



Agir face à l'absentéisme en France

- La hausse de l'absentéisme maladie et ses conséquences
- Les principales causes de l'absentéisme maladie en France
- La motivation des salariés détermine leur « choix » de s'absenter

Table des matières

I.	Avant-propos	3
II.	Qui a mené cette enquête ?	4
III.	Comment cette enquête a-t-elle été menée ?	5
	A. Un échantillon représentatif de 2101 salariés français	5
	B. Quels éléments ont été mesurés ?	5
IV.	Pourquoi la gestion de l'absentéisme est-elle aussi importante en France ?	8
	A. Hausse de l'absentéisme en France	8
	B. Conséquences de l'augmentation de l'absentéisme	11
V.	Comment limiter l'absentéisme dans les entreprises ?	12
	A. Etre attentif à la capacité de travail des collaborateurs	13
	B. Motiver ses collaborateurs	15
	C. Eviter le harcèlement moral au travail	18
VI.	Approche processuelle de gestion de l'absentéisme maladie	20

Droit de propriété intellectuelle

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données fournies sont la propriété de Securex et s'engage à n'y apporter aucune modification.

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

Les informations fournies peuvent être utilisées dans des publications et présentations non commerciales, pour autant que les deux conditions suivantes soient réunies :

1. une communication écrite préalable à hrresearch@securex.eu avec mention des données qui sont reproduites et du média dans lequel elles ont reproduites ; et
2. la mention de la source suivante lors de la reproduction : © Securex.

Editeur resp. : Frank Vander Sijpe, Securex Corporate EESV, avenue de Tervuren 43, 1040 Bruxelles
TVA BE 0877 510 104

I. Avant-propos

Si une entreprise veut être performante, elle se doit de mettre en place une politique d'engagement de qualité. Les salariés sont amenés aujourd'hui à rester actifs plus longtemps alors que les possibilités sur le marché de l'emploi ne font que décroître. Par ailleurs, les entreprises doivent innover en permanence et s'adapter aux changements afin de rester compétitives. C'est pourquoi les employeurs ont besoin de salariés bien formés et motivés sur lesquels ils pourront compter à l'avenir. L'engagement est la mesure dans laquelle un salarié est vital, productif, motivé et impliqué, et le restera. C'est aussi la mesure dans laquelle un salarié est capable, aujourd'hui, d'effectuer correctement son travail et le sera demain. Dès lors, l'accent est mis sur la durabilité.

Nous considérons l'absentéisme maladie comme l'indicateur d'un engagement limité. Les chiffres sont ainsi un signal qui permet de détecter les problèmes et de prendre des mesures afin de renforcer, notamment, la vitalité, la productivité et, ainsi, l'engagement.

Pour mener une politique efficace et durable de maîtrise de l'absentéisme en dehors de certaines mesures symptomatiques telles que les primes « présentéisme » ou les sanctions financières, il est essentiel de mener des actions préventives qui impactent le **comportement** des salariés. Il est nécessaire pour cela d'identifier les causes de l'absentéisme et de se poser un certain nombre de questions : Le stress au travail entraîne-t-il des conséquences préjudiciables ? Les salariés prennent-ils leurs responsabilités ? Des comportements non admis sont-ils signalés dans certains services ? ...

Notre étude a pour but de proposer des réponses à quelques unes de ces questions à travers les perceptions des salariés interrogés.

Dans ce livre blanc, vous trouverez :

- quelques unes des raisons pour lesquelles les employeurs français doivent agir sur l'absentéisme maladie : la hausse de l'absentéisme et les conséquences de l'absentéisme maladie.
- les causes majeures de l'absentéisme maladie en France.
- des conseils pour agir face à l'absentéisme au sein de votre entreprise.

Mais vous ne trouverez pas :

- de chiffres réels sur l'absentéisme. Notre questionnaire mesure la perception des salariés. Nous ne connaissons pas les données de l'absentéisme enregistrées par les employeurs. Les chiffres « subjectifs » de l'absentéisme présents dans ce livre blanc nous permettent toutefois de constater les évolutions dans le temps, les différences entre les catégories de salariés et les liens existant avec d'autres variables.
- de témoignages d'entreprises qui travaillent sur la prévention de l'absentéisme maladie. Vous trouverez ces témoignages sur le site www.securex.fr. Pour un aperçu complet des meilleures pratiques, vous pouvez vous adresser à nos consultants.
- de comparaisons chiffrées avec d'autres pays (ce livre blanc concerne uniquement la France).¹

¹ Vous trouverez des comparaisons dans d'autres publications : « Absentéisme dans le secteur privé. Benchmark belge 2010 » et « Agir face à l'absentéisme ». Vous pouvez télécharger ces livres blancs ainsi que d'autres livres blancs sur www.securex.be/whitepapers.

II. Qui a mené cette enquête ?

Securex offre un savoir-faire, des conseils et des solutions novatrices spécifiques dans tous les domaines de la gestion du capital humain. Nous croyons que rien n'importe plus pour le développement d'une entreprise que ses collaborateurs : « l'humain est capital ».

En France, Securex déploie un large éventail de services qui s'appuient sur 4 compétences clés : Bien-être et Prévention, Services RH, Conseil RH et Etudes RH. Des solutions concrètes et pratiques sont proposées aux entreprises en matière de **prévention des risques professionnels**, de **gestion de l'absentéisme**, de **gestion de la paie** et d'**information juridique**.

Securex est partenaire de plus de 25 000 entreprises et collectivités, de toute taille et dans tous les secteurs d'activité.

En 2010, Securex a réalisé un chiffre d'affaires de 225 millions d'euros. Le Groupe Securex est actif en France, en Belgique et au Luxembourg et compte 1 600 collaborateurs.

L'étude présentée dans ce livre blanc a été menée par l'équipe des chercheurs du **Centre d'Etudes RH** du groupe. Le Centre d'Etudes RH Securex développe et applique des modèles de mesure d'un haut niveau de qualité et scientifiquement validés sur tous les sujets RH qui intéressent et concernent l'entreprise. L'entreprise dispose ainsi d'une vision claire des perceptions de ses collaborateurs sur les grandes thématiques RH : la satisfaction, le stress, la santé, la motivation et le leadership. Ces études apportent aux entreprises un support fiable dans leurs choix politiques et stratégiques.

III. Comment cette enquête a-t-elle été menée ?

A. Un échantillon représentatif de 2101 salariés français

Ce livre blanc est fondé sur une enquête réalisée en janvier 2011. L'échantillon, indépendant de toute entreprise, est composé de 2101 répondants, tous salariés et exerçant leur activité professionnelle en France. L'échantillon est représentatif pour les variables sociodémographiques sexe, âge, région de travail et catégorie professionnelle². Les données ayant permis d'assurer cette représentativité proviennent de l'INSEE.³

Cette enquête a été menée dans le cadre d'une étude du marché français dont le but est d'analyser la perception des salariés concernant le stress, la satisfaction et la motivation au travail ainsi que le leadership et l'absentéisme. Les résultats peuvent être utilisés par les entreprises françaises afin de comparer leurs résultats propres avec ceux du marché et ce, sur base de données actualisées.

B. Quels éléments ont été mesurés ?

Les salariés ayant participé à cette enquête ont été interrogés sur leur perception concernant leur stress, satisfaction et motivation au travail ainsi que sur le leadership. Ce questionnaire utilise les modèles de mesure ZebraZone, du département de recherche de Securex.

Chaque modèle ZebraZone se compose d'un ou de plusieurs concepts, qui à leur tour, sont constitués de plusieurs ICP (Indicateurs Clés de Performance). Chaque ICP contient plusieurs facteurs. Un facteur fait partie d'un ICP et se compose d'une ou de plusieurs questions. Les questions sont liées à une échelle de Likert allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 6 « Tout à fait d'accord ».

Le questionnaire comprend également des questions portant sur des variables sociodémographiques comme l'ancienneté, le type de contrat, le régime de travail, le niveau d'études, ... De plus, y sont incluses des questions portant sur le nombre d'absences et leur durée et sur l'intention des employés de quitter leur entreprise.

Le nombre de jours d'absence et le nombre d'arrêts maladie

Le nombre de jours d'absence (« durée ») et le nombre d'arrêts maladie (« fréquence ») font référence au ressenti des salariés par rapport aux 12 derniers mois :

- Durant les 12 derniers mois, combien de jours de travail vous êtes-vous absenté(e) pour raison de santé ? (mis à part les congés de maternité, chômage partiel, accidents de travail)
- Durant les 12 derniers mois, combien de fois vous êtes-vous déclaré(e) malade pour une ou plusieurs journées ? (plusieurs certificats pour une période continue comptent pour une seule déclaration - ou arrêt - maladie; mis à part les congés de maternités, chômage partiel, accidents de travail)

² Constitution de l'échantillon : variable sexe, 52, 55 % d'hommes et 47,45 % de femmes ; variable âge, 15,99 % de collaborateurs âgés de moins de 25 ans, 13,66 % de 25-29 ans, 13,90 % de 30-34 ans, 13,47 % de 35-39 ans, 15,52 % de 40-44 ans, 10,99 % de 45-49 ans, 8,42 % de 50-54 ans et 8,04 % de plus de 55 ans ; variable région de travail, 21,47 % de salariés travaillant en région parisienne, 10,00 % zone Centre, 11,95 % zone Nord, 10,00 % zone Est, 13,28 % zone Ouest, 10,33 % zone Sud-Ouest, 12,00 % zone Centre-Est, 11,00 % zone Méditerranée ; variable secteur d'activité économique, 2,76% agriculture, 25,94 % industrie, 2,09 % énergie, 7,33 % construction, 13,37 % commerce, réparation et transport, 3,52 % finances et immobilier, 6,43 % services aux entreprises, 10,52 % services aux particuliers, 10,71 % éducation et administration, 12,33 % santé et action sociale ; variable catégorie professionnelle, 13,47 % de cadres et professions intellectuelles supérieures, 22,37 % professions intermédiaires, 35,51 % employés, 28,65 % ouvriers.

³ INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques.

Les causes potentielles de l'absentéisme maladie au sein de l'entreprise

Le modèle Vitalité Performance Excellence de ZebraZone permet de mettre en évidence les facteurs qui agissent sur l'absentéisme maladie au sein de l'entreprise. Le modèle se compose de quatre concepts : les caractéristiques de l'entreprise et du travail, la vitalité, la performance et l'excellence. Comme le montre la figure 1, le modèle mesure l'impact éventuel des caractéristiques de l'entreprise et du travail sur les concepts de « vitalité », « performance » et « excellence ». Les Indicateurs Clé de Performance de ces trois concepts peuvent à leur tour avoir un impact sur l'absentéisme maladie au sein d'une entreprise. Ce questionnaire vous permet de comprendre et d'agir sur l'absentéisme maladie au sein de votre organisation.



Figure 1. Le modèle Vitalité Performance Excellence de ZebraZone

Outre les quatre concepts énoncés ci-dessus, le questionnaire de l'étude de benchmarking traite également de la « motivation autonome », de la « motivation contrôlée » et des « comportements non admis » comme causes potentielles de l'absentéisme pour raison de maladie.

Les concepts de « motivation autonome » et de « motivation contrôlée » sont issus du modèle de motivation ZebraZone, lui-même fondé sur la SDT (Self-Determination Theory ou la Théorie de l'autodétermination). Cette théorie innovante opère une distinction entre ces deux types de motivation.⁴ Alors qu'en général, les entreprises s'attachent à évaluer quantitativement la motivation de leurs collaborateurs ce modèle met l'accent sur la qualité de la motivation : la motivation autonome est préférable à la motivation contrôlée. Ex : « Je fais mon travail car personnellement, je le trouve utile ».

Nous étudions quatre types de harcèlement : la discrimination, le harcèlement moral, l'agression et le harcèlement sexuel. Ex : « Au cours des 12 derniers mois, j'ai été victime de harcèlement moral dans le cadre de mon travail ».

Les conséquences potentielles de l'absentéisme pour raison de maladie au sein de l'entreprise

Nous mesurons l'intention de changer d'emploi par la question « Avez-vous l'intention de changer d'employeur ? » Les différentes réponses proposées sont : « Non », « Oui, à long terme » et « Oui, à court terme ».

⁴ La « motivation autonome » évalue la mesure dans laquelle les salariés exécutent leur travail avec plaisir, trouvent que leur travail est intéressant, a du sens ou correspond à leurs aspirations professionnelles. La « motivation contrôlée » évalue en revanche la mesure dans laquelle les personnes travaillent parce qu'elles se sentiraient coupables de ne pas exercer d'activité professionnelle, perçoivent le travail comme une obligation, se sentent contraintes de travailler ou parce que d'autres personnes attendent d'elles qu'elles exercent une activité professionnelle. Vous trouverez de plus amples informations concernant le modèle ZebraZone de motivation dans le livre blanc de Securex « Un nouveau regard sur la motivation – Benchmark Belgique 2009 ». Vous pouvez télécharger ce livre blanc sur www.securex.be/whitepapers.

IV. Pourquoi la gestion de l'absentéisme est-elle aussi importante en France ?

A. Hausse de l'absentéisme en France

En France, l'absentéisme maladie augmente. Cette tendance devrait s'accroître encore au cours des années à venir en raison de la durée des arrêts de travail - plus importante chez les salariés plus âgés - combinée au vieillissement de la population.

D'après les résultats de cette enquête, la durée des arrêts maladie est en augmentation depuis 2007 (figure 2)⁵. En 2010 et 2011, nous constatons un quasi doublement du nombre de jours d'absence déclaré par salarié par rapport aux études réalisées en 2007 et 2006⁶.

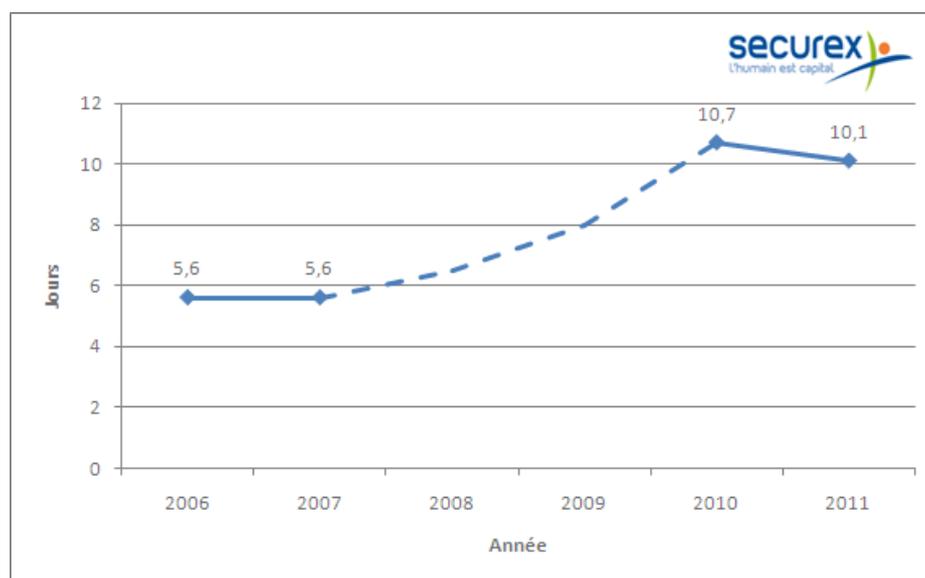


Figure 2. Evolution du nombre de jours d'absence maladie par salarié

La figure 3 montre une augmentation du nombre de jours d'absence proportionnelle à l'âge pour l'année 2010. Nous constatons cette même tendance dans chaque étude réalisée sur l'absentéisme maladie⁷. En outre, cette tendance s'accroît avec les années. Les salariés plus âgés déclarent un nombre de jours d'absence plus élevé que les salariés plus jeunes. Le vieillissement de la population implique en conséquence une augmentation de la durée des absences.

⁵ Il ne s'agit pas ici de chiffres réels sur l'absentéisme. Notre questionnaire mesure la perception des salariés. Nous ne connaissons pas les données de l'absentéisme enregistrées par les employeurs. Les données subjectives sur l'absentéisme prises en compte dans ce livre blanc nous permettent toutefois de constater les évolutions dans le temps, les différences entre les catégories de salariés et les liens existant avec d'autres variables.

⁶ Le nombre moyen de jours d'absence en 2008 et 2009 est hypothétique. Nous ne possédons pas de données couvrant cette période. Quant au nombre d'arrêts, aucune comparaison n'est possible avec les années précédentes. L'item en question a été adapté en 2011, dès lors la différence dans les résultats provient en partie des questions posées.

⁷ Vous pouvez télécharger nos livres blancs sur www.securex.be/whitepapers.

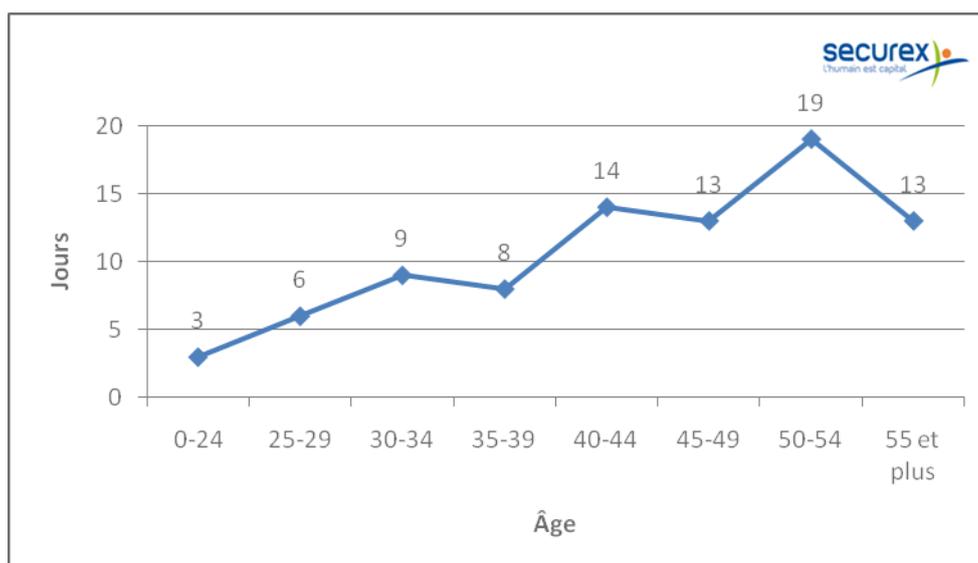


Figure 3. Nombre moyen de jours d'absence maladie par catégorie d'âge en 2010

De plus, selon une étude européenne, seulement 39,7 % des personnes de 55 à 64 ans ont un emploi, alors que le taux d'emploi des 20-64 ans soit de 69,2 %⁸. L'Europe s'est donné pour objectif d'atteindre un taux d'emploi de 75 % pour les 20-64 ans en 2020. Pour y arriver, la France devra augmenter le taux d'emploi des seniors. Compte tenu de leur nombre de jours d'absence plus élevé que celui des jeunes, cela risque de renforcer l'augmentation déjà annoncée de l'absentéisme en France.

⁸ Eurostat (2011). Enquête sur les forces de travail. Page consultée : <http://ec.europa.eu/eurostat>

Le nombre d'arrêts maladie est assez stable selon les différentes tranches d'âge. Seuls les 30-34 ans et les plus de 55 ans se différencient.

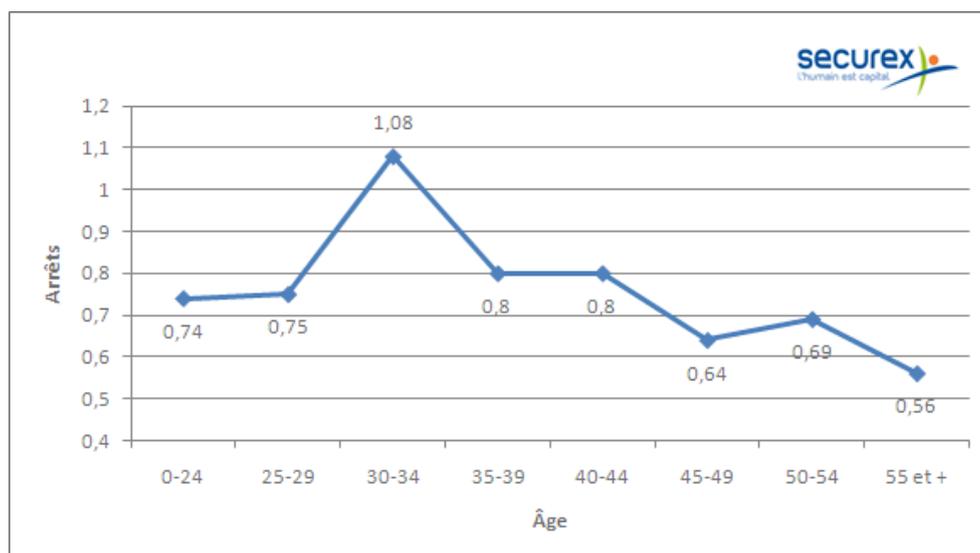


Figure 4. Nombre moyen d'arrêts maladie par catégorie d'âge en 2010

Nous constatons une augmentation de l'absentéisme en France et annonçons une poursuite de cette tendance liée au vieillissement de la population. Une politique du personnel relative à l'âge peut donc être un instrument efficace contre l'absentéisme. Si vous prenez des mesures contre l'absentéisme en tenant compte des besoins spécifiques de vos salariés plus âgés⁹, l'impact sur l'absentéisme sera plus fort.

⁹ Vous trouverez des données chiffrées sur la santé, la motivation etc. en fonction de l'âge des salariés dans notre livre blanc « Politique du personnel relative à l'âge dans votre entreprise ? Soyez proactif ! ». Vous pouvez télécharger ce livre blanc ainsi que d'autres livres blancs sur www.securex.be/whitepapers.

B. Conséquences de l'augmentation de l'absentéisme

L'absentéisme a un coût élevé pour les entreprises : rien que pour l'absentéisme lié au stress, près de 400 millions d'euros en 2000, d'après une étude de l'Institut National de la Recherche Sanitaire¹⁰.

Selon une étude publiée par Entreprise & Personnel le coût de l'absentéisme atteindrait jusqu'à trois fois le taux horaire du salarié absent¹¹. Les coûts indirects, eux, équivaldraient couramment à 6 % de la masse salariale.

En outre il existe une corrélation forte entre le nombre d'arrêts maladie et l'intention de changer d'emploi (figure 5). Dans notre étude, 35,38% des non-absentéistes ont l'intention de quitter leur employeur à court ou à long terme contre 57,33% parmi les salariés qui s'absentent 3 fois par an ou plus¹². La corrélation entre le nombre de jours d'absence et l'intention de changer d'emploi est également très forte.

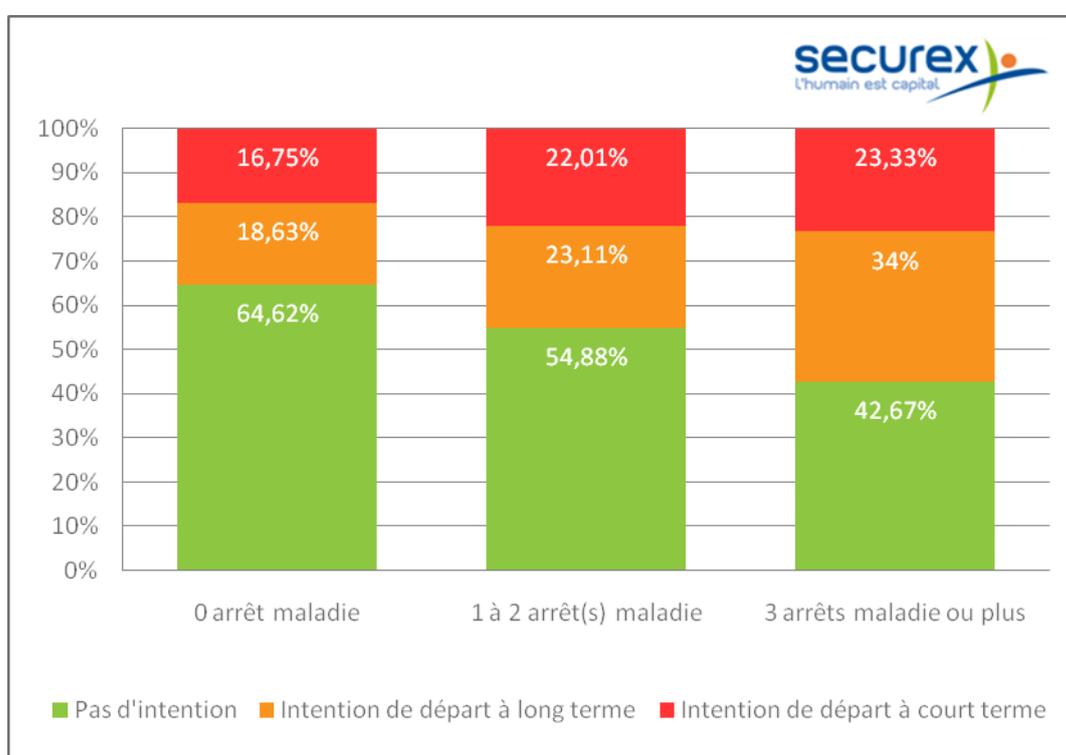


Figure 5. Lien entre le nombre d'arrêts maladie et l'intention de changer d'emploi

Plus d'absentéisme signifie plus d'intention de changer d'emploi soit des coûts de plus en plus lourds liés à la fois à l'absentéisme et au turnover.

Dans le contexte économique actuel, cette constatation ne peut qu'inciter les entreprises à une vigilance permanente quant à l'absentéisme maladie. Agir sur les causes de l'absentéisme c'est en réduire les coûts et minorer l'intention de départ des salariés.

¹⁰ IGF, IGAS (2003). Les dépenses d'indemnités journalières.

Page consultée : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000656/0000.pdf>

¹¹ Entreprise & Personnel. Les entreprises ne savent pas combattre l'absentéisme. *Actualités sociales et RH*.

Page consultée : www.wk-rh.fr/actualites/detail/10304/les-entreprises-ne-savent-pas-compattre-l-absenteisme.html

¹² Fisher test : différence significative ($p < .001$).

V. Comment limiter l'absentéisme dans les entreprises ?

Notre étude met en évidence trois facteurs qui impactent fortement l'absentéisme maladie tant en termes de fréquence que de durée : la capacité de travail, la motivation et le harcèlement (figure 6)¹³.

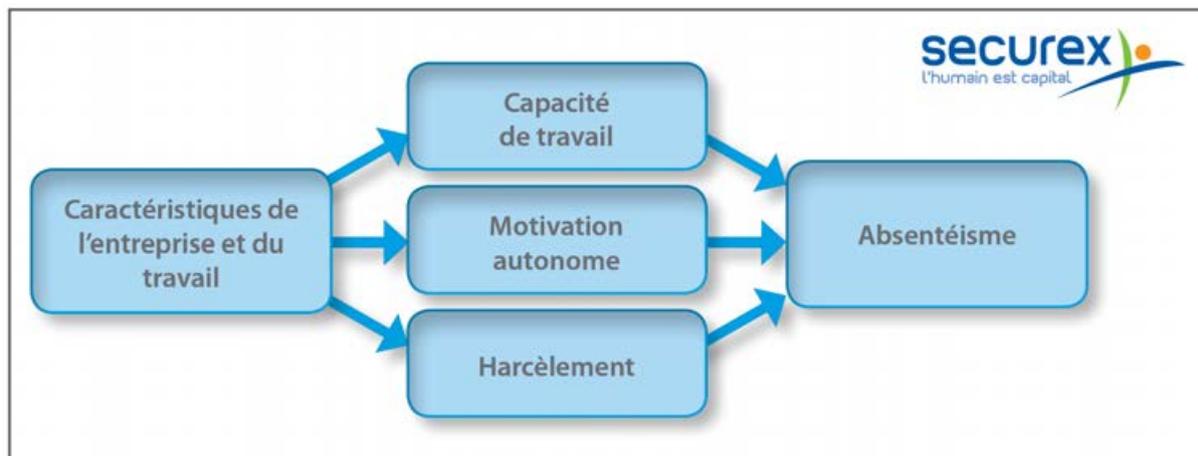


Figure 6. Causes de l'absentéisme maladie sur le lieu de travail

¹³ Analyses statistiques basées sur une analyse binomiale négative, qui recherche progressivement la combinaison des facteurs permettant de prédire au mieux l'absentéisme maladie, à l'aide des valeurs AIC. Le résultat est un top 3 qui vaut pour le marché du travail en France. Le top 3 des causes de l'absentéisme peut être différent au sein de votre entreprise.

A. Etre attentif à la capacité de travail des collaborateurs

Il va de soi que les problèmes de capacité de travail constituent la cause la plus directe et la plus importante de l'absentéisme. Le facteur « capacité de travail » mesure l'impression qu'a le salarié d'être, en général, physiquement et mentalement, en bonne santé. Ce facteur indique aussi si le salarié estime que son travail influe sur sa santé et si sa santé impacte ses activités sociales dans la vie privée. Le **risque d'absences fréquentes**¹⁴ est **2,8 fois supérieur** chez les salariés dont la capacité de travail est moindre que chez ceux qui ont une bonne capacité de travail. De plus, le **risque de s'absenter pour une longue durée**¹⁵ est même **5,2 fois plus élevé** chez les premiers que chez les seconds¹⁶.

Pour améliorer la capacité de travail des salariés, il importe d'agir en priorité sur la charge de travail, l'intensité du travail et le contenu de la fonction¹⁷. Plus la charge et l'intensité de travail sont élevées, moins la capacité de travail du salarié est importante. Même remarque pour le contenu de la fonction. Plus le contenu de la fonction est lourd et peu varié, moins la capacité de travail du salarié est élevée. **45 % des différences de capacité de travail entre salariés s'expliquent par la combinaison de ces 3 facteurs**¹⁸.

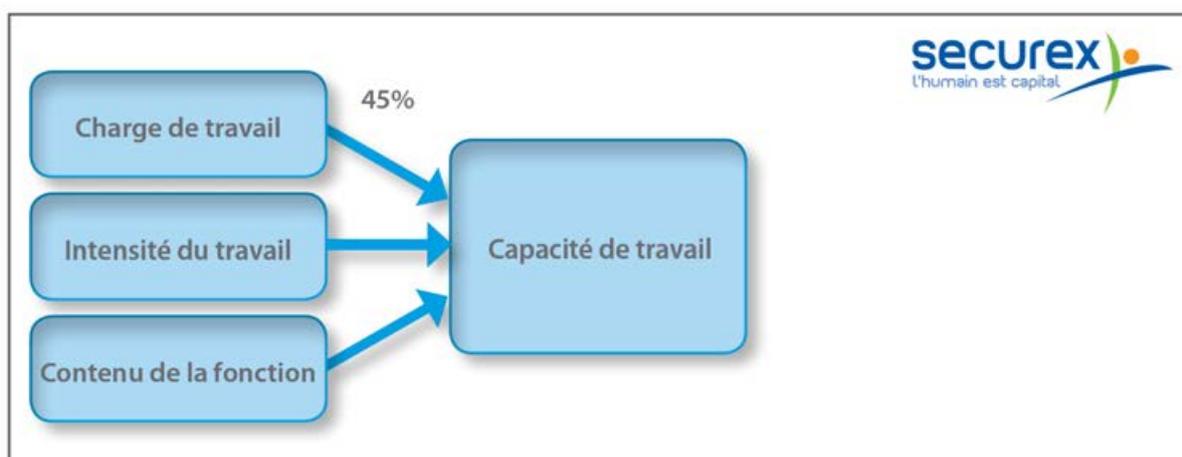


Figure 7. Caractéristiques de l'entreprise et du travail ayant un impact important sur la capacité de travail

Outre ces trois caractéristiques essentielles de l'entreprise et du travail, l'« empowerment » et la « politique de changement » ont également un impact sur la capacité de travail des salariés. Le « travail d'équipe et les collègues » ont en revanche peu d'influence sur la capacité de travail. De même les facteurs « conditions de travail », « carrière professionnelle », « salaire & avantages », « valeurs & culture », « management » et « diffusion d'informations » ont un impact négligeable voire nul.

¹⁴ Absentéisme fréquent = 3 arrêts maladie ou plus durant les 12 derniers mois.

¹⁵ Absentéisme de longue durée = 21 jours d'absence ou plus durant les 12 derniers mois.

¹⁶ Le taux de guigne (« Odds Ratio ») est de 2,83 pour l'absentéisme fréquent et de 5,23 pour l'absentéisme de longue durée. La distinction entre les salariés dont la capacité de travail est moindre et ceux qui ont une bonne capacité de travail est établie sur la base de la médiane.

¹⁷ Analyses statistiques basées sur une analyse d'impact relatif. Les caractéristiques de l'entreprise et du travail et les impacts relatifs (IR) afférents, classés du plus élevé au plus faible, sont les suivants : « charge de travail » (IR = .49), « intensité du travail » (IR = .26), « contenu de la fonction » (IR = .24), « politique de changement » (IR = .22), « empowerment » (IR = .22), « travail d'équipe & collègues » (IR = .12), « salaire & avantages » (IR = -.04), « valeurs & culture » (IR = .03), « conditions de travail » (IR = .03), « diffusion d'information » (IR = .02), « carrière professionnelle » (IR = -.01), et « management » (IR = .008).

¹⁸ Un modèle qui comporte ces 3 facteurs peut expliquer 45 % de la variance dans les données.

Charge de travail

Le collaborateur dont le travail est physiquement ou émotionnellement difficile et pèse lourdement sur sa vie privée s'expose à davantage de problèmes de santé.

Intensité du travail

L'intensité du travail est le fait d'avoir le sentiment de devoir accomplir trop de missions, d'avoir des difficultés à tenir des délais ou à trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Contenu de la fonction

Les salariés qui ressentent leur travail comme étant suffisamment varié et qui ont suffisamment de liberté, de feedback et de possibilités de contact semblent avoir moins de problèmes de santé.



Les non-absentéistes **se sentent** en bien meilleure santé que les absentéistes, ce qui n'implique pas qu'ils ne soient jamais malades. Une autre étude menée par Securex, prouve même que la majorité d'entre eux ont bel et bien des problèmes de santé¹⁹. La différence réside dans le fait qu'ils appréhendent la situation d'une autre manière que les absentéistes et ne se « portent pas pâles » aux premiers symptômes d'une maladie.

¹⁹ 83 % des travailleurs belges ont, en 2007, signalé souffrir d'au moins un problème de santé. Vous trouverez de plus amples informations à ce propos dans le livre blanc de Securex « Absentéisme en Belgique 2007 », page 24, Vous pouvez télécharger ce livre blanc sur www.securex.be/whitepapers.

B. Motiver ses collaborateurs

Outre la capacité de travail, la motivation autonome a une influence notable sur la fréquence et la durée de l'absentéisme maladie. Les salariés ayant une motivation autonome moindre sont **2,5 fois plus susceptibles de s'absenter fréquemment**²⁰ que les salariés ayant une motivation autonome forte. Le **risque d'absentéisme de longue durée**²¹ est quant à lui **2,2 fois plus élevé**²².

Les salariés dont la motivation autonome est faible ne viennent pas travailler parce qu'ils le veulent mais parce qu'ils le doivent. Ils ne font pas leur travail avec plaisir et/ou ne le trouvent pas intéressant. Leur travail ne s'inscrit pas dans leur plan de carrière et il n'a aucun sens profond à leurs yeux. Le fait qu'ils puissent exercer leurs fonctions de manière autonome ou non n'y change rien.

Plus la motivation autonome d'un salarié est élevée, plus le taux d'absentéisme maladie est faible (tant en nombre d'arrêts maladie qu'en nombre de jours d'absence)²³. Des collaborateurs motivés de façon autonome travaillent avec plaisir, trouvent que leur travail est intéressant, qu'il a du sens et/ou qu'il s'inscrit parfaitement dans leur plan de carrière.



Il est toutefois rare qu'un salarié apprécie tous les aspects de sa fonction. Il importe alors de le motiver sur ce plan. En effet, outre le fait d'aimer faire son travail, il est tout aussi important qu'un salarié trouve que son travail a du sens. En qualité d'employeur, vous pouvez y travailler.²⁴

Pour renforcer la motivation autonome des salariés, il convient de travailler sur les spécificités de l'entreprise et du travail qui l'impactent. Une analyse de l'impact relatif, fondée sur 12 caractéristiques de l'entreprise et du travail en tant que variables indépendantes et sur la motivation autonome en tant que variable dépendante, permet d'établir le top 3 français²⁵.

²⁰ Absentéisme fréquent = 3 arrêts maladie ou plus durant les 12 derniers mois.

²¹ Absentéisme de longue durée = 21 jours d'absence ou plus durant les 12 derniers mois.

²² Le taux de guigne est de 2,49 pour l'absentéisme fréquent et de 2,22 pour l'absentéisme de longue durée. La distinction entre les salariés motivés et moins motivés est établie sur la base de la médiane.

²³ Un taux d'absentéisme supérieur peut à son tour déboucher sur une motivation autonome encore moins élevée.

²⁴ Vous trouverez de plus amples informations concernant le modèle ZebraZone de motivation dans le livre blanc de Securex « Un nouveau regard sur la motivation – Benchmark Belgique 2009 ». Vous pouvez télécharger ce livre blanc sur www.securex.be/whitepapers.

²⁵ Analyses statistiques basées sur une analyse d'impact relatif. Les caractéristiques de l'entreprise et du travail et les impacts relatifs (IR) afférents, classés du plus élevé au plus faible, sont les suivants : « empowerment » (IR = .63), « contenu de la fonction » (IR = .26), « valeurs & culture » (IR = .20), « carrière professionnelle » (IR = .15), « politique de changement » (IR = -.09), « diffusion d'informations » (IR = -.07), « conditions de travail » (IR = .06), « management » (IR = -.03), « travail d'équipe et collègues » (IR = -.02), « management effectif » (IR = .01), « intensité de travail » (IR = .005), « charge de travail » (IR = -.001), et « salaire & avantages » (IR = -.001).

Ces trois facteurs peuvent expliquer 53 % des différences de motivation autonome entre salariés²⁶.

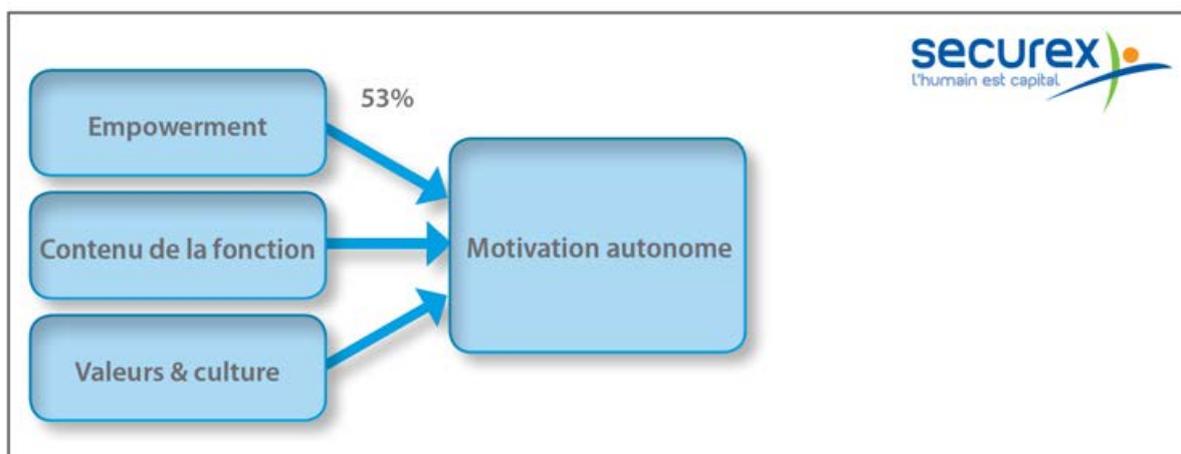


Figure 8. Caractéristiques de l'entreprise et du travail ayant un impact important sur la motivation autonome

Outre ces trois caractéristiques essentielles de l'entreprise et du travail, la « carrière professionnelle » a un impact moindre sur la motivation autonome. L'impact des autres caractéristiques est négligeable.

Empowerment

La motivation autonome sera d'autant plus forte que le salarié attache de l'importance à son travail, qu'il bénéficie des connaissances et aptitudes appropriées, que son pouvoir de décision concernant l'exécution de son travail est grande et que son impact sur ce qui se passe au sein de son équipe est important. Son absentéisme sera moins élevé.

Contenu de la fonction

La motivation autonome est en grande partie déterminée par la perception qu'ont vos salariés du contenu de leur fonction. Les salariés qui ressentent leur travail comme étant suffisamment varié et qui ont suffisamment de liberté, de feedback et de possibilités de contact se sentent impliqués et ne sont pas, ou en tout cas nettement moins que d'autres, tentés de changer d'employeur.

Valeurs & culture

Les valeurs et la culture se rapportent au degré d'adéquation entre le salarié et son organisation. Le salarié se retrouve-t-il dans les valeurs et la méthode de travail de son organisation ? Nous analysons le rôle sociétal joué par les entreprises et le niveau de leurs valeurs. Si votre organisation enregistre des scores positifs sur ces points, vous renforcez la motivation autonome de vos salariés et réduisez ainsi leur taux d'absentéisme.

²⁶ Un modèle qui comporte ces 3 facteurs peut expliquer 53% de la variance dans les données.

Les salariés moins motivés de manière autonome s'absentent davantage. Ce constat soutient l'angle d'incidence comportemental dans l'approche de l'absentéisme qui est celle de Securex : nous partons du principe que les salariés impliqués et motivés auront moins tendance à arrêter le travail dès qu'ils se sentent mal.

Le modèle de motivation ZebraZone met en évidence les conditions qui favorisent la motivation autonome. Il est important que le collaborateur trouve du sens à son travail, qu'il puisse exécuter ses tâches avec une autonomie suffisante, qu'il puisse faire des choix et ait accès à toutes les informations nécessaires. Les salariés dont le travail a du sens et impacte le résultat global et ceux qui sont impliqués dans des projets socialement responsables optent moins fréquemment pour l'arrêt maladie.

C. Eviter le harcèlement moral au travail

Troisième facteur qui impacte fortement l'absentéisme maladie : le harcèlement moral. Parmi les quatre types de harcèlement (moral, sexuel, discrimination et agression), le harcèlement moral est celui qui est le plus directement lié à l'absentéisme maladie. Le harcèlement moral a un impact direct sur l'absentéisme notamment, mais pas uniquement, en ce qu'il augmente le stress. Les salariés qui souffrent de harcèlement moral sont **2,5 fois plus susceptibles de s'absenter fréquemment²⁷** et **pour une longue durée²⁸** que les autres salariés²⁹.



Trois facteurs ont une forte influence sur le harcèlement moral. L'entreprise peut limiter les risques de harcèlement en favorisant l'allègement des charges de travail, la qualité du fonctionnement des équipes et l'amélioration des pratiques managériales³⁰.

Les salariés ayant une **charge de travail élevée** sont **2,7 fois³¹ plus susceptibles de souffrir de harcèlement³²** que les salariés ayant une charge de travail peu élevée. Le risque de harcèlement est **4,4 fois** supérieur chez les salariés qui ne profitent **pas d'un bon esprit d'équipe** que chez les autres

²⁷ Absentéisme fréquent = 3 arrêts maladie ou plus durant les 12 derniers mois.

²⁸ Absentéisme de longue durée = 21 jours d'absence ou plus durant les 12 derniers mois

²⁹ Le taux de guigne est de 2,52 pour l'absentéisme de longue durée et de 2,46 pour l'absentéisme fréquent. La distinction entre les salariés qui déclarent être victimes et les autres est établie sur la base de la médiane.

³⁰ Analyses statistiques basées sur les 'modèles linéaires généralisés' avec une distribution de Poisson. Les caractéristiques de l'entreprise et du travail et les valeurs « p » afférentes, classées de la plus faible à la plus élevée, sont les suivantes : « charge de travail » (p < .0001), « travail d'équipe & collègues » (p < .0001), « management » (p < .001), « politique de changement » (p < .01), « contenu de la fonction » (p < .01), « empowerment » (p < .01), « intensité du travail » (p < .05), « carrière professionnelle » (p < .05). Ce type d'analyse ne permet pas de calculer le pourcentage de la variance expliquée.

³¹ Le taux de guigne est de 2,67 pour la charge de travail, de 4,35 pour le travail d'équipe et collègues et de 3,72 pour le management. La répartition des salariés en deux groupes selon leur charge de travail, le travail d'équipe et collègues et le management est établie sur base de la médiane. Le calcul d'un pourcentage de variance expliquée comme nous l'avons fait pour la capacité de travail et la motivation autonome, n'est pas possible pour les 'modèles linéaires généralisés'.

³² Souffrir de harcèlement = réponse positive à la question « Au cours des 12 derniers mois, j'ai été victime de harcèlement moral dans le cadre de mon travail ».

et ce risque est **3,7 fois** supérieur chez ceux qui ont un **manager moins bon** que chez ceux qui ont un bon manager.

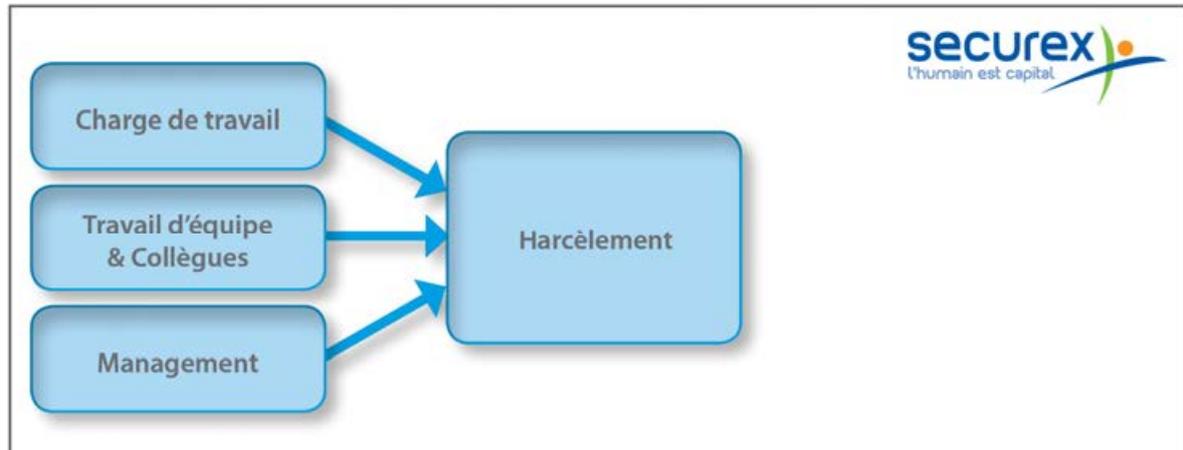


Figure 9. Caractéristiques de l'entreprise et du travail ayant un impact important sur le harcèlement moral

En dehors de ces trois caractéristiques essentielles, les facteurs « politique de changement », « contenu de la fonction » et « empowerment » ont également un impact sur le harcèlement moral au travail. D'autres facteurs comme « intensité du travail » et « carrière professionnelle » n'ont qu'un impact limité sur le harcèlement. L'impact des caractéristiques « conditions de travail », « salaire & avantages », « valeurs & culture » et « diffusion d'informations », est négligeable.

Charge de travail

La charge de travail désigne la mesure dans laquelle le collaborateur effectue un travail qui nécessite de nombreux efforts physiques et un travail émotionnellement difficile ainsi que la charge qu'il peut supporter dans sa vie privée. La charge de travail a non seulement un impact sur l'absentéisme via le harcèlement, mais également via les problèmes de santé.

Travail d'équipe & collègues

Le risque de harcèlement moral est moindre dans une équipe caractérisée par une bonne cohésion et une bonne collaboration interne, par la confiance entre collègues, par une répartition des tâches bien définie et par la participation de tous les collaborateurs et de leur responsable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Management

Un bon responsable félicite ses collaborateurs lorsqu'ils fournissent du bon travail. Il soutient les membres de son équipe et est ouvert à leurs idées. Un bon responsable est respecté par ses collaborateurs. Les responsables qui enregistrent des scores positifs sur ces points, évitent en grande partie le harcèlement au travail et réduisent ainsi le nombre et la durée des arrêts maladie.

Harcèlement moral, discrimination et agression génèrent de nombreuses difficultés. Les procédures, en cas de plainte, sont longues et coûteuses, et perturbent la stabilité d'une équipe mais également celle de l'organisation dans son ensemble. En outre, les salariés concernés s'absentent généralement un certain temps, ce qui rend leur réintégration plus difficile. Une approche globale de la problématique du harcèlement permet de réduire sensiblement le nombre d'incidents et de plaintes au sein de l'entreprise. Les salariés sont plus motivés et moins souvent absents.

VI. Approche processuelle de gestion de l'absentéisme maladie

Face à l'augmentation annoncée de l'absentéisme en France, et compte tenu des conséquences de cette hausse sur la fidélisation des salariés et sur les résultats de l'entreprise, la mise en place d'une politique de gestion d'absentéisme proactive et durable est l'un des défis importants des entreprises françaises aujourd'hui.

1. Donner de l'importance et du sens au travail réduit la fréquence et la durée des absences

La motivation autonome est le facteur qui - après la santé - a la plus grande influence sur le nombre d'arrêts maladie et sur le nombre de jours d'absences. Tel est sans doute le constat le plus important de ce rapport. Le modèle de motivation de nos enquêtes ZebraZone indique clairement comment les salariés peuvent être motivés de manière autonome.

2. Donner de la visibilité à l'absentéisme

L'absentéisme est un vaste concept dont la signification peut varier d'une personne à l'autre. Il n'est pas surprenant que différentes entreprises se fondent, à cet égard, sur des normes différentes. Il s'agit donc moins d'adapter ces normes, que de réduire l'absentéisme dans le cadre de ces normes.

3. Rechercher les caractéristiques du travail et de l'organisation qui ont un impact évident sur l'absentéisme maladie

Première étape d'un parcours d'analyse d'absentéisme : répertorier les indicateurs et les chiffres pertinents et identifier les groupes de salariés les plus touchés. Deuxième étape : mesurer les perceptions des salariés (via un questionnaire ZebraZone ou un audit) afin de détecter les caractéristiques de l'entreprise et du travail qui impactent le plus l'absentéisme maladie au sein de l'entreprise. Prioriser ainsi les mesures nécessaires à une réduction pérenne de l'absentéisme maladie. Nos consultants-experts vous aident à toutes les étapes de l'analyse et dans la définition d'objectifs concrets et réalistes.

La figure 10 indique les domaines dans lesquels il faut prendre des mesures selon la problématique spécifique de l'entreprise.

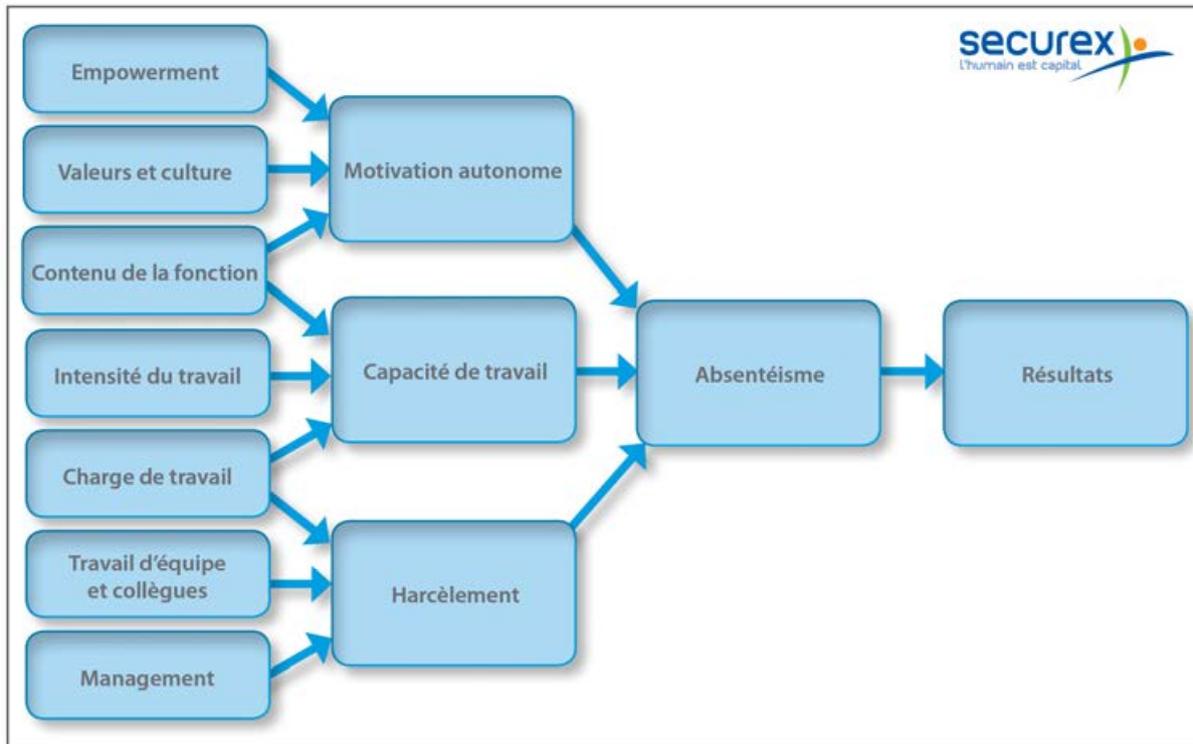


Figure 10. Causes et conséquences de l'absentéisme maladie sur le lieu de travail

Vous avez besoin d'une vision claire de votre situation d'absentéisme ? Vous souhaitez un accompagnement dans le choix et la mise en place de votre politique de gestion de l'absentéisme ? Vous envisagez de mettre en œuvre une stratégie de contre-visite médicale ? Vous voulez impliquer dans vos plans d'actions toute votre ligne managériale ? Vos managers ont besoin d'être sensibilisés et formés au ré-accueil, à la prévention des risques ? Contactez nous.

Securex Études RH, très impliqué dans la recherche et le développement dans le monde des entreprises, présente un livre blanc sur l'absentéisme en France. Cette étude est réalisée auprès d'un échantillon représentatif et non lié à l'entreprise composé de 2101 salariés français.

Vous découvrirez dans ce livre blanc quelques bonnes raisons pour agir face à l'absentéisme. Nous constatons notamment une augmentation de l'absentéisme en France et annonçons une poursuite de cette tendance. En outre, notre étude montre une corrélation forte entre l'absentéisme et l'intention de changer d'emploi. Aux coûts élevés de l'absentéisme s'ajoute donc ceux, non moindres, du turnover.

Nous vous présentons ensuite les principales causes de l'absentéisme fréquent et de longue durée : problèmes de santé, faible motivation, harcèlement. Notre étude met en évidence les caractéristiques de l'entreprise et du travail qui les impactent. Nous en déduisons une approche processuelle de gestion de l'absentéisme maladie.

Vous êtes intéressé(e) par ces analyses ou par d'autres analyses de même nature spécifiques à votre secteur ou type d'entreprise ? Vous avez besoin d'une vision claire de votre situation d'absentéisme ? Vous souhaitez un accompagnement dans le choix et la mise en place de votre politique de gestion de l'absentéisme ? Vous envisagez de mettre en œuvre une stratégie de contre-visite médicale ? Vous voulez impliquer dans vos plans d'actions toute votre ligne managériale ? Vos managers ont besoin d'être sensibilisés et formés au ré-accueil, à la prévention des risques ? Contactez nous.

Études RH

Securex France
+33 3 20 06 72 11
commercial@securex.fr

Vous souhaitez de plus amples informations sur cette étude ou aborder certains points de manière plus approfondie ? Contactez :

Heidi Verlinden

HR Research Expert
HR Research & Measurement
+32 474 98 21 32
heidi.verlinden@securex.eu

Frank Vander Sijpe

Director HR Research
HR Research & Measurement
frank.vander.sijpe@securex.eu

Consultez nos livres blancs (white papers)

www.securex.be/whitepapers

www.securex.eu

