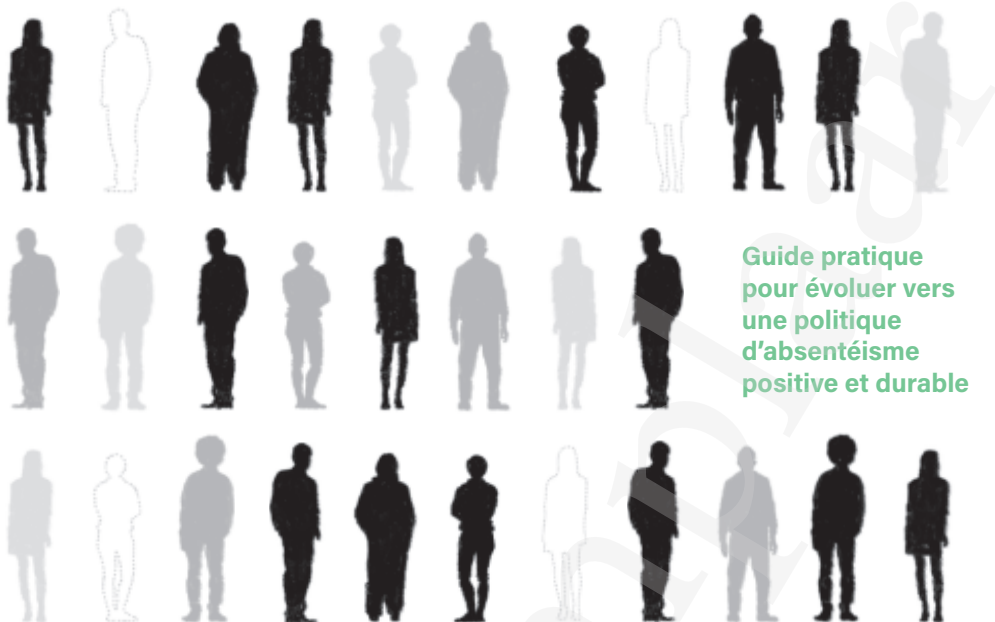


L'absentéisme,
ça se travaille !



Guide pratique
pour évoluer vers
une politique
d'absentéisme
positive et durable

L'ABSENTÉISME ÇA SE TRAVAILLE !

BART TEUWEN
Traduit par Maxime Kinique



P E L C K M A N S

INTRODUCTION

J'étudie l'absentéisme depuis le début de ma carrière. Au début de celle-ci, j'ai reçu en consultation et examiné des patients pendant cinq ans, en tant que médecin généraliste, avant de m'orienter vers l'accompagnement des entreprises dans le domaine de l'absentéisme aux Pays-Bas. J'y ai travaillé pendant quatorze ans comme médecin du travail, dont plusieurs années à la tête d'un « arbodienst », l'équivalent en Belgique, d'un Service Externe de Prévention et Protection au travail. Cela m'a permis de découvrir les atouts et les failles du système. Depuis 2016, je dirige Certimed, le leader du marché belge dans le domaine de la médecine de contrôle.

En tant qu'expert en absentéisme, je peux donc m'appuyer sur une vaste expérience dans le secteur des soins de santé, comme médecin généraliste d'abord, puis comme médecin du travail. Actuellement, j'accompagne des organisations issues d'un large éventail de secteurs (soins de santé, enseignement, administration, industrie, services...) à gérer l'absentéisme. Montrez-moi vos chiffres d'absentéisme et je vous dirai si votre organisation est en bonne santé !

Chez Mensura, ma mission d'expert consiste aussi à diffuser ces connaissances. Mensura s'engage pour la prévention et la réduction de l'absentéisme au travail. Ce livre expose notre vision sur le sujet.

L'époque où l'absentéisme relevait du domaine exclusif des ressources humaines est révolue. La prévention de l'absentéisme et la promotion de l'employabilité incombent à chacun. Au travers de notre vision, nous souhaitons également toucher et inspirer les chefs d'entreprise ainsi que chaque coach et responsable hiérarchique afin de contribuer à élaborer une politique d'absentéisme positive et durable.

*Le pourcentage d'absentéisme en Belgique
avoisine les 6,5 % pour 100 jours ouvrables.*

En 2024, le taux d'absentéisme en Belgique avoisinait les 6,5 % pour 100 jours ouvrables¹, soit une hausse de pas moins de 20 % par rapport à cinq années auparavant. Manifestement, les solutions disponibles ne semblent pas apporter de réponse vraiment satisfaisante.

*La facture de l'absentéisme devient tout
doucement impayable pour la société.*

Quand on est malade, on est malade. Mais dans toute statistique sur l'absentéisme, un nombre considérable de jours d'absence résultent d'un choix de comportement. Lorsqu'un travailleur décide d'aller jusqu'au bout de la durée de son certificat médical ou de se mettre en arrêt de travail pour s'occuper d'un enfant malade, par exemple, il adopte un comportement absentéiste ; idem pour l'employeur qui décide de n'entrer en dialogue avec son collaborateur qu'au moment où celui-ci remet son certificat : ici aussi, on a affaire à une attitude qui fait le lit de l'absentéisme. Notre vision se fonde sur une approche de l'absentéisme sous l'angle du comportement. Elle s'inspire de la vision du consultant néerlandais en ressources humaines Falke & Verbaan, que nous avons complétée par de nouvelles perspectives.

*La maladie est une fatalité, mais
l'absentéisme est un choix.*

Concevoir l'absentéisme comme un comportement offre l'avantage de l'extraire de la sphère médicale. Tant qu'il s'agit d'une maladie, vous n'avez pas votre mot à dire en tant qu'employeur. C'est l'apanage du médecin. En revanche, rien ne vous empêche de discuter d'un comportement avec votre personnel dans le cadre de la relation de travail.

Nous devons nous défaire de l'idée que les travailleurs doivent d'abord se déclarer malades pour obtenir un entretien. Dans un environnement offrant de la sécurité, il est possible d'évoquer l'absentéisme de manière humaine et professionnelle.

¹ (SD Worx 2025).

*Si vous adhérez à notre vision, vous ferez le choix
de l'employabilité avec vos collaborateurs.*

La vision développée dans cet ouvrage se veut positive et durable. Elle défend un modèle organisationnel qui vise l'employabilité, en misant sur la confiance.

La méthode repose sur la combinaison d'un dialogue ouvert et chaleureux et d'accords clairs, dont l'application est rigoureusement suivie. Et pour fournir des résultats tangibles et pérennes, ce modèle, à la fois humain et professionnel, n'a de sens que s'il s'inscrit dans la durée.

Le message est d'investir davantage dans la relation de confiance mutuelle. Explorez les possibilités de travail adapté et encouragez vos travailleurs à venir discuter de leurs difficultés en amont. Plus vous gagnerez en maturité dans cette approche, plus vous serez en mesure de prévenir le recours à un certificat médical.

Il n'existe pas de solution toute faite pour gérer l'absentéisme. Mettre en place une approche à la fois positive et durable demande du temps et un accompagnement sur mesure. J'expose, étape par étape, l'évolution nécessaire pour aboutir à un véritable changement de culture au sein des organisations : des premières procédures mises en place à une politique cohérente, puis à une approche positive, et enfin à un modèle positif et durable.

Chaque phase s'appuie sur la précédente. Votre politique d'absentéisme devient véritablement positive et durable lorsqu'elle mobilise l'ensemble du personnel autour d'un projet durablement axé sur le bien-être au travail. Ce cadre place la santé, la vitalité et la résilience au cœur des priorités.

Construisez ensemble une politique positive et durable.

La première édition de cet ouvrage (paru uniquement en néerlandais en 2022) a vu le jour alors que notre société traversait l'un des chocs systémiques les plus violents de ces cent dernières années. La gestion de la crise du COVID-19 a démontré qu'un dialogue était possible entre les employeurs et les travailleurs sur l'aménagement du travail et l'employabilité. Cette précieuse expérience, nous l'avons intégrée dans cette édition actualisée. Nous y

avons également ajouté de nouvelles statistiques et études et nous analysons les conséquences de la législation récente et à venir sur votre politique en matière d'absentéisme. Quelques nouveaux thèmes sont également abordés, inspirés par les nombreuses réactions positives reçues depuis la première édition.

Le chapitre 1 s'intéresse aux raisons légitimes de s'attaquer à l'absentéisme .

Le chapitre 2 explore le champ des possibles lorsque l'on apprend à concevoir l'absentéisme et l'employabilité sous l'angle du comportement.

Le chapitre 3 développe les mesures permettant d'améliorer l'employabilité et nous apprendra à repérer les facteurs d'absentéisme dans la relation de travail et au-delà.

Le chapitre 4 aborde les trois clés du succès qui donneront des ailes à votre politique d'absentéisme.

Le chapitre 5 se penche sur l'évolution d'une politique embryonnaire vers une politique positive et durable et aborde les phases de maturité successives.

Le chapitre 6 propose trois études de cas qui mettent en lumière la théorie exposée dans les chapitres précédents et montrent comment ces organisations améliorent concrètement leur politique d'absentéisme.

Mettre en place une politique d'absentéisme positive et durable prend du temps. Commencez par mesurer et analyser les comportements absentéistes au sein de votre organisation, puis examinez les possibilités qui s'offrent à vous et optez pour une approche constructive. Combinez fermeté et souplesse. L'écoute active doit s'accompagner d'accords clairs. L'inspiration et le soutien vont de pair avec des procédures précises, des rôles et des responsabilités bien établis.

Une entreprise attachée à ses talents développera, dans un espace de dialogue professionnel et chaleureux, une vision et une politique positive en matière d'absentéisme.

Bart Teuwen

À qui ce livre s'adresse-t-il ?

Ce livre est destiné à toutes les personnes occupant un haut poste de direction dans le monde de l'entreprise, des CEO et « C-level » (*cadres supérieurs*) aux dirigeants de PME. Toute politique commence en effet au sommet de l'organisation. Notre objectif est d'inciter toutes ces personnes à investir dans une politique d'absentéisme positive et durable.

Dans une organisation, c'est aux RH et aux managers qu'il incombe de convaincre la hiérarchie de l'importance d'une telle politique. Ce livre de vision s'adresse dès lors également aux collaborateurs en ressources humaines et aux personnes chargées de détecter l'absentéisme sur le terrain, aux coachs RH visionnaires et aux responsables hiérarchiques à la recherche de nouveaux arguments convaincants et de nouvelles méthodes pour améliorer l'efficacité de la stratégie de leur organisation en matière d'employabilité.



CONTENU

Introduction 5

1 L'absentéisme à la loupe 13

- Le coût de l'absentéisme pour votre organisation 14
- Le coût de l'absentéisme pour la société 24
- L'impact de la socialisation 31
- S'intéresser davantage et plus rapidement à la question de la réintégration 35
- La médicalisation de l'absentéisme 40
- La médecine de contrôle a-t-elle encore un sens ? 46

2 Donnez de la couleur à votre absentéisme 51

- Les couleurs classiques de l'absentéisme : le blanc, le noir, le gris et le rose 52
- L'absentéisme est un choix, l'employabilité également 54
- Quand ce sont les employeurs qui font le lit de l'absentéisme 60
- Comportement recommandé de la part de l'employeur 62
- Les nouvelles couleurs de l'absentéisme 66

3 Des facteurs d'absentéisme aux outils pratiques 71

- Mélange d'influences 72
- Sur le plan individuel 74
- À la maison 79
- Normes et valeurs 82
- Sur le plan social 84
- En lien avec le travail 89
- Les 5 T / Conditions de travail 91
- Les 5 T / L'organisation du travail 94
- Les 5 T / Contenu du travail 97
- Les 5 T / Conditions de vie au travail 100
- Les 5 T / Relations de travail 103

4 Les trois clés du succès	109
▪ Clé numéro 1 / Soyez ambitieux dans votre politique, mais donnez à votre organisation le temps d'évoluer	111
▪ Clé numéro 2 / Objectivez l'impact de votre politique d'absentéisme et de vos mesures	114
▪ Clé numéro 3 / Adoptez une approche professionnelle chaleureuse comme fondement de votre politique d'absentéisme	122
5 Évoluer vers une politique d'absentéisme positive et durable en quatre phases	125
▪ Évolution sur le plan de la maturité	126
▪ Phase 1 / Procédures d'absentéisme	128
▪ Phase 2 / Politique d'absentéisme	136
▪ Phase 3 / Une politique d'absentéisme positive	143
▪ Phase 4 / Politique d'absentéisme positive et durable	151
▪ Cinq étapes à répéter lors de chaque phase	154
6 Trois études de cas	157
▪ Wilms / Lutter intelligemment contre l'absentéisme dans une PME	158
▪ Ville de Diest / Une approche structurée de l'absentéisme, fondée sur les données	162
▪ i-mens / L'employeur, acteur du bonheur au travail	166
Épilogue	171
Remerciements	174
Bibliographie	175

1

L'ABSENTÉISME À LA LOUPE

DANS CE PREMIER CHAPITRE, NOUS NOUS PENCHERONS SUR L'EXPLOSION DES CHIFFRES DE L'ABSENTÉISME, SUR LES BONNES RAISONS DE S'ATTAQUER À L'ABSENTÉISME ÉVITABLE, SUR LA MÉDICALISATION DE L'ABSENTÉISME ET SUR LA QUESTION DE SAVOIR SI LA MÉDECINE DE CONTRÔLE SERT VRAIMENT À QUELQUE CHOSE.

Le coût de l'absentéisme pour votre organisation

Chaque jour d'absentéisme est synonyme pour votre organisation de coûts directs et indirects qu'aucune recette ne vient contrebalancer. Salaire que vous devez continuer à payer pendant une certaine période, frais de remplacement, heures supplémentaires, recours à des travailleurs externes, frais de formation, lancement de procédures de sélection et de recrutement supplémentaires, pertes de productivité et de qualité, erreurs et autres tâches qui ne sont plus accomplies sont autant d'éléments qui contribueront à ce que vos frais s'accumulent vite et à ce que la facture de l'absentéisme grossisse rapidement pour votre organisation.

Et si plusieurs de vos collaborateurs sont absents au même moment, vous serez vite confronté à toutes sortes de problèmes pratiques. Le travail des collaborateurs absents devra être assumé par leurs collègues, avec tout ce que cela peut générer comme frustration. Vos processus peuvent commencer à toussoter et il n'est pas à exclure que vous constatiez également des effets négatifs sur votre culture d'entreprise. Insidieusement, certains de vos collaborateurs vont se mettre à considérer l'absentéisme comme quelque chose de naturel et à estimer qu'il s'agit là d'un comportement presque normal, alimentant ainsi une culture de l'absentéisme. Ces répercussions ne se manifestent pas toujours directement, mais souvent de manière différée et sous-jacente.

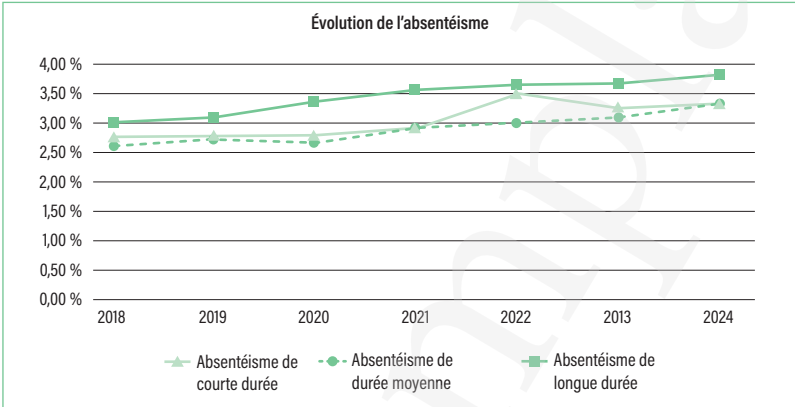
Quel est le coût de l'absentéisme pour votre organisation ?

D'après les chiffres de l'expert RH SD Worx, les travailleurs belges ont été absents en moyenne 12,56 jours en 2024.¹ Cette moyenne s'établissait à 12,1 jours en 2023 et à 12,7 jours en 2022. Au cours des cinq dernières années, le pourcentage total d'absentéisme a augmenté d'environ 20 %. Ce pourcentage représente le nombre de jours de maladie d'un travailleur par tranche de cent jours où il était censé fournir des prestations. En 2024, le Belge s'est mis en arrêt de maladie pour 6,54 jours de travail sur cent.² Ce chiffre est représentatif pour un Belge moyen actif au sein d'une entreprise privée moyenne. Si vous voulez évaluer adéquatement la situation au sein de votre propre

1 (SD Worx 2025)

2 (SD Worx 2025)

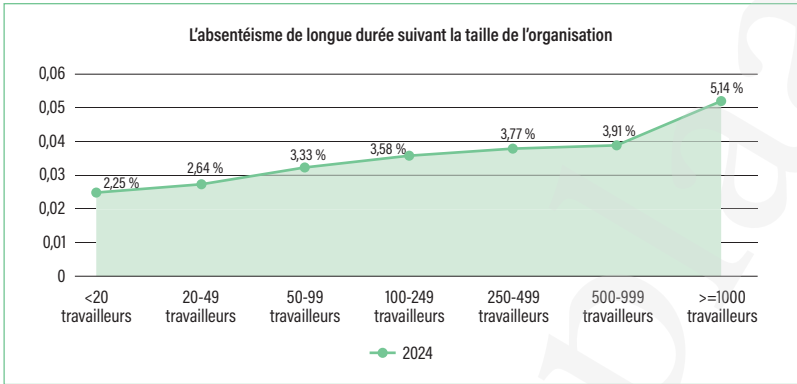
organisation, comparez vos chiffres d'absentéisme à ceux d'une organisation comparable à la vôtre, de taille similaire et qui évolue dans le même secteur. Faites toutefois attention à ne pas comparer des pommes et des poires et soyez conscient que vos chiffres sont influencés par la manière dont vous les enregistrez.



Source : Absentéisme pour maladie en Belgique en 2024, SD Worx

La hausse générale du pourcentage total d'absentéisme s'explique surtout par l'augmentation constante de l'absentéisme de longue durée. On entend par absentéisme de longue durée les périodes d'absence d'une durée supérieure à un an. En 2024, cet absentéisme de longue durée pour maladie se chiffrait à 3,75 %. Sur cent jours de travail, 3,75 étaient donc perdus pour l'entreprise pour cause d'absentéisme de longue durée. En cinq ans, ce type d'absentéisme a progressé de pas moins de 11 % en Belgique. Dans le même temps, l'absentéisme de courte durée gagnait encore plus de terrain avec une hausse de 17,5 %. La proportion de malades de longue durée au sein de la population en âge de travailler ne cesse d'augmenter. En chiffres absolus, pas moins de 526 507 travailleurs indépendants et salariés étaient absents pour maladie de plus d'un an en 2023, sur une population belge en âge de travailler (entre 20 et 64 ans) de 6 742 742 individus en moyenne.³

*Sur 100 jours de travail, les entreprises en perdent
3,75 pour cause d'absentéisme de longue durée.*



Source : Absentéisme pour maladie en Belgique en 2024, SD Worx

Les chiffres de SD Worx confirment également que de plus en plus de collaborateurs se mettent en arrêt de maladie pour des périodes toujours plus longues.⁴ En 2024, 13,34 % des travailleurs du secteur privé belge sont restés entre un mois et un an à la maison pour cause de maladie⁵, contre 12,5 % en 2019.⁶ Les grandes organisations de plus de 1 000 collaborateurs comptent presque deux fois plus de malades de longue durée que les petites entreprises qui en emploient moins de vingt.

La guerre des talents et l'accord de coalition du gouvernement fédéral⁷

Notre société vieillit et cela a un impact bien visible sur le marché du travail et sur les effectifs de beaucoup d'entreprises et d'organisations. Dans les années à venir, de plus en plus de baby-boomers quitteront le marché du travail. Afin de garantir qu'ils pourront être remplacés par de nouveaux collaborateurs et que les bons candidats seront trouvés pour les postes vacants, nos décideurs politiques comptent souvent sur l'activation des demandeurs d'emploi. Il y a pourtant un autre groupe important qui offre des perspectives à cet égard, puisque plus d'un demi-million de personnes en âge de travailler émargent actuellement au système de l'invalidité dans notre pays. Et l'invalidité est un statut qui ne permet d'accomplir aucune forme de travail.

4 (SD Worx 2020)

5 (Rapport SD Worx 2025)

6 (SD Worx 2020)

7 (Gouvernement fédéral 2025)

En modernisant judicieusement le cadre juridique et en proposant un accompagnement sur mesure ainsi que du travail adapté, il doit être possible d'amener une partie de ces personnes à jouer de nouveau un rôle actif et utile au sein de la société.

À mes yeux, il s'agit là d'une responsabilité partagée entre l'État, les entreprises individuelles, les organisations sectorielles et l'ensemble des partenaires sociaux. Il est capital de permettre aux personnes qui ne peuvent pas travailler actuellement en raison de leur statut ou de l'indemnité qu'elles perçoivent d'avoir accès à certaines formes de travail. Il est indispensable, par ailleurs, de développer une vaste offre d'accompagnement et d'expertise en vue de créer des possibilités de travail adapté. Ces efforts combinés sont nécessaires non seulement afin de réduire les pénuries sur le marché du travail, mais également afin de garantir la viabilité financière de notre système de sécurité sociale.

La réduction du nombre de malades de longue durée est l'un des principaux chantiers du gouvernement De Wever 2025-2029

Réduire le nombre de malades de longue durée représente l'un des principaux chantiers de l'accord de coalition du gouvernement fédéral De Wever 2025-2029. À cet égard, le gouvernement De Wever entend articuler sa stratégie autour de trois grands axes :

- éviter que les gens tombent malades,
- éviter que les travailleurs confrontés à des problèmes de santé se retrouvent en arrêt de maladie (de longue durée),
- faciliter et accélérer le retour (partiel) au travail des personnes en situation d'absentéisme et soutenir celles qui sont gravement malades dans leur trajet de reprise d'activité.

Les progrès réalisés dans le cadre de ces trois grands axes feront l'objet d'un monitoring lors de l'actuelle législature, entre autres via le baromètre ReAT (retour au travail).

Au moment d'écrire ce livre, les grandes lignes de l'accord de gouvernement sont connues, mais les modalités et détails concrets doivent encore en être fixés. Cet accord aura incontestablement une influence sur la politique d'absentéisme et de réintégration menée en Belgique, mais son impact précis n'apparaîtra clairement qu'une fois que les mesures auront été affinées et mises en œuvre.

Au fil des pages de cet ouvrage, je me référerai régulièrement à ces grandes lignes de l'accord de gouvernement afin de donner au lecteur une idée de ce qui nous attend peut-être à l'avenir. Il est important d'être conscient, toutefois, que certains aspects pourraient encore évoluer à mesure que la réglementation deviendra plus concrète. Je recommande dès lors de suivre attentivement les développements les plus récents.

Évolution du nombre de travailleurs et de chômeurs en situation d'invalidité - 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023 (*)
Ouvriers	280 640	289 904	296 080	302 058	310 989
Employés	139 864	152 223	159 916	169 869	182 692
Total	420 504	442 127	455 996	471 927	493 681
Évolution par rapport à l'année précédente	4,93 %	5,14 %	3,14 %	3,49 %	4,61 %

(*) Les chiffres de 2023 sont encore provisoires.

Source : INAMI – Service Indemnités – Direction Finances et Statistiques

Les entreprises ne se rendent pas toujours bien compte du coût de ces absences de courte durée pour maladie qu'elles doivent payer. En 2024, nous nous sommes penchés sur cette question avec le bureau d'études Indiville. Cette étude, pour laquelle nous avons interrogé 570 entreprises, révèle que plus de sept chefs d'entreprise sur dix ne savent pas ce que l'absentéisme coûte à leur organisation. Qui plus est, plus de quatre entreprises sur dix basées dans notre pays (43 %) naviguent totalement à vue en ce qui concerne ces frais, car elles n'ont aucune idée de leurs propres chiffres d'absentéisme.⁸

Pour un seul jour d'absentéisme, la facture grimpe vite à 1 500 euros.

8 (Mensura en collaboration avec Indiville & PACT 2024)