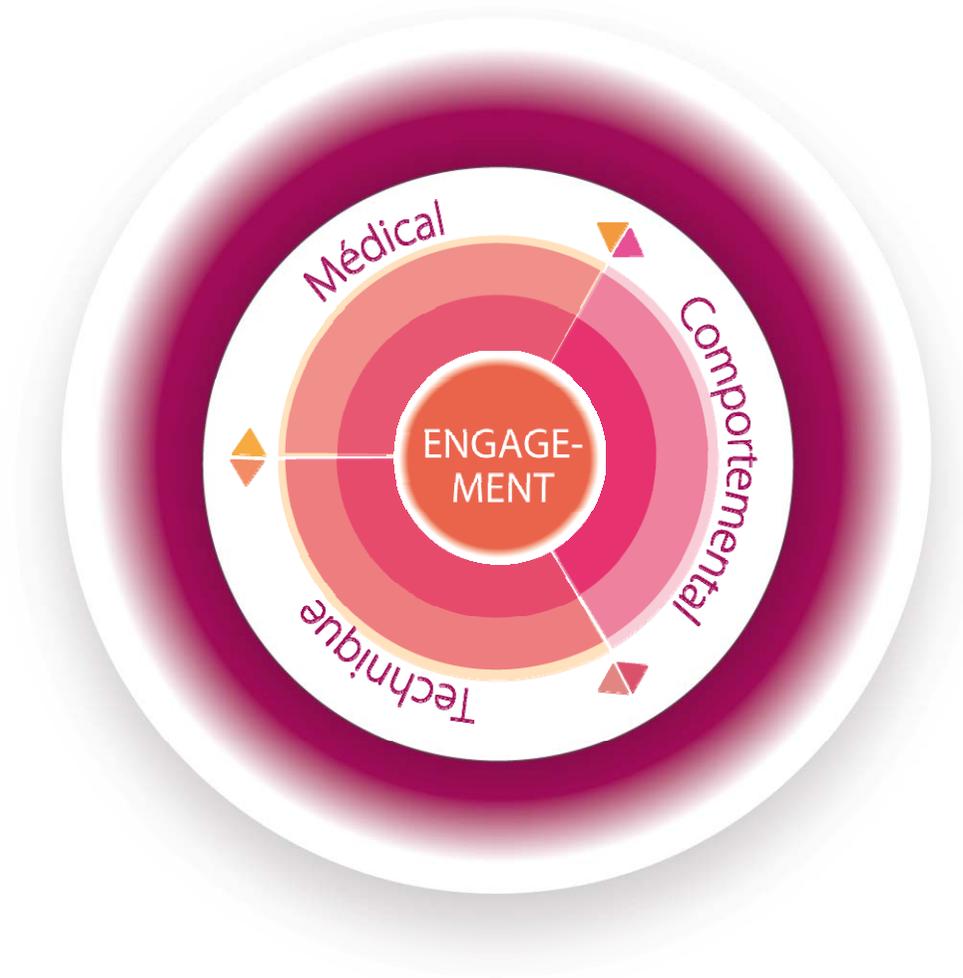


## Différents angles d'approche de l'absentéisme

Médical - Technique - Comportemental



# Différents angles d'approche de l'absentéisme



**Plaintes médicales**



**'Maladie' jugée par le médecin**



**Attestation médicale**



**Absentéisme**



- L'absentéisme doit être **justifié** par une '**attestation médicale**' prescrite par un **médecin** traitant

Approche de l'absentéisme

=

Faire justifier les plaintes médicales par un médecin

## Facteurs liés au travail



**Déséquilibre  
charge – charge impossible**



**Plaintes = incapacité** à convenir  
aux exigences de l'environnement (du  
travail)



**Absentéisme**





1. Sécurité au travail
2. Santé au travail

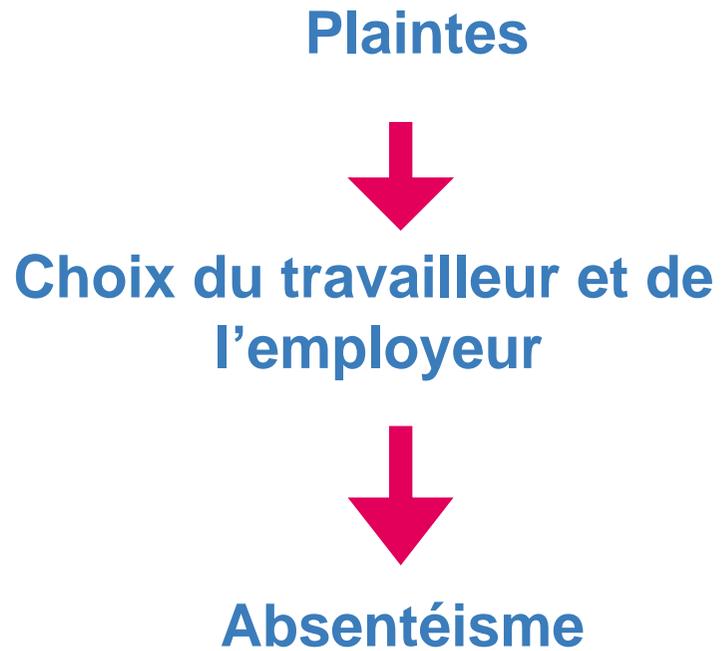
3. Aspects psychosociaux du travail
4. Hygiène industrielle
5. Ergonomie

Approche de l'absentéisme

=

Surveiller l'équilibre entre charge et charge imposable

- Qui joue un rôle?
  - Conseillers en prévention
  - Médecin du travail → travail adapté
  - RH
  - ...
- Que pouvez-vous faire?
  - Détecter les facteurs à risque
  - Optimiser les conditions de travail
  - Campagnes de prévention
- Limites
  - Non-engagement des collaborateurs
    - N'utilisent pas les possibilités proposées
    - Ne profitent pas de l'offre d'un travail adapté
    - Pas de sens de responsabilité dans le retour à l'équilibre au niveau de la charge de travail/charge imposable
  - Pas de style de vie sain



## Près de 30% des absences durent jusqu'à la fin de la semaine

### 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	
Jour de début							
Lundi	5,30	4,10	5,16	2,45	6,39	7,56	30,96
Mardi	4,14	3,45	2,38	5,35	0,72	4,54	20,58
Mercredi	3,72	2,25	5,64	0,85	0,48	3,88	16,82
Jeudi	3,63	6,29	1,24	0,76	0,57	3,72	16,21
Vendredi	5,73	1,63	0,89	0,68	0,41	3,15	12,49
Samedi	0,76	0,44	0,20	0,18	0,11	0,61	2,30
Dimanche	0,18	0,09	0,07	0,06	0,05	0,21	0,66
<b>TOTAL</b>	<b>23,46</b>	<b>18,25</b>	<b>15,58</b>	<b>10,33</b>	<b>8,73</b>	<b>23,67</b>	<b>100</b>

**Rouge** : les jours les plus fréquents pour une déclaration de maladie selon la durée de l'absence (percentile 90)<sup>11</sup>

**Orange** : jours fréquents pour une déclaration de maladie selon la durée de l'absence (percentile 75)

**Diagonal en rouge** : 29,4 % de toutes les absences se prolongent jusqu'à la fin de la semaine, indépendamment du jour où elles se sont déclarées

**“Une maladie vous arrive, être absent est un choix”**

Approche de l'absentéisme

=

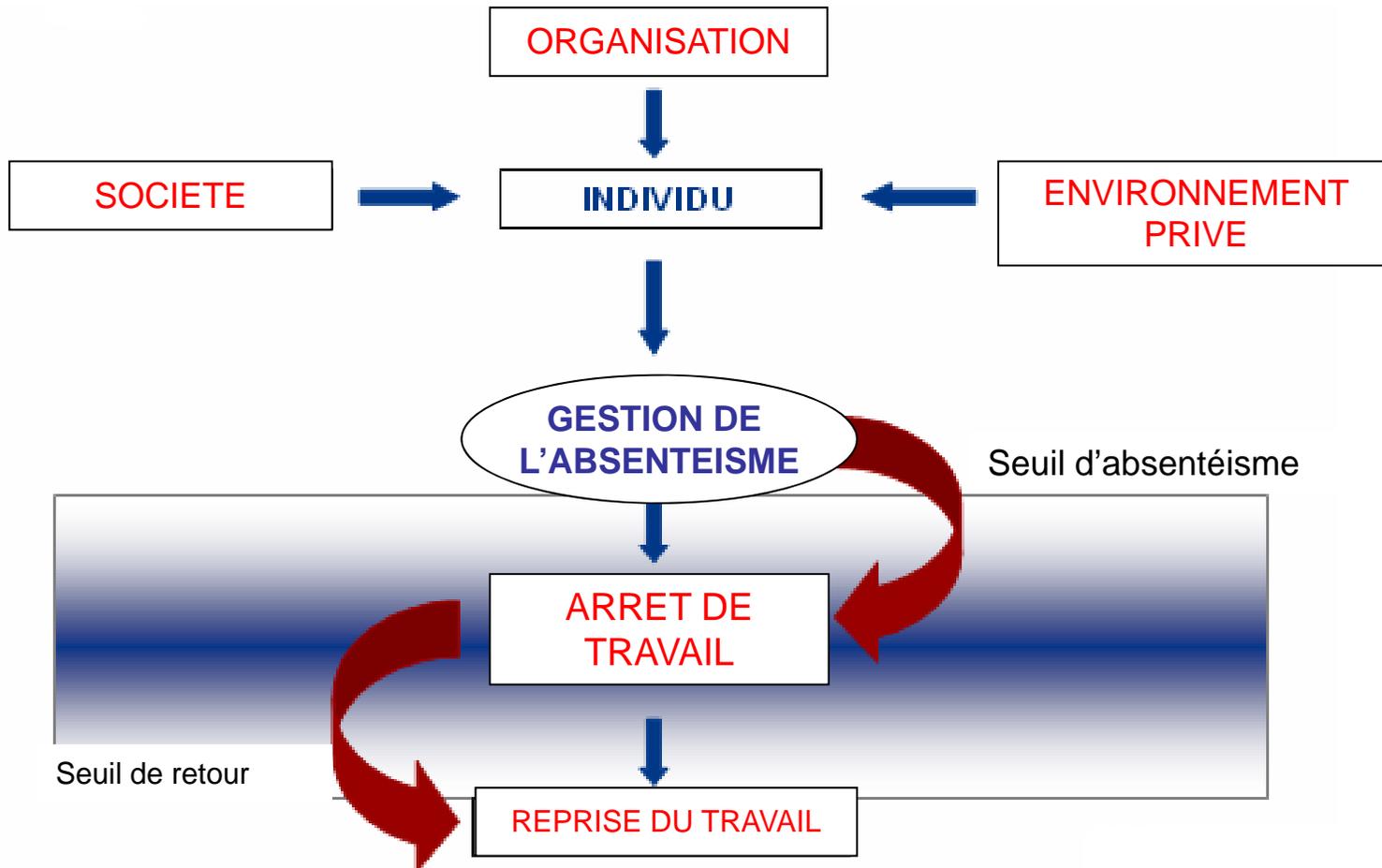
Augmenter l'engagement et la motivation des travailleurs

- Qui joue un rôle?
  - Rôle important du supérieur direct
  - Travailleur
  - Employeur
- Que pouvez-vous faire?
  - Entretiens au sujet de l'absentéisme
  - Approche positive
  - Renforcer le rôle du dirigeant en tant que coach
  - Favoriser un **changement comportemental**
  - Influencer le **choix: faire le 'bon' choix**

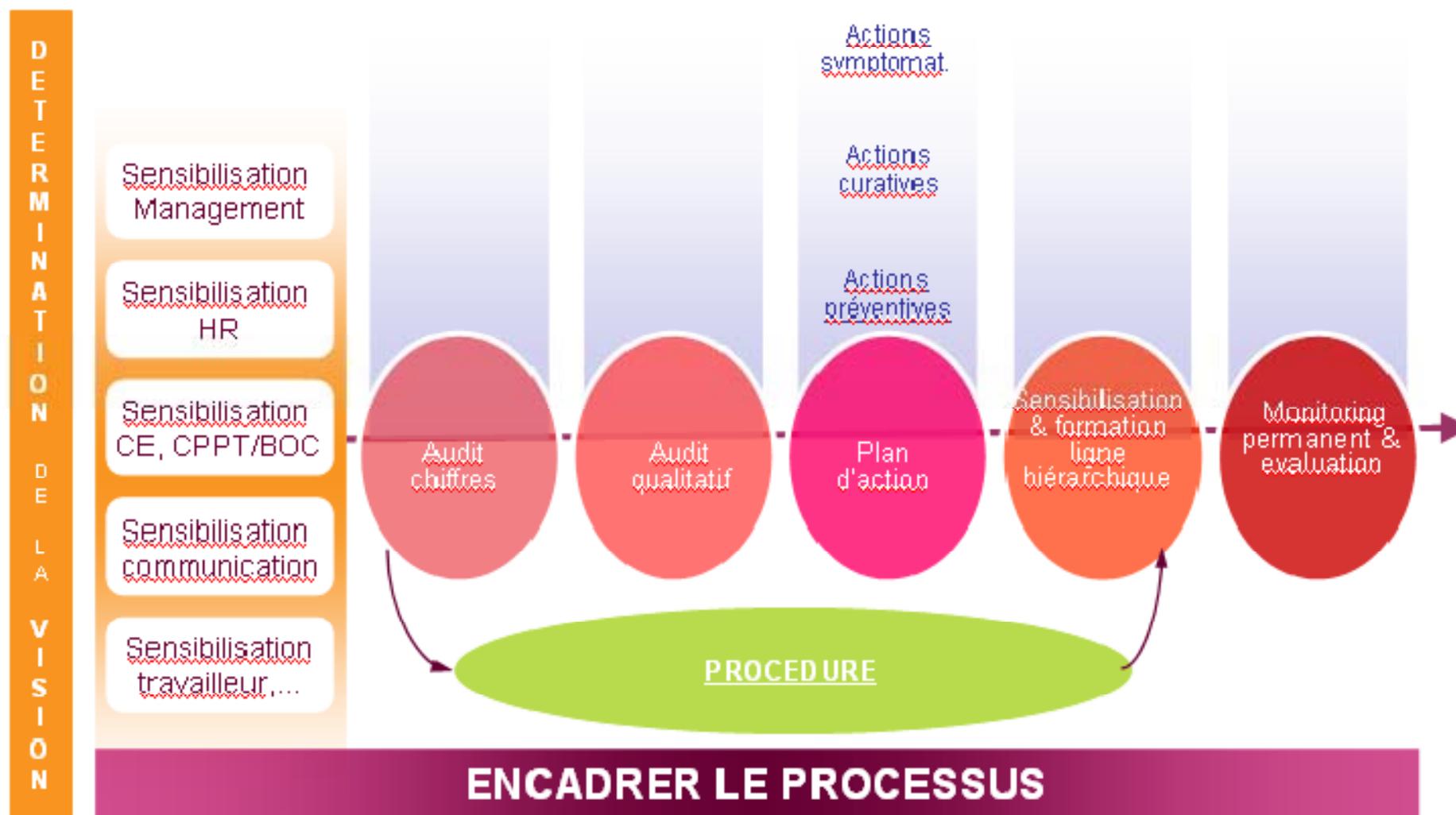
- Pourquoi?
  - Afin d'éviter une approche limitée/unilatérale
  - Afin d'avoir un impact aussi grand que possible sur le problème
  - Afin de garantir des effets durables
  - Nécessaire pour un return on investment



# Processus de l'absentéisme



# Approche du processus



## Détermination de la vision

- Raisons
- Objectif
- Détermination du rôle...



### Importance:

- Afin de traiter de **manière uniforme et objective** l'absentéisme dans l'organisation
- Assistance

# Sensibilisation du management & des collaborateurs

- Conscientiser à la problématique de l'absentéisme
- Communiquer la vision et objectifs
- Clarifier le déroulement du projet
- Déterminer les tâches et les responsabilités



## **Objectif:**

- Créer un engagement
- Prise de conscience du rôle de chaque personne concernée, motivation et engagement dans le processus d'absentéisme

## Analyse des chiffres de l'absentéisme

- Mesurer c'est savoir
- Déterminer et optimiser les paramètres d'absentéisme
- Traduire les chiffres vers des paramètres mesurables et comparables



### Importance:

- Communication uniforme
- Bonne base de comparaison
- Monitoring et évaluation du projet

# Analyse des causes de l'absentéisme

- Analyse des causes
  - Qualification médicale
  - Perception des travailleurs: par des workshops/enquêtes/...

## Importance:

- Comprendre mieux les causes de l'absentéisme (selon l'approche médicale, technique et comportementale)
- Assistance des travailleurs

- Elaboration et optimisation de la procédure d'absentéisme
- Optimiser la gestion administrative
- Qui fait quoi?

## Importance:

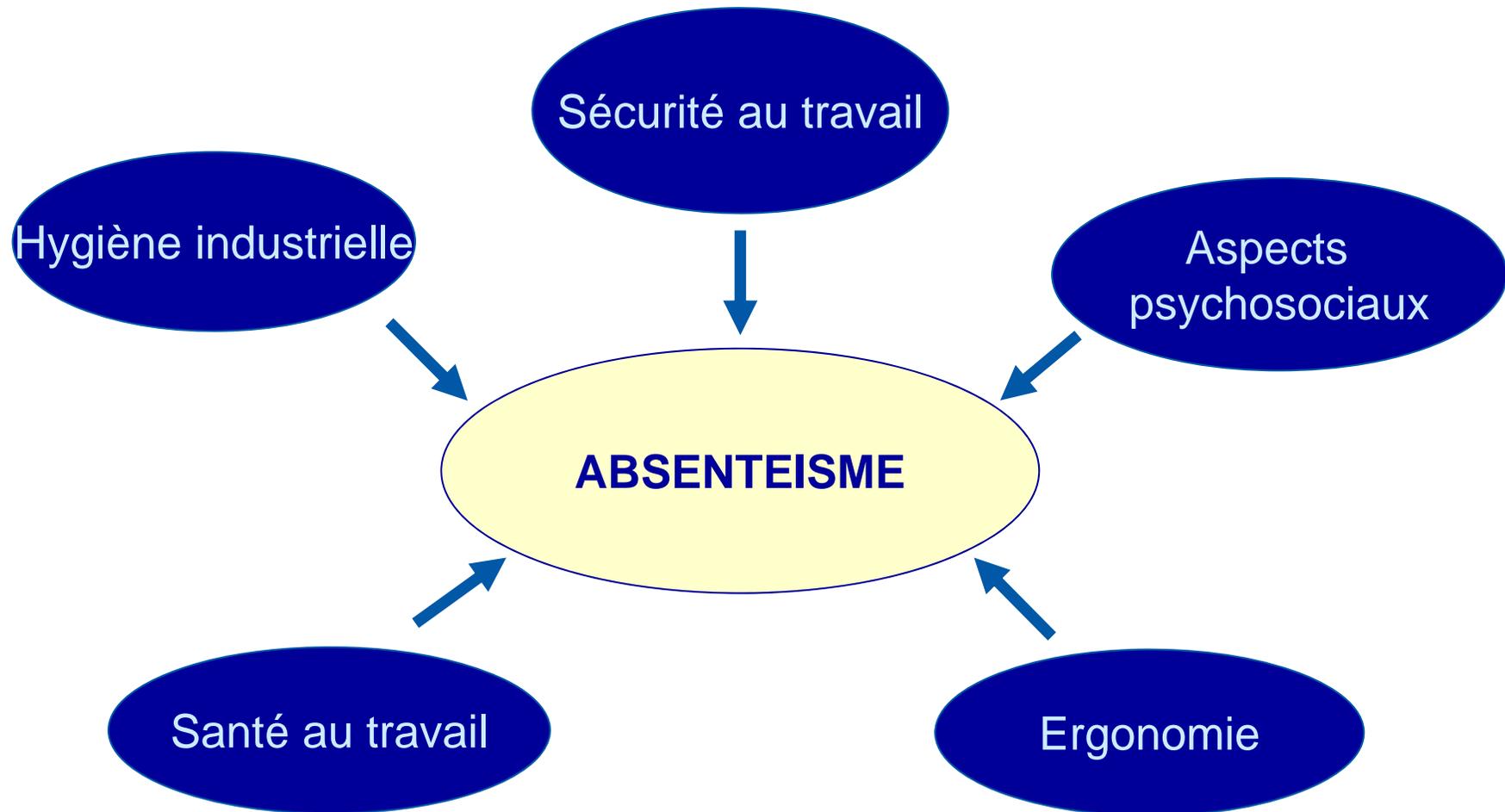
- Accords concrets et directives afin d'augmenter le seuil d'absentéisme et de diminuer le seuil de retour
- Approche conséquente et transparente à tous les niveaux

- Traduction de l'analyse des causes
- Actions à long ou court terme



## Importance:

- Approche collective et préventive des causes de l'absentéisme



- Sessions de sensibilisation pour tous les travailleurs:
  - À propos de la problématique
  - Connaître la procédure en vigueur dans l'entreprise
- Formation pour dirigeants: entretiens au sujet de l'absentéisme
  - Application de la procédure de l'entreprise
  - Exercer les techniques d'entretien et discussion des cas
  - Emploi de documents et de tools



## Objectif:

- Prise de conscience du rôle du dirigeant, motivation et engagement dans le processus d'absentéisme
- Renforcer les compétences afin d'obtenir un changement de comportement chez les travailleurs

## Monitoring et évaluation

- Processus d'évaluation
- Les objectifs sont-ils atteints?
- Adapter la politique



### Objectif:

- Adapter la politique et faire en sorte qu'elle soit toujours d'actualité

# Merci pour votre attention

**Pour nous contacter:**

**Health-safety@securex.be**

**02 729 95 66**

**Samantha Lirzmann**

Business Development Manager

Samantha.lirzmann@securex.be

0478 80 53 41

**Sylvia de Turck**

Senior Consultant

Sylvia.de.turck@securex.be

0477 584 195