



# L'ABC de l'absentéisme en entreprise

Comprendre et maîtriser les impacts



Cher client,

Bien connaître et gérer ses collaborateurs est d'une importance capitale pour assurer l'expansion de votre entreprise.

Un bon management du personnel est essentiel pour toute entreprise. Une entreprise n'est solide que par son capital humain.

L'objectif de cette brochure est de vous donner un éclairage et de vous familiariser sur un sujet souvent repris dans l'actualité sociale : l'absentéisme.

En tant qu'employeur, vous devez être soucieux et vigilant des coûts engendrés par votre personnel. Il est donc essentiel de maîtriser vos indicateurs.

Nous vous proposons quelques réflexions sur le sujet que ce soit par la connaissance du sujet, l'édition de rapports ou la mise en place de solutions afin d'optimiser la collaboration entre vos collaborateurs et vous.

Vous découvrirez aussi dans cette brochure différentes solutions proposées par nos services.

- *Vous souhaitez construire un rapport sur base de besoins spécifiques ?* Notre outil « Rapports et Statistiques » vous aide à construire des tableaux en adéquation avec votre vision de l'absentéisme.
- *Vous souhaitez revoir votre politique et vos indicateurs RH ?* Nos conseillers In House vous accompagnent dans votre entreprise dans l'interprétation de rapports et dans la mise en place de solutions concrètes (préventives ou correctives).

UCM reste à votre entière disposition pour toutes informations complémentaires.

**Enrichissez vos connaissances et découvrez sans tarder quelques pistes afin de mieux piloter votre entreprise.**

Votre équipe Solutions RH

**UCM propose tout un panel de formation, d'accompagnement, de documents ou d'outils sur :**

**La législation sur les absences  
 Les documents légaux  
 Nos conseillers In House  
 Les formations spécifiques  
 Notre outil web Rapports et Statistiques**

Durant votre lecture, certains mots sont référencés avec une «\*», cette astérisque vous renvoie au glossaire qui se trouve dans les dernières pages du dossier.

## Table des matières

<b>1. Définition et chiffres clés</b> .....	<b>- 4 -</b>
1.1. Définition : absentéisme ou absence ? .....	- 4 -
1.2. Comment mesurer l'absentéisme ?.....	- 5 -
1.3. L'absentéisme en Belgique .....	- 6 -
<b>2. Les causes de l'absentéisme</b> .....	<b>- 11 -</b>
2.1. Les causes liées à l'individu .....	- 11 -
2.2. Les causes liées à la maladie .....	- 12 -
2.3. Les causes sociales.....	- 12 -
2.4. Les causes liées à l'entreprise en elle-même.....	- 12 -
<b>3. Le statut unique et son impact sur l'absentéisme</b> .....	<b>- 13 -</b>
3.1. La rupture en cas d'incapacité de travail.....	- 13 -
3.2. Outplacement généralisé .....	- 13 -
3.3. Motivation lors du licenciement.....	- 13 -
3.4. Un droit pour le travailleur licencié.....	- 13 -
3.5. Les étudiants .....	- 13 -
3.6. Maladie après notification du préavis.....	- 13 -
3.7. Jour de carence* supprimé .....	- 14 -
3.8. Accepter un contrôle médical .....	- 14 -
<b>4. Notre outil Rapports et Statistiques</b> .....	<b>- 15 -</b>
4.1. Tableau exploration .....	- 15 -
4.2. L'analyse du cout.....	- 16 -
4.3. L'importance d'une bonne analyse .....	- 16 -
4.4. Quelques pistes de KPI (Key Performance Indicator).....	- 17 -
<b>5. Les couts de l'absentéisme – exemple pratique</b> .....	<b>- 18 -</b>
<b>6. La réintégration</b> .....	<b>- 19 -</b>
6.1. La réintégration light .....	- 19 -
6.2. La réintégration full.....	- 21 -
6.3. Comment réintégrer ?.....	- 21 -
<b>7. Conclusion</b> .....	<b>- 23 -</b>
<b>8. Le glossaire</b> .....	<b>- 24 -</b>

## 1. Définition et chiffres clés

### 1.1. Définition : absentéisme ou absence ?

*L'absentéisme\**, en règle générale, c'est toute absence survenue pendant le temps de travail prévu, et qui de ce fait exclut les congés de tous types mais qui inclut les absences suivantes :

- d'un ou de plus d'un jour
- non motivées
- autorisées
- pour maladies
- pour accidents du travail, pour invalidité, pour raisons impérieuses
- les obligations syndicales, les congés de maternité, le chômage de force majeure à caractère médical, les grèves

On peut également distinguer trois types d'absentéisme suivant le facteur du choix : le blanc, le gris et le noir.

*L'absentéisme blanc\**, c'est lorsque le problème de santé est démontré, le travailleur est dans l'incapacité de travailler et il n'a pas d'autre choix que de rester à la maison. Cela représente 20 à 30% de l'absentéisme.

*L'absentéisme gris\**, c'est lorsqu'il n'est pas possible de déterminer réellement l'incapacité de travail. Le travailleur a des symptômes, mais le fait qu'il s'absente ou non, relève d'une décision personnelle. Cela représente 60 à 80% de l'absentéisme.

*L'absentéisme noir\**, c'est lorsqu'il n'y pas de problèmes de santé ou pas de symptôme. En d'autres termes, c'est un absentéisme frauduleux.

On peut aussi parler d'absentéisme évitable (gris/noir) et inévitable (blanc)

Une autre notion peut venir appuyer cette interprétation, la prévision de l'absence, 2 types d'interprétations se dégagent :

- Les absences prévisibles/prévues/planifiées : nous trouvons dans ce groupe les formations en extérieures (si elles sont encodées ainsi dans les prestations) ou les journées de team building, les congés, les RTT, les jours fériés, les jours pour cause de grossesse ou d'interventions médicales, les congés éducation, les interruptions de carrières.
- Absences non prévisibles/imprévues/ non planifiées : nous trouvons dans ce groupe le reste des absences autorisées ou non, les maladies - notamment celles de courtes durées, les raisons impérieuses, les accidents,

Les absences imprévues sont évidemment celles qui déstabilisent le plus l'organisation de l'entreprise et qui sont généralement interprétées comme de l'absentéisme au sens strict.

## 1.2. Comment mesurer l'absentéisme ?

Il existe différents indicateurs permettant de mesurer l'absentéisme suivant le résultat recherché ou la politique de l'entreprise :

### a) Pourcentage d'absentéisme :

Pour calculer ce pourcentage, on procède de la manière suivante :

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence dans la période concernée}}{\text{Nombre de jours ouvrés dans la période concernée}}$$

### b) Fréquence d'absentéisme\* :

Elle représente le nombre moyen d'absence par travailleur. On la calcule de la sorte :

$$\frac{\text{Nombre de périodes d'absences survenues}}{\text{Nombre de travailleurs}}$$

### c) Durée d'absence moyenne :

La durée de l'absence correspond pour la durée choisie.

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence}}{\text{Nombre de survenance d'absence}}$$

Il existe également une formule pour calculer la durée d'absence moyenne par travailleur. Pour cela, on reprend la formule précédente et on remplace le « nombre de survenance d'absence » par le « nombre moyen de travailleurs ».

### d) Proportion d'absents :

Cette formule permet de mettre en évidence le nombre de travailleurs absents

$$\frac{\text{Nombre de travailleurs ayant eu 1 absence}}{\text{Nombre de travailleurs total}}$$

### e) Coefficient de Bradford\* :

$$\text{Coefficient de Bradford} = \text{Nombre total de jours} \times \text{Fréquence}^2$$

Cet indicateur permet de se concentrer sur les troubles et perturbations causés par l'absence d'un collaborateur au sein de l'entreprise. Ce coefficient considère que la fréquence est plus importante que le nombre d'absence, c'est pourquoi il est élevé au carré, il ne concerne uniquement les codes salaires maladies.

### 1.3. L'absentéisme en Belgique

Suivant quelques études qui ont été récemment effectuées, en 2013, en moyenne, en ne faisant aucune distinction sectorielle, ni de temps de travail, ni catégorie, ni d'âge, un peu plus de 6 % des travailleurs sont absents par jour soit une moyenne entre 14 à 16 jours ouvrables de maladie par année

#### 1.3.1. En Wallonie

- Les travailleurs de Wallonie ainsi que de Bruxelles sont moins souvent absents que les travailleurs flamands.
- *Les absences de longue durée\** sont les plus fréquentes en Wallonie que pour les régions de Bruxelles et de Flandre

#### 1.3.2. Les travailleurs concernés

Ce tableau représente les travailleurs les plus sensibles en Belgique, tout secteur et tout type confondu. Ces moyennes ont été réalisées en reprenant des infos provenant d'autres SSA, organismes syndicaux, de bureaux d'études.

	Taux d'absentéisme* de longue durée	Taux d'absentéisme* de courte durée
Les travailleurs âgés (+59 ans)	16,00%	3,00 %
Les travailleurs avec plus de 20 ans d'ancienneté	8,00%	2,50%
Les ouvriers	3,50%	3,80%
Les travailleurs à temps partiel	3,00%	2,50%
Les femmes	2,80%	2,40%

Le **vieillessement de la population** active engendre une hausse du nombre de travailleurs âgés. Ces derniers étant un **groupe sensible** en matière d'absentéisme, ils influencent immanquablement les chiffres.

Les **ouvriers** sont des travailleurs ayant commencé à travailler jeunes. Ces derniers temps, ils ont vu la durée de leur carrière augmenter, tout en gardant les mêmes **contraintes physiques**. Cela entraîne une hausse des maladies.

#### 1.3.3. Les clients de UCM

Une enquête a été récemment diffusée à nos clients, les secteurs non-marchand et les industries sont les plus représentés. Ces entreprises emploient de 10 à 150 travailleurs.

Il en ressort quelques constatations intéressantes, car aucune des entreprises participantes ne connaît la définition exacte de l'absentéisme, ou du moins n'a pas une vision ou une définition claire de l'absentéisme. Néanmoins, 92% des

entreprises pensent être touchées par l'absentéisme. En effet, elles se rendent compte du nombre important de certificats rentrants. De plus, elles ont conscience du coût qui en découle.

62% des entreprises ont déjà mis en place des éléments pour lutter contre le phénomène (délai de remise du certificat, procédure d'information, ...) mais par contre quasi aucune ne prépare le retour du collaborateur, que ce soit par un entretien de retour ou une mise à niveau du travail effectué en son absence.

Toutefois, plus de 90% des entreprises gardent contact avec leurs collaborateurs absents via téléphone, en général.

Il semblerait que les éléments qui intéressent le plus les participants de l'enquête sont : les solutions, les causes et les propositions UCM face à l'absentéisme en entreprise.

Afin d'avoir une meilleure interprétation de ces chiffres et de pouvoir se situer, le Secrétariat social UCM a analysé les données de ces clients occupant plus de 5 travailleurs. Dans un premier temps, nous avons voulu effectuer une analyse, mesurée par un taux, qui distingue les différents types d'absences en mettant en évidence celles dues aux maladies. Dans le courant du premier semestre 2015, nous allons revoir ces données pour comparer 2 années complètes (les données 2014 couvrent la période jusqu'en septembre) et affiner les tableaux en fonction d'autres critères, tels que les catégories de travailleurs (ouvriers/employés) et le régime de travail (temps partiel/temps plein)

Ces *taux d'absentéisme\** ont été classés selon deux ordres :

- **PCTMAL** : représente le pourcentage d'absentéisme qui tient compte uniquement des *maladies\**
- **PCTABS** : représente le pourcentage *d'absentéisme\** qui tient compte des absences pour maladie, des accidents de travail, des grossesses et naissances, ...

Ces taux ont ensuite été ventilés suivant 2 critères :

1. Par taille d'entreprise
2. Par secteur d'entreprise

Comme toutes statistiques, il faut savoir prendre de la hauteur par rapport à ces chiffres. En effet, les entreprises ne se ressemblent pas. Beaucoup de facteurs peuvent influencer les données : la taille de l'entreprise, le secteur d'activités, les mesures mises en place, les missions du service RH, le type/régime et catégories de travailleurs.

Nous avons voulu par ces 2 tableaux, vous donner des indicateurs afin de vous sensibiliser par rapport à votre situation et dans certains cas vous amener à une réflexion plus approfondie sur le sujet.

1. Les données par **taille d'entreprise** pour l'année 2013 et 2014 (de Janvier à Aout 2014)

NOMBRE DE TRAVAILLEURS	MOYENNE PAR TAILLE			
	PCTMAL		PCTABS	
	2013	2014	2013	2014
1 à 20	4,64%	5,39%	9,38%	10,29%
21 à 50	5,23%	4,00%	10,54%	8,91%
51 à 100	5,64%	5,22%	11,07%	11,13%
101 à 150	5,63%	4,97%	11,54%	10,11%
151 à 200	6,75%	5,44%	15,73%	11,40%
201 à 250	5,05%	4,81%	6,86%	6,39%
251 à 300	11,45%	10,01%	21,21%	19,41%
301 à 350	13,84%	14,73%	26,19%	28,24%
351 à 400	8,26%	5,36%	17,62%	14,26%

Que ce soit pour l'année 2013 ou l'année 2014, nous pouvons constater que la taille de l'entreprise a un impact sur le *taux d'absentéisme\**.

Diverses explications peuvent justifier ce phénomène :

- Dans les petites entreprises, les relations avec la hiérarchie (supérieur hiérarchique, directeur, ...) sont moins stressantes car plus informelles (voire familiales) que dans les plus grosses organisations ;
- Le chômage économique, les intempéries, ... sont plus présents dans les grandes entreprises grâce à un département interne dédié à l'administration. Les petites entreprises sont aussi plus souples pour la gestion de leurs chantiers.
- Le personnel des petites entreprises sont moins confrontés au stress en général que celui des sociétés de grandes tailles. En effet des aspects sont typiques des grandes structures :
  - Ambiance de travail,
  - Compétition entre département/équipes,
  - Communication interne plus difficiles et pouvant être interprétée de manière différente,
  - La guerre des services,
  - La qualité des relations sociales,
  - La sensation de n'être qu'un numéro
  - Le harcèlement
  - Absences de lignes conductrices claires de la hiérarchie
  - Les problèmes de reconnaissance et de respect
  - Le stress de la productivité dans un contexte social tendu

Tous ces facteurs peuvent se transformer en piste de réflexion ou en points d'attention, en vue d'une analyse de la situation, de la création d'une check liste, de la nomination d'une personne/un groupe qui évalue et suit ses missions.



2. Les chiffres par **secteur d'entreprise** pour l'année 2013 et 2014 (de Janvier à Aout 2014)

Secteurs		2013	2014
Commerce	PCTMAL	3,65%	4,29%
	PCTABS	8,20%	10,94%
Construction	PCTMAL	5,03%	<b>6,25%</b>
	PCTABS	10,24%	<b>11,30%</b>
ETA	PCTMAL	<b>7,57%</b>	<b>6,08%</b>
	PCTABS	<b>17,11%</b>	<b>12,08%</b>
Horeca	PCTMAL	4,64%	4,09%
	PCTABS	9,32%	9,03%
Industrie	PCTMAL	<b>8,76%</b>	<b>8,01%</b>
	PCTABS	<b>17,05%</b>	<b>15,40%</b>
Nettoyage	PCTMAL	5,82%	4,65%
	PCTABS	11,28%	10,32%
Non-marchand	PCTMAL	5,98%	5,37%
	PCTABS	12,05%	10,43%
Parcs et jardins	PCTMAL	4,42%	4,55%
	PCTABS	8,75%	9,46%
Professions libérales	PCTMAL	4,31%	4,70%
	PCTABS	8,42%	9,72%
Titres services	PCTMAL	<b>6,52%</b>	<b>6,51%</b>
	PCTABS	<b>13,05%</b>	<b>11,86%</b>
Tourisme	PCTMAL	3,56%	3,17%
	PCTABS	6,75%	7,59%
Transport	PCTMAL	4,82%	4,26%
	PCTABS	9,03%	8,31%
Autre	PCTMAL	4,89%	4,13%
	PCTABS	9,85%	9,04%

En ce qui concerne les secteurs d'activités présents, on remarque que les secteurs de **l'industrie, de l'ETA, des titres-services** ainsi que de la **construction** sont les secteurs **les plus touchés** par *l'absentéisme\**. Cela peut être expliqué par plusieurs causes :

- Pour le secteur industriel ainsi que celui de la construction : ayant des conditions de travail pénibles ainsi qu'une charge lourde de travail, ce type de secteur est fréquemment confronté à des accidents de travail, des maladies professionnelles, ...

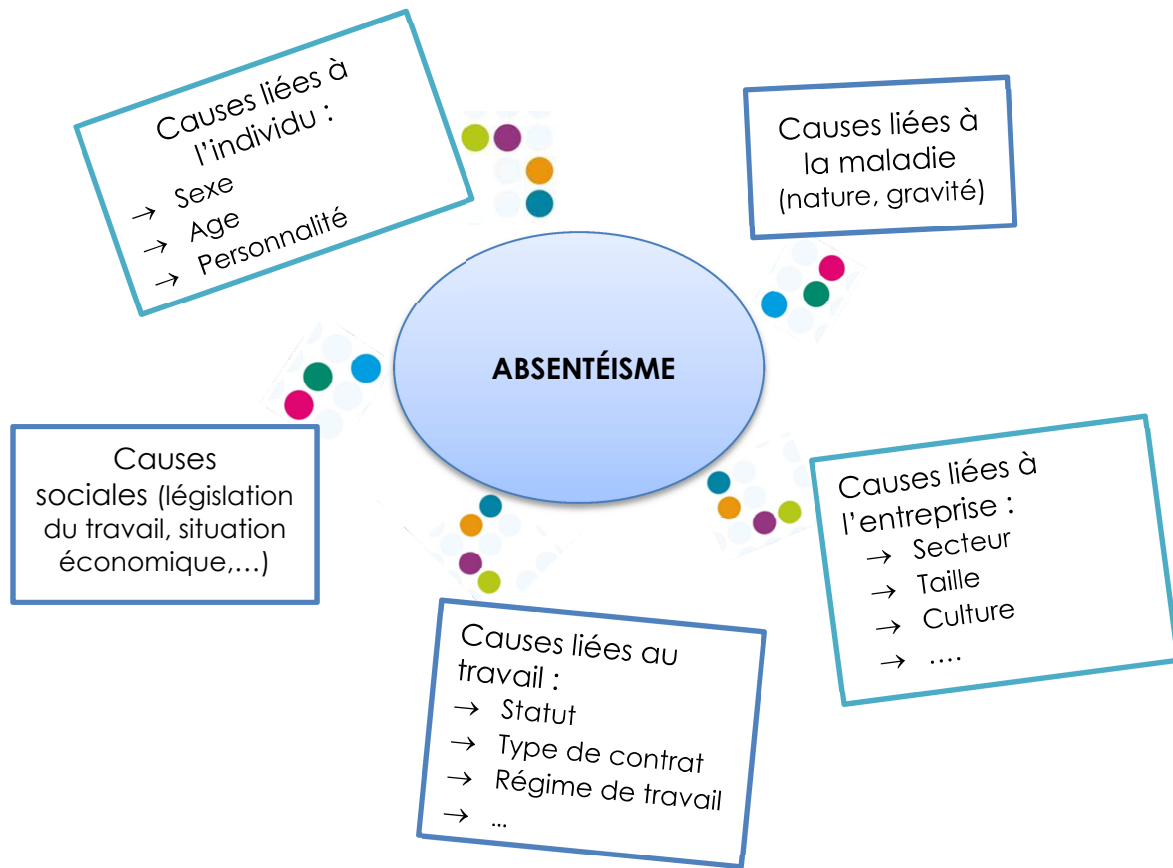
- Pour le secteur de l'ETA : ce type de secteur emploie principalement des personnes handicapées, ce sont donc des travailleurs plus sensibles, où les absences pour diverses raisons sont récurrentes. Suivant une étude de l'AWIPH, la majorité des personnes handicapées travaillant en ETA se trouvent dans la tranche d'âge 40-49 ans.

De plus, ce secteur a été touché par des diminutions de subsides significatives, ce qui a poussé ces structures à être plus compétitives et performantes. Ces deux facteurs combinés ne facilitent pas les conditions de travail, sans compter les encadrements particuliers et rythme de travail appropriés pour les travailleurs de cette tranche d'âge.

- Pour rappel, Le système des titres-services a été mis en place par l'Etat afin de permettre à des travailleurs d'exercer des petites tâches ménagères chez des particuliers, tout en étant liés par un contrat de travail auprès d'un employeur. Ce système a permis à la fois de créer des emplois, de remettre des travailleurs dans le circuit du travail et dans une vision plus large, surtout lutter contre le travail au noir.

Les conditions de travail chez les particuliers, les nombreux horaires variables en temps partiel, la gestion des utilisateurs qui modifient les fréquences et les pressions financières de l'Etat ont inmanquablement influencé la gestion humaine dans ces structures. Le système des titres services a pris son envol en 2004 lorsque l'Etat fédéral a encouragé le système, un titre service coûtait 6€, aujourd'hui le prix est de 9€, au-delà du quota alloué, en fonction de la situation de l'utilisateur, 10 € pour chaque titre-service supplémentaire.

## 2. Les causes de l'absentéisme



Comme le montre le schéma ci-dessus, les causes de *l'absentéisme\** sont nombreuses. Cependant, nous ne nous attarderons ici que sur un nombre réduit de facteurs pouvant influencer sur ce phénomène...

### 2.1. Les causes liées à l'individu

- ✓ L'âge: l'absentéisme chez les travailleurs les plus âgés peut s'expliquer par des problèmes de santé affectant cette catégorie de la population. Il peut s'agir de travailleurs ayant été particulièrement exposé à l'usure professionnelle.
- ✓ Le sexe : le sexe féminin est davantage lié à la problématique de la conciliation vie privée/ vie professionnelle. En effet, malgré certaines évolutions, ce sont toujours les femmes qui ont majoritairement la charge des enfants et réalisent l'essentiel des tâches ménagères. De plus, les femmes représentent un pourcentage important des emplois à bas salaires et occupent plus d'emplois à temps partiels que les hommes, elles font donc face généralement à une situation plus précaire.
- ✓ La personnalité du collaborateur : Un trait de personnalité qui est relié à l'absentéisme au travail est la résistance d'un individu à la pression. Être en

mesure d'identifier les individus qui sont plus sujets au stress et à l'épuisement professionnel vous donnera l'occasion d'attaquer le problème avant qu'il ne s'aggrave.

✓ ...

## 2.2. Les causes liées à la maladie

- ✓ La **gravité** de la maladie : la gravité de la maladie va influencer l'absentéisme. En effet, une maladie bénigne comme le rhume n'empêchera pas le collaborateur de se présenter sur son lieu de travail. Par contre, une maladie plus sérieuse comme la grippe va contraindre le travailleur à rester chez lui durant un laps de temps plus ou moins long.
- ✓ La **nature** de la maladie : La nature de la maladie, qu'elle soit grave ou non va affecter la présence au travail. En effet, si le travailleur ne sait pas exercer son métier en raison d'un problème de santé comme une main cassée pour une secrétaire, la présence sur le lieu de travail se verra affectée...

## 2.3. Les causes sociales

- ✓ La législation et les **règlements** : la mise à disposition de transports en commun ou encore de garderies favoriseraient la présence au travail
- ✓ La **sécurité sociale** : il semblerait que les jours de maladie entièrement payés ne motiveraient pas les travailleurs
- ✓ ...

## 2.4. Les causes liées à l'entreprise en elle-même

- ✓ Le **secteur d'activité** : certains secteurs seraient plus touchés que d'autres en ce qui concerne *l'absentéisme\** notamment le secteur de la construction, des ETA, des titres services et des industries en ce qui concerne les clients UCM.
- ✓ La **taille de l'entreprise** : plus une entreprise serait importante plus son taux d'absence serait élevé. Cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que dans une PME les contacts avec le patron sont importants tandis que dans une entreprise davantage développée, les travailleurs sont des numéros, la communication est plus formelles, les travailleurs peuvent se sentir moins impliqués.
- ✓ La **procédure d'information** de l'employeur en cas de maladie : Il est facile à comprendre qu'envoyer un mail pour notifier son absence est plus facile que de téléphoner à son supérieur, le fait de téléphoner par exemple, peut influencer la décision la prise de décision du collaborateur.

### 3. Le statut unique et son impact sur l'absentéisme

Le statut unique est une loi appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Cette réforme a chamboulé la législation qui était jusqu'alors d'application. Les points modifiés pouvant avoir un impact sur l'*absentéisme*\* sont les suivants :

#### 3.1. La rupture en cas d'incapacité de travail

- L'employeur peut licencier **sans préavis ni indemnité** le travailleur sous **CDD de moins de 3 mois**. Et ce, au cours de la 2<sup>ème</sup> moitié du contrat en cas d'**incapacité de travail de plus de 7 jours** ininterrompus.
- L'employeur peut licencier le travailleur sous **CDD d'au moins 3 mois** moyennant le paiement d'une **indemnité** en cas d'incapacité de travail d'**au moins 6 mois** ininterrompus.

#### 3.2. Outplacement généralisé

En cas de licenciement moyennant préavis, l'outplacement est **imputé** sur les jours d'absence rémunérés pendant le préavis pour rechercher un nouvel emploi.

#### 3.3. Motivation lors du licenciement

Désormais, l'employeur doit se montrer particulièrement attentif à **signaler par écrit les éventuelles absences** de ses collaborateurs. En effet, il doit les **consigner dans leur dossier** pour pouvoir, en dernier recours, dûment motiver leur licenciement.

#### 3.4. Un droit pour le travailleur licencié

L'employeur doit accorder au travailleur, ouvrier ou employé, licencié moyennant un préavis, des **absences rémunérées** pour que ce dernier recherche un nouvel emploi. Et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il y a une harmonisation au niveau des statuts concernant la durée des absences pour recherche d'emploi.

#### 3.5. Les étudiants

En cas d'incapacité de travail de plus de 7 jours résultant d'une maladie ou d'un accident, l'employeur a la possibilité de mettre fin au contrat moyennant le paiement d'une **indemnité** équivalente au délai de préavis ou à la partie de ce délai restant à courir.

#### 3.6. Maladie après notification du préavis

Depuis le **1<sup>er</sup> janvier 2014**, l'employeur qui rencontre ce cas **peut** :

- **résilier** le contrat de travail **immédiatement** pour des raisons valables

- et **convertir** le solde du délai de préavis restant à courir **en indemnité de rupture**
- et **déduire** du montant de cette indemnité **le salaire garanti\*** payé pour l'incapacité de travail au cours de laquelle il résilie le contrat et ce, quelle que soit la durée de cette incapacité

### 3.7. Jour de carence\* supprimé

Le jour de carence, premier jour non rémunéré en cas d'incapacité de courte durée est supprimé. En compensation du surcoût généré par cette suppression pour les employeurs, le contrôle de l'incapacité de travail de leurs collaborateurs est renforcé.

### 3.8. Accepter un contrôle médical

L'employeur a le droit de faire contrôler la réalité de l'incapacité de travail de ses collaborateurs. A cet effet, il recourt aux services d'un médecin-contrôleur qu'il rémunère.

Le travailleur ne peut refuser ni de recevoir le médecin-contrôleur délégué par l'employeur, ni de se laisser examiner par celui-ci.

Si la sortie n'est pas autorisée par le médecin qui a délivré le certificat médical, le travailleur doit, s'il y est invité, se présenter chez le médecin-contrôleur. Les frais de déplacement du travailleur sont à charge de l'employeur.

Le médecin-contrôleur examine la réalité de l'incapacité de travail, vérifie la durée probable de celle-ci et, le cas échéant, d'autres données médicales nécessaires à l'application des dispositions légales. Toute autre constatation est couverte par le secret professionnel et ne peut être divulguée à l'employeur.

Pour plus d'informations, visitez notre page web [www.statutunique.be](http://www.statutunique.be)

#### Rappel

**IL EST TRES IMPORTANT DE TENIR VOS REGLEMENTS DE TRAVAIL A JOUR ! : STATUT UNIQUE (1/01/2014) ET RUBRIQUE CONCERNANT LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (1/03/2015)**

**UCM propose :**

**Une formation sur les documents sociaux obligatoires  
Les outils pratiques et efficaces du management.**

## 4. Notre outil Rapports et Statistiques

Le Secrétariat social UCM met à disposition de ses clients un outil qui permet de générer des tableaux de bords ainsi que des rapports statistiques concernant les différents types d'absences au sein des entreprises.

Ici, il sera question de vous donner des pistes pour l'analyse et le décodage de ces données, afin de mieux comprendre et exploiter ces tableaux.

### 4.1. Tableau exploration

Toutes les périodes		Toutes les périodes		
Type de travailleur	Catégorie	Nombre d'heures	Taux	Coût Direct
Employé	Absence Obligatoire	46	2,9%	€712
	Absence Travailleur	15	1,0%	€0
	Maladie/Accident vie privée	99	6,4%	€1.322
	Sous-total: Absence	160	10%	€2.034
Ouvrier	Absence Employeur	148	0,4%	€0
	Absence Obligatoire	2790	8,0%	€13.199
	Absence Travailleur	5490	16%	€4.018
	Grossesse et Naissance	812	2,3%	€0
	Maladie/Accident vie privée	6300	18%	€25.434
	Maladie/Accident vie professionnelle	101	0,3%	€1.075
	Sous-total: Absence	15641	45%	€43.727
<b>Total</b>		<b>15801</b>	<b>100%</b>	<b>€45.761</b>

De l'analyse du tableau récapitulatif que vous trouvez ci-dessus, il est possible de faire ressortir un certain nombre d'informations.

Une première analyse générale donne les résultats suivants :

*Le cout direct\** total de l'absentéisme au sein de l'entreprise s'élève à 45 761€. De cette somme, 2 034€ est dû à l'absentéisme des employés, et 43 727€ provient de l'absence ouvrière.

Concernant les taux d'absentéisme, celui des employés s'élève à 10% alors que le taux concernant les travailleurs ouvriers est de 45%.

En se concentrant sur l'absence des ouvriers, il est possible de déduire que les absences pour maladies et accidents de la vie privée sont les plus courantes, en effet, elles représentent environ 40% du taux d'absence global des ouvriers, soit plus que les absences pour vacances Absence travailleur).

Ce type d'absence était le plus présent dans l'entreprise. En effet, il correspond à un *taux d'absence\** de 18% depuis le début de l'année et sur l'aspect financier, en termes de cout direct, l'entreprise a supporté 25 434€.

Après cette première vision, l'employeur peut affiner ses recherches en filtrant, comme un simple tableau excel, les catégories d'absences, par exemple en excluant les absences employeur/obligatoire/grossesse car ces rubriques ne font pas partie de la vision ou politique d'absentéisme de l'entreprise.

Chaque tableau ainsi finalisé peut être exporté en format excel pour une utilisation dans un rapport, une présentation, une évaluation afin de mettre en place une uniformisation et une récurrence des informations récoltées.

### 4.2. L'analyse du cout

Année	2009		2010		2011		2012		2013	
	Salaire Brut	Coût Direct	Salaire Brut	Coût Direct	Salaire Brut	Coût Direct	Salaire Brut	Coût Direct	Salaire Brut	Coût Direct
Catégorie										
Absence Travailleur	€2.343	€2.737	€1.355	€1.629	€2.794	€3.414	€1.483	€1.828	€3.195	€4.018
Grossesse et Naissance	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Maladie/Accident vie privée	€34.153	€41.051	€28.456	€32.640	€27.093	€31.874	€35.770	€42.147	€22.769	€26.756
Maladie/Accident vie professionnelle	€918	€1.052	€3.381	€3.746	€6.512	€7.006	€91	€129	€1.002	€1.075
<b>Total</b>	<b>€37.414</b>	<b>€44.840</b>	<b>€33.192</b>	<b>€38.015</b>	<b>€36.399</b>	<b>€42.294</b>	<b>€37.344</b>	<b>€44.104</b>	<b>€26.966</b>	<b>€31.850</b>

En analysant le tableau ci-dessus, il est possible suite à une analyse, de faire ressortir les coûts directs les plus importants pour l'entreprise.

Dans le cas exposé ici, il est possible de relever qu'en 2013, les coûts directs les plus importants provenaient des absences dues à une maladie ou accident de la vie privée. En effet, ils s'élevaient à 26.756€ sur un total de 31.850€.

Le type d'absence ayant le plus faible impact sur la somme totale des coûts directs sont les absences pour maladies professionnelles et naissances.

### 4.3. L'importance d'une bonne analyse

Lorsque vous utilisez un outil de statistiques, une vision première du but recherché est capitale afin de ne pas primo, compiler trop d'informations qui risquent d'occulter la raison d'être du tableau de bord et secundo, se perdre dans de multiples données inutiles à l'analyse.

Indépendamment de cette vision, certains facteurs sont aussi à prendre en compte, comme par exemple, si vous avez au sein de votre personnel, des travailleurs absents depuis plus de 30 jours, ceux-ci sont toujours sur votre payroll, n'entrent plus en compte dans le calcul du coût de l'absentéisme et pourtant influencent le taux, considérez-vous que ces travailleurs doivent être repris dans vos tableaux ? Autre exemple, toutes les absences qui ont un rapport avec une naissance, est-ce aussi assimilées comme des absences suivant la politique de l'entreprise ? Ce sont des données qui peuvent fausser quelques peu vos résultats.

La distinction du type d'absences est importante, il en est de même avec la distinction vis-à-vis du type de travailleurs dans l'entreprise ou la répartition par équipe. En effet, en prenant en compte ces variables, il vous sera plus aisé de cibler les points d'attention et ainsi de porter les actions nécessaires.



#### 4.4. Quelques pistes de KPI (Key Performance Indicator)

##### > *Analyse du taux*

Analyse du taux des absences selon l'âge, la catégorie et le contrat du travailleur.

Hiérarchie première proposée : dossier/division/travailleur

Données masquées : âge du travailleur/type de prestation/salaire brut/cotisations patronales/cout direct/cout direct moyen/nombre d'heures/nombre d'heures moyennes/nombre de travailleurs/régime de travail/catégorie de travailleur/ancienneté du travailleur

##### > *Analyse du coût*

En fonction de la politique de l'entreprise et de la vision/définition de l'absentéisme, ce rapport permet une analyse du coût des absences de type Maladie / Accident de travail / Grossesse Naissance > très utile à utiliser pour des réunions régulières ou pour sensibiliser les travailleurs. Le rapport permet une visualisation par tableaux et graphiques

##### > *Evolution du taux*

Ce rapport permet de suivre l'évolution du taux d'absentéisme de l'année en cours par rapport à l'année précédente.

##### > *Par âge*

Ce rapport permet d'explorer les informations sur les absences en fonction de l'âge du travailleur, par tranche d'âge de 5 ans et ensuite l'âge précis.

Hiérarchie première proposée : dossier/division/travailleur

Données masquées : salaire brut/cotisations patronales

##### > *Par ancienneté*

Ce rapport permet d'explorer les informations sur les absences en fonction de l'ancienneté du travailleur.

Hiérarchie première proposée : dossier/division/travailleur

Données masquées : salaire brut/cotisations patronales

##### > *Par nature*

Ce rapport permet d'explorer les informations sur les absences en fonction de la nature de l'absence ( les vacances sont incluses)

Hiérarchie première proposée : dossier/division/travailleur

Données masquées : salaire brut/cotisations patronales

##### > *Absentéisme à votre charge*

Ce rapport permet d'explorer les informations sur les absences qui sont à votre charge.

Hiérarchie première proposée : rubrique salaire > par la suite, on peut facilement insérer les travailleurs concernés

Données masquées : travailleurs/trimestre/mois

## 5. Les couts de l'absentéisme – exemple pratique

D'après diverses études, le salaire moyen brut en Belgique s'élèverait à +/- 3.300 € par mois. C'est ce montant qui sera utilisé pour notre simulation.

Il faut calculer 4,78% du salaire brut moyen. Ce pourcentage provient du calcul :  $[1/(230/11)]$ , 230 représentant le nombre de jours ouvrables/ de travail sur 11 mois et le 1 étant le jour d'absence. Donc 4,78% du salaire brut moyen représente le **coût direct\*** d'une journée d'absence d'un travailleur.

A cela, se rajoute les charges sociales de cette journée qui représentent 71,35 % des 4,78% du salaire brut. L'addition des deux montants donne alors le coût journalier d'une journée d'absence. Par charges sociales, on comptabilise la prime de fin d'année, le double pécule de vacances, frais divers (assurance, SEPP, ..) aucune réduction ONSS, assujettissement normal à l'ONSS.

Coût direct d'une journée de maladie	4,78 % de 3.300 € = 157,74 €
+ Charges sociales :	71,35 % de 152,26 € = 112,55 €
<b>Sous-total (coût journalier) :</b>	<b>157,74€ + 112,55 € = 270,29 €</b>

Prenons un cas de figure simple, l'équivalent d'une semaine de maladie, il faut donc multiplier le coût journalier par 5. A cela, se rajoute encore les coûts indirects de l'absentéisme. Les **coûts indirects\*** comprennent : l'adaptation de l'organisation, remplacements temporaires avec coûts de formation, heures supplémentaires, baisse de la productivité, « clients » insatisfaits,... Ces coûts varient en fonction de beaucoup de choses, de la taille de l'entreprise, ou du type de travailleur absent, il peut donc avoir une variation très importante du pourcentage à répercuter. Plus l'absence est longue, plus ce pourcentage devient important.

En prenant en compte tous les types d'absences (même les absences de longues durées), ces couts indirects représentent 2,75 fois les coûts directs (moyenne de différentes études). Afin de se rapprocher au plus près de la réalité, nous allons prendre le coefficient 1,5.

Semaine complète d'absence	5 × <b>270,29€</b> = 1 351,45 €
+ <b>Coûts indirects*</b>	1,5 × 1 351,45€ = 2 027,18 €
Total (Coût total par an/ travailleur)	1 351,45€ + 2 027,18€ = 3 378,63 €
Salaire brut moyen	3 300 €
× Nombre Mois/an :	11
Coût salarial d'un travailleur/an	36 300 €
+ Charges sociales :	71,35 % de 25 900 €
Coût total d'un travailleur par an	36 300€ + 25 900 € = 62 200 €
Répercussion en % de la semaine d'absence	(3 378,63 € / 62 200 €) = 5,43 %

## 6. La réintégration

La **réintégration\*** est l'acte par lequel un salarié dont le contrat a été suspendu reprend sa place dans l'entreprise. L'objectif des techniques de réintégration est de protéger et de promouvoir la santé, le bien être, la motivation et l'aptitude au travail des collaborateurs revenant d'un arrêt de travail ou étant susceptibles de s'absenter.

Ce rapport vous présente deux visions possibles de la réintégration: la réintégration light (prévention/ absences courte durée) et la réintégration full (absence longue durée).

La réintégration light est facile à mettre en application même dans les PME qui ne disposent pas forcément de service Gestion des Ressources Humaines. Elle se concrétise par des actions généralement préventives qui influent sur les absences de courte durée. Toutefois, la réintégration full nécessite souvent l'intervention d'un service RH ou d'un conseiller externe. En effet, cette technique se trouve être plus complexe et influe sur les absences de longue durée.

### 6.1. La réintégration light

Si l'absence des collaborateurs peut trouver sa source dans l'organisation, cette dernière peut également prévenir ce comportement. Comment ? En mettant en place une politique en matière **d'absentéisme\***. Ce mode de réintégration propose des pistes de solutions applicables de manière préventive. La réintégration light s'attache aux absences de courtes durées (< 1 mois).

#### Que faire ?

- ✓ Identifier les **besoins** et **attentes** des travailleurs  
(Ce qu'ils désirent de leur emploi : évolution de carrière,...)
- ✓ Identifier les **perceptions** des travailleurs  
(Prendre en compte le ressenti des travailleurs ; être à l'écoute)
- ✓ Recourir aux bilans de santé ou check-up : Le bilan de santé offre en plus de l'évaluation des risques médicaux, l'opportunité au travailleur d'avoir un échange avec le médecin. Cela permet au collaborateur de recevoir un nombre d'informations et de conseils visant à améliorer leur hygiène de vie. En s'occupant de la santé physique ou psychologique des travailleurs, le check-up contribue à la réduction de l'absentéisme
- ✓ Faire une liste des travailleurs « problématiques »
- ✓ Faire une **analyse de risque\***
- ✓ Évaluer les charges physiques et psychologiques que demandent les tâches
- ✓ ...

#### Comment savoir ?

*Des entretiens réguliers avec les membres du personnel peuvent permettre de dégager les éventuelles sources de problèmes. Mais aussi et surtout, ces entretiens sont des moyens d'anticiper des conflits, de mieux connaître son personnel (personnalité) et de son quotidien (conditions de travail) et d'établir une relation basée sur le dialogue.*

## Les moyens disponibles

### Utiliser des outils de fidélisation financiers

- ✓ Le GSM
- ✓ La connexion internet
- ✓ La carte carburant
- ✓ L'assurance hospitalisation
- ✓ Les titres-repas
- ✓ Et d'autres pistes encore : prime liée à l'innovation, voiture de société, crèche d'entreprise, allocations d'études, restaurant d'entreprise, chèques-cadeaux,...
- ✓ ...

### Utiliser des outils de fidélisation non financiers

- ✓ **Pouvoir de décision** : plus celui-ci est grand, plus l'implication dans l'organisation est importante et plus l'intention de départ est faible
- ✓ **Valeur et culture** : la mesure dans laquelle les organisations agissent selon les valeurs du travailleur détermine l'implication dans l'organisation et l'intention de départ de ceux-ci.
- ✓ **Carrière professionnelle** : accorder de l'attention à la carrière des travailleurs, attribuer des promotions de manière objective, prévoir des formations et des conseils sur la carrière renforcera l'implication
- ✓ **Leadership** : le supérieur doit être convaincant, source d'inspiration, stimulant, entraînant et guide
- ✓ **Conditions de travail** : l'ambiance, le système d'horaire, le respect d'un équilibre professionnel et familial, la mise à disposition du matériel requis, le télétravail, le système de formation des membres de l'équipe, l'adéquation raisonnée et raisonnable entre ce qui est demandé et le nombre de personnes en place pour le réaliser, les conditions de rémunération...
- ✓ **Sentiment d'appartenance** : l'adhésion au projet de vie institutionnelle, les fêtes du personnel, les cartes, les fleurs lors d'une hospitalisation
- ✓ **Communication** : la communication au sein de l'entreprise doit avoir pour but de motiver des travailleurs à rester chez elle. L'écoute, les feed-back sont des pistes de solutions ...
- ✓ **Respect des procédures de travail** : améliorer les conditions de travail en informant vos travailleurs des risques possibles sur leurs lieux de travail et en les formant sur les bonnes attitudes à avoir.
- ✓ ...

et pourquoi pas via des campagnes de *prévention*\* ?

<http://www.napofilm.net/fr>

**Avez-vous pensé à l'octroi d'un checkup santé annuel ?**

**Dans le cadre d'une politique de santé préventive, il permet la sensibilisation des travailleurs aux facteurs de risques individuels**

## 6.2. La réintégration full

Après une absence de longue durée, peu de collaborateurs reviennent dans l'entreprise de leur propre initiative. Dans la plupart des cas, le travailleur ayant été absent pendant une longue période éprouve le besoin d'être accompagné pour la reprise du travail.

C'est ici qu'une bonne politique de **réintégration\*** à son rôle à jouer. Elle vise à garantir le maintien au travail (en cas d'absences fréquentes), mais également à favoriser le retour au travail suite à une longue absence.

### Interventions appréciées par le travailleur...

- Garder le contact pendant l'absence
- Donner des informations claires et disponibles sur le « qui contacter en cas de questions ? »
- Adapter le poste de travail\* avec le travailleur en fonction des problèmes qu'il rencontre
- ...

## 6.3. Comment réintégrer ?

### 6.3.1. Pendant l'absence

Entretenir un contact avec le collaborateur

Proposer au collaborateur de garder contact avec l'entreprise au cours de son absence (téléphone, visite des collègues à domicile,...).

- Plus le travailleur se sent coupé de l'entreprise, plus le retour sera difficile.

A ne pas faire : mettre en place des contacts forcés entre le travailleur et l'entreprise.

- Cela pourrait augmenter le stress du collaborateur

### 6.3.2. Lors du retour du travailleur

Organiser un entretien de **réintégration\***

Avec qui ? Le collaborateur et son supérieur direct

Cet entretien n'a pas pour but de jeter la pierre au travailleur, au contraire, il permet de lui montrer l'intérêt que l'entreprise lui porte. Cet entretien peut également permettre de détecter les sources de **l'absentéisme\***.

A ne pas faire : se montrer trop compatissant risquerait d'encourager l'absence du travailleur.

- Il faut lui montrer son importance !



UCM propose :

Une formation afin de mieux gérer  
les entretiens de réintégration

### 6.3.3. Après le retour du travailleur

Maintenir l'accompagnement du collaborateur

Comment ? Après une longue période d'absence, le retour au travail peut être difficile (évolution dans l'entreprise, changements organisationnels,...).

- Mettre en place un parrainage
- Créer des groupes de projet
- Encourager les rencontres avec la personne de confiance\*
- ...

A ne pas faire :

Sans accompagnement, le collaborateur peut éprouver des difficultés à trouver sa place. Cela peut engendrer du stress et le conduire à de nouvelles absences.

➔ Il faut veiller à son accueil et accompagnement !

### 6.3.4. Pour les absences de courte durée

Dans ce cas, un entretien peut également être organisé. En effet, mettre en place un suivi pour les absents récurrents permet de montrer que leur absence est remarquée.

Il faut faire attention à ne pas tomber dans le piège de la compatissance, sinon, le collaborateur pourrait voir cela comme un « accord » vis-à-vis de son absence.

### 6.3.5. Une politique de réintégration, c'est du gagnant-gagnant

Pour l'employeur :

- Gain de temps et d'argent !

Il n'est pas nécessaire d'engager et de former un nouveau collaborateur quand le travailleur peut rapidement reprendre ses fonctions au sein de l'entreprise.

Pour les travailleurs :

- Reprise facilitée de ses fonctions

Un collaborateur pouvant bénéficier d'un accompagnement efficace lors de son retour dans l'entreprise se sent rapidement intégrer parmi ses collègues. De ce fait, il subit moins de stress et sera rapidement prêt à reprendre ses fonctions.

## 7. Conclusion

L'absentéisme en entreprise n'est pas un terme péjoratif, en effet, il comprend des absences de la vie de tous les jours tels que les congés de maternité et paternité, les décès de proches, le chômage de force majeure à caractère médical, les grèves,...

Il n'est donc pas nécessairement lié au contexte professionnel mais aussi à notre vie de tous les jours. Nous espérons que cette brochure vous a permis de vous familiariser sur le sujet et de vous faire découvrir des pistes de solutions afin de remédier à ce phénomène, que ce soit préventivement ou de manière curative.

UCM vous propose de nombreux outils qui vous conseillent afin de mieux cerner le phénomène, ceux-ci peuvent vous aider à y faire face et à mettre en place une politique personnalisée sur votre gestion d'absences. Par exemple via l'utilisation du programme Business Intelligent pour une interprétation chiffrée, ou encore grâce à des formations pour améliorer certains aspects des relations humaines. (Management, comment motiver son équipe, entretien de recrutement, la gestion des conflits, etc ..)

N'oubliez pas le glossaire en fin de dossier qui vous permet de vous familiariser sur les termes relatifs à l'absentéisme.

***"Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté." (Winston Churchill)***

### Remerciements :

*Ce guide a été réalisé en étroite collaboration avec un groupe d'étudiants de 3<sup>ième</sup> GRH de l'école Henallux afin de concrétiser un rapport à partir d'une situation réelle d'entreprise.*

*Je remercie les membres de ce groupe pour leur implication et motivation pour la concrétisation de cette étude sur un sujet qu'ils ont dû apprivoiser et interpréter.*

Benoît Focant  
Conseiller RH Solutions

### Le mot de la fin par les étudiants :

*Au cours de la réalisation de ce travail, nous avons voulu vous faire comprendre le phénomène qu'est l'absentéisme via des termes simples avec des exemples concrets. Nous souhaitons également vous proposer des pistes pour votre gestion quotidienne de l'absentéisme. Nous espérons que notre but a été atteint.*

## 8. Le glossaire

### A

---

Absence non-motivée : Absence du travailleur, pendant le temps de travail prévu, n'ayant pas été justifiée.

Absentéisme : Toute absence survenue pendant le temps de travail prévu, ce qui exclut les congés de tous types.

Absentéisme blanc : c'est lorsque le problème de santé est démontré, le travailleur est dans l'incapacité de travailler et il n'a pas d'autre choix que de rester à la maison.

Absentéisme gris : c'est lorsqu'il n'est pas possible de déterminer réellement l'incapacité de travail. Le travailleur a des symptômes, mais le fait qu'il s'absente ou non relève d'une décision personnelle.

Absentéisme noir : c'est lorsqu'il n'y pas de problèmes de santé ou pas de symptôme, en d'autre terme, c'est un absentéisme frauduleux.

Absentéisme pour maladie : Comprend toutes les absences dues à une maladie ou un accident de la vie privée et donnant généralement droit à la perception du salaire garanti.

Accident de travail : Evènement pendant et par le fait de l'exécution du travail.

Analyse de risque : Obligation légale d'identifier de manière systématique et permanente les différents dangers et facteurs de risques présents sur le lieu de travail.

### B

---

Bien-être au travail : Concerne l'environnement de travail du collaborateur. Il regroupe tant le vécu (ergonomie,...) que le ressenti du travailleur (climat et ambiance de travail).

Bradford (Coefficient de): Permet de mesurer pour une période d'un an, le degré de perturbation occasionné par l'absence de chacun des salariés au sein de l'entreprise.

Burn-out : Représente l'épuisement des ressources physiques, mentales et émotionnelles. Il est le résultat de l'accumulation continue de stress et prend place de manière progressive.



## C

---

Chômage de force majeure à caractère médical : Type de chômage accordé lorsque le travailleur est temporairement inapte au travail. Il bénéficie d'une suspension de l'exécution de son contrat de travail et est en droit de recevoir une allocation de chômage.

Le conseiller en prévention : Assiste l'employeur dans l'application des mesures visées par la loi sur le bien-être. Il possède également une fonction de conseil à l'égard de l'employeur et des travailleurs.

Coûts directs : Perte de productivité alors que les coûts fixes se maintiennent. (Salaire brut + cotisations patronales)

Coûts fixes: Sont composés du salaire garanti, des cotisations patronales, des cotisations de pension, des bonus, des heures supplémentaires, de l'assurance maladie privée pour le collaborateur malade, etc

Coûts indirects : Concernent les coûts liés au remplacement et au suivi du collaborateur malade.

## F

---

Fréquence de l'absentéisme : Est le nombre moyen de jours d'absence d'un travailleur sur un an.

## G

---

Grève : Interruption collective et concertée du travail en vue d'appuyer des revendications professionnelles dont l'employeur a connaissance.

## I

---

Invalidité : Un travailleur est reconnu en invalidité lorsqu'il se trouve en incapacité de travail depuis plus d'un an.

## J

---

Jour de carence : Premier jour ouvrable non-payé si l'incapacité de travail dure moins de 14 jours pour les ouvriers. Celui-ci a été supprimé à la suite de la 6ème réforme.

## L

---

Lockout : Décision de fermeture de l'entreprise par l'employeur lui-même, généralement à la suite d'une grève de son personnel.

## M

---

Maladie carence : Représente les jours de carence qui ne sont pas pris en charge par l'employeur.

Maladie sans salaire garanti : Signifie que l'incapacité du travailleur provient d'une faute grave de celui-ci ou d'un accident de sport lors d'une compétition, ou lors d'une exhibition pour laquelle l'organisateur perçoit un droit d'entrée, et pour lesquelles les participants perçoivent une rémunération.

## P

---

Personne de confiance : La personne de confiance s'occupe d'accueillir les personnes qui estiment être victimes de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail et elle les aide à chercher des solutions

Poste de travail : Lieu dans lequel le collaborateur travaille pour l'entreprise (une voiture, un chantier, un bureau,...).

Présentéisme : Fait d'être présent physiquement au travail mais absent psychiquement. Cela nuit à la productivité. Si cette absence psychique est due à une maladie, cela augmente le risque de contagion face aux autres travailleurs.

Prestation : Est la tâche physique ou intellectuelle que le salarié s'engage à effectuer.

Prévention : Ensemble de mesures mises en place dans l'entreprise dans le but de favoriser un comportement précis.

## R

---

Raison impérieuse : Évènement imprévisible et indépendant du travail, qui nécessite l'intervention urgente et indispensable du travailleur lorsque l'exécution du contrat rend impossible cette intervention.

Rechute : Incapacité due à la même cause qu'une absence précédente ayant eu lieu dans les 14 derniers jours et pour laquelle il y a eu le paiement d'un salaire garanti.

Réintégration : Est l'acte par lequel un salarié dont le contrat a été suspendu reprend sa place dans l'entreprise.

Réintégration full : Ce type de réintégration convient pour les absences de longues durées. L'intérêt de la mise en place d'une politique de réintégration est de permettre aux absents de longues durées de garantir le maintien au travail (pour les absences répétées) ou à favoriser le retour au travail suite à une longue absence.

Réintégration light : elle permet de prévenir l'absentéisme grâce à la mise en place d'une politique en matière d'absentéisme. Ce type de réintégration convient pour les absences de courtes durées.

---

## S

---

Salaire minimum garanti : Salaire octroyé au travailleur lorsque celui-ci se retrouve en incapacité de travailler.

---

## T

---

Taux d'absentéisme : Représente le nombre de travailleurs sur 100 qui, en moyenne, par jour, sont absents. Le calcul est le suivant : heures d'absences pendant une période P/ heures théoriques de travail pendant la même période P.

---

## LIEN INTERNET UTILES

---

- Nos solutions RH

<http://www.ucm.be/Secretariat-social-Employeur/Les-solutions-RH-Formations-conseils-juridiques-detachement-d-expert-pay-roll>

- Le bilan de sante

<http://www.cesi.be/fr/services/sante/produits-et-services/le-bilan-de-sante-ou-check>

- Notre outil de reporting sur l'absentéisme (vidéo)

<http://www.ucm.be/UCM-TV/Liste-des-videos-UCM-TV/2014/Employeurs/Maitrisez-les-indicateurs-RH-de-votre-organisation>

- Nos formations par thématique

<http://www.ucmacademy.be/thematique.php>

- Le statut unique

<http://www.statutunique.be>

- Les films de prévention sur les conditions de travail

<http://www.napofilm.net/fr>

- Fonds des maladies professionnelles

<http://www.fmp-fbz.fgov.be/web/content.php?lang=fr&target=workers#/home>

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abels, D., Bourjac, R., & Dopchie, A. (2010, 07 20). *L'absentéisme, maîtriser les impacts*. Wierde, Namur, Belgique .
- Banque nationale de Belgique. (2013, Décembre 31). *Centrale des bilans consultations en ligne des comptes annuels* . Récupéré sur Banque Nationale de Belgique:  
<http://bcc.nbb.be/BCCIA0101/WEB/actions/Frames?LangIndex=F>
- Beeussaert, P., Janssen, L., Bert, L., Lombard, F., & Swinnen, T. (2013). *L'absentéisme en Belgique en 2013*. Anvers: SD worx.
- Bourjac, R. (2014, Octobre 20). Les chiffres de l'absentéisme des clients UCM. (M. Alice, Intervieweur)
- Bourjac, R. (2014, Octobre 20). Les couts de l'absentéisme . (M. Baugnet, Intervieweur)
- Brando, S. (s.d.). *Réintégration – définition*. En ligne <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/reintegration.php>
- Confédération des syndicats chrétiens. (s.d.). *Salaire et maladie*. En ligne [http://www.csc-en-ligne.be/droit\\_social/travail/toutsurmonsalaire/infos\\_salaire/salaire\\_maladie/salaire-maladie.asp](http://www.csc-en-ligne.be/droit_social/travail/toutsurmonsalaire/infos_salaire/salaire_maladie/salaire-maladie.asp)
- Galois, P. (2005). *L'absentéisme, comprendre et agir*. Paris : Editions liaisons.
- INAMI. (s.d.). *Invalidité*. En ligne [http://www.inami.fgov.be/citizen/fr/allowances/PROTH\\_6\\_4.htm](http://www.inami.fgov.be/citizen/fr/allowances/PROTH_6_4.htm)
- Larousse. (s.d.). *Définition : grève*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gr%C3%A8ve/38181>
- Lefebvre, A. (2012). *Le présentéisme au travail, la face cachée de l'absentéisme*. En ligne <http://www.express.be/business/fr/hr/le-presenteisme-au-travail-la-face-cache-de-labsentisme/176644.htm>
- Legardien, C. (2009). *Ecartement de la femme enceinte - Règles identiques pour toutes à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 (2)*. En ligne [http://payroll.partena.be/s\\_infoflash\\_detail.aspx?id=16812&LangType=2060](http://payroll.partena.be/s_infoflash_detail.aspx?id=16812&LangType=2060)
- Office national de l'emploi. (s.d.). *Situation spécifique: chômage temporaire pour force majeure causée par des raisons médicales*. En ligne [http://www.rva.be/D\\_opdracht\\_W/Werkgevers/E24/SubcontentFR-03.htm](http://www.rva.be/D_opdracht_W/Werkgevers/E24/SubcontentFR-03.htm)
- Partena HR. (s.d.). *Raisons impérieuses*. En ligne [http://www.partenahr.be/gerer\\_raisons\\_imperieuses.html](http://www.partenahr.be/gerer_raisons_imperieuses.html)

- Mensura. (s.d.). *Des solutions aux problèmes d'absentéisme dans votre entreprise*. Bruxelles : Mensura.
- RH Magazine. (2014). *L'absentéisme coûte 10 milliards d'euros aux employeurs*. En ligne  
<http://www.hrmagazine.be/fr/newsitem/labsent%C3%A9isme-co%C3%BBte-10-milliards-deuros-aux-employeurs>
- Rulkin, D. (s.d.). *Burn-out : définition*. En ligne  
<http://www.lepsychologue.be/psychologie/burn-out-definition.php?PHPSESSID=b3f07898bbd4cce5518e46a6d3ea5067>
- SD worx. (2011). *Absence autorisée*. En ligne <http://www.sdworx.be/fr-be/tax-legal/recherche/articles/absence-autorisee>
- Securex. (2013). *Absentéisme en 2013*. Bruxelles: Frank Vander Sijpe.
- Securex. (2011). *Absentéisme dans le secteur privé*. En ligne  
[http://statbel.fgov.be/fr/binaries/1563%20WP%20abs%20priv%C3%A9%20fr%20\(web\)\\_tcm326-129733.pdf](http://statbel.fgov.be/fr/binaries/1563%20WP%20abs%20priv%C3%A9%20fr%20(web)_tcm326-129733.pdf)
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Le conseiller en prévention*. En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=570>
- SPF Personnel et organisation. (2006). *Les absences pour maladies au sein de l'administration fédérale*. Bruxelles : Georges Monard .
- UCM. (2013). *Rapport d'activité 2013*. Namur (Wierde): UCM.
- UCM. (2014). *UCM - caisse d'allocations familiales*. Récupéré sur UCM:  
<http://www.ucm.be/Caisse-wallonne-d-allocations-familiales-br-Caisse-d-allocations-familiales>
- UCM. (2014). *UCM - caisse d'assurances sociales : statut social de l'indépendant*. Récupéré sur UCM: <http://www.ucm.be/Caisse-d-assurances-sociales-statut-social-de-l-independant-lois-sociales>
- UCM. (2014). *UCM - Guichet d'entreprise*. Récupéré sur UCM:  
<http://www.ucm.be/Guichet-d-entreprises>
- UCM. (2014). *UCM - secrétariat social employeur*. Récupéré sur UCM:  
<http://www.ucm.be/Secretariat-social-Employeur>
- UCM academy. (2014, aout). *La formation pour booster vos compétences*. Namur (Wierde), Namur, Belgique: UCM.