

CHERS COLLÈGUES,
IL FAUT FAIRE QUELQUE
CHOSE CONTRE L'ABSENTEISME!



Les absences pour maladie au sein de l'administration fédérale

Guide pratique pour les chefs



Service public fédéral
Personnel et Organisation



"Mens sana in corpore sano"

Juvénał





Les absences pour maladie au sein de l'administration fédérale

Guide pratique pour les chefs

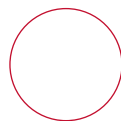


Table des matières

Introduction	5
1. Définitions	9
2. Les causes	11
2.1. Causes individuelles ou organisationnelles?	11
2.2. Causes liées au travail et à l'organisation	12
2.3. Causes liées à l'individu	18
2.4. Causes sociales	20
3. La gestion des absences	21
3.1. Le relèvement du seuil d'absentéisme	22
3.2. La prévention	27
3.3. La prévention à l'égard des groupes vulnérables	31
3.4. La réintégration	32
4. Les facteurs de succès du système	35
4.1. Le rôle du management	35
4.2. Une approche systématique et globale	36
5. Fiches pratiques	39
1. Notification de maladie par téléphone	40
2. Entretien de retour ou de réintégration	42
3. Préparer un entretien de retour	44
4. Mener un entretien de retour	45
5. Contact durant l'absence	48
6. En bref	51
7. Conclusion	55
8. Contacts et informations utiles	57
9. Annexe: ABC de l'absentéisme	61

Ont activement participé à l'élaboration de ce document:

Jeroen De Backer	Office national de l'Emploi
Nathalie Duflos	Personnel et Organisation
Pol Lefevere	Personnel et Organisation
Caroline Machelart	Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement
Rudy Sente	Office national des pensions
Coralie Stadsbader	Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement
Patrick Theys	Personnel et Organisation
Barbara Van Den Haute	Intérieur
Ilse Vanhoutteghem	Personnel et Organisation
Anita Verpoest	Intérieur

Le coût des absences

L'absence pour maladie revêt de multiples facettes. Il y a, bien sûr, un aspect financier non négligeable, mais aussi l'impact sur les activités quotidiennes d'une équipe ou d'un service, sur les collègues, sur les clients, ...

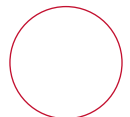
Les coûts (au sens large) des absences sont finalement supportés par un grand nombre de personnes:

- le malade lui-même: il supporte les soins, la douleur, les honoraires des médecins, il souffre d'une relation perturbée avec ses collègues, voire d'une perte de salaire ou d'emploi, ...
- les collègues: ils assument les conséquences de l'absence d'un membre du service
- l'employeur: il doit rapidement adapter les horaires et les plannings, chercher un remplaçant, assumer des coûts supplémentaires éventuels
- l'économie nationale: la diminution de la population active et la hausse des dépenses de soins de santé pèsent lourd dans le budget de la sécurité sociale.

On comprend dès lors mieux le souci de l'administration fédérale de réduire au maximum les absences pour maladie des membres de son personnel.

Le rôle du chef

Dans environ 40% des cas, c'est la situation de travail qui est à l'origine de l'absence. Et dans cette situation de travail, la nature de la relation entre le chef et le collaborateur est déterminante. En tant que responsable d'une équipe ou d'un service, vous êtes idéalement placé pour contribuer à réduire les absences. Mais c'est loin d'être évident.



Témoignage

Un de mes collaborateurs est régulièrement malade. Je soupçonne qu'il y ait autre chose que des problèmes purement physiques, mais j'ai peu de contact avec lui et je ne suis donc pas vraiment en mesure de me faire une idée des motifs de ses absences. Comme ses collègues viennent se plaindre chez moi de ses absences répétées qui mettent en péril les congés des autres, j'ai tenté de le suivre plus rigoureusement. Je lui ai fait quelquefois une remarque par e-mail sur des dossiers qui traînaient trop longtemps sur son bureau, mais j'ai l'impression que cela n'a fait qu'empirer les choses. Vu la réaction agressive qu'il a eue par e-mail, j'en conclus qu'il se sent désormais "visé". Je ne sais plus que faire...

P. J., chef de service

Ce guide pratique peut vous aider.

Vous y trouverez:

- des concepts théoriques sur le phénomène des absences pour maladie (définitions, causes, gestion, facteurs de succès, ...). Cela vous permettra de le découvrir, de mieux le comprendre et de réagir adéquatement (points 1 à 4)
- des fiches pratiques à utiliser, par exemple, pour mener un entretien de retour avec un de vos collaborateurs (point 5)
- un résumé des points essentiels de la brochure, pour le lecteur pressé (point 6)
- des adresses et des informations utiles pour en savoir plus (point 8)
- un lexique des concepts les plus fréquemment utilisés (annexe).

Une approche intégrée

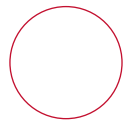
Ce guide n'est pas une initiative isolée. Il s'inscrit dans un contexte plus large de gestion des absences pour maladie au sein de l'administration fédérale, qui reprend plusieurs initiatives:

- une formation "Absence pour maladie" organisée par l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA) à l'intention des chefs de service. Elle permet de mieux comprendre le phénomène des absences pour maladie et de réagir adéquatement et au bon moment. Cette formation figure dans l'offre de formation IFA 2006-2007 (p. 128) à consulter sur www.belgium.be>Fonctionnaires>Apprendre et évaluer>Formations> Formations ouvertes.
- un projet de modernisation sur le thème des absences pour maladie mené par les SPF Personnel et Organisation et Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement depuis janvier 2006.

Ce projet poursuit 3 objectifs:

- le développement par Medex (Administration de l'Expertise médicale chargée des contrôles des absences) d'un système informatique pour collecter, traiter et rendre compte des données liées aux absences pour maladie
- la mise en œuvre de contrôles médicaux, performants mais respectueux, des absences pour maladie
- l'intégration de la gestion des absences pour maladie dans la politique des ressources humaines et la stratégie globale des entités fédérales.

Les données relatives aux absences peuvent, dans ce contexte, être considérées comme un indicateur extrêmement important de la qualité de la politique en matière de ressources humaines et de la stratégie menées par une organisation.



1.

Définitions

Maladie, absentéisme et absences pour maladie sont définis de manière très diverses au sein des organisations. C'est pourquoi il est, par exemple, si difficile de comparer les chiffres du secteur privé et du secteur public.

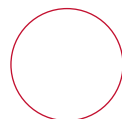
Dans le lexique ABC de l'absentéisme repris en annexe vous trouverez entre autres la définition fédérale de l'absentéisme.

Le jargon des professionnels des ressources humaines distingue trois sortes d'absentéisme:

- l'absentéisme blanc: le collaborateur est manifestement malade. Il doit, par exemple, garder le lit après une opération
- l'absentéisme noir: il y a abus évident de la part du collaborateur. Il reste à la maison parce qu'il n'a, par exemple, pas envie de travailler
- l'absentéisme gris: on ne peut pas déterminer avec certitude à quel point le collaborateur est malade. Il s'agit de la transition progressive entre l'absentéisme blanc et l'absentéisme noir. Le collaborateur se porte malade pour des symptômes réels, sans qu'il soit absolument établi qu'il n'est plus en état de travailler. Si sa motivation avait été plus grande, il aurait peut-être pu continuer à travailler.

Les auteurs estiment que l'absentéisme blanc représente environ 20% de l'absentéisme total, l'absentéisme noir, 5% et l'absentéisme gris, 75%.

Cette distinction est importante: certaines mesures d'une politique de gestion des absences, comme la prévention, s'adressent plutôt à l'absentéisme blanc (le vaccin contre la grippe sur le lieu de travail), tandis que d'autres, comme les contrôles, concernent plutôt l'absentéisme gris ou noir (voir point 3).



2.

Les causes

Avant d'approcher le problème des absences pour maladie au sein d'une organisation, il est important d'en connaître les causes potentielles.

La première question est de savoir si la cause de la maladie relève de l'individu ou de l'organisation. Le point n'est pas tranché.

Nous aborderons ensuite les trois types de causes: l'environnement de travail et l'organisation, l'individu et la société.

2.1. Causes individuelles ou organisationnelles?

Dans la plupart des organisations, aussi bien privées que publiques, on rencontre généralement deux conceptions opposées des causes et de l'approche des absences pour maladie.

D'une part, il y a les employeurs, qui voient surtout l'absence comme un problème personnel du collaborateur (âge, santé, motivation, problèmes d'ordre privé) et mettent dès lors souvent l'accent sur les contrôles (plus stricts).

D'autre part, il y a les travailleurs et leurs représentants, qui pointent du doigt les causes organisationnelles et veulent davantage agir sur l'amélioration des conditions de travail, le style de direction, etc.

La réalité se situe comme toujours entre les deux.

- Le taux d'absentéisme global d'une organisation, d'un groupe, d'une fonction ou d'un niveau est déterminé en premier lieu par des facteurs qui ne sont pas liés à l'individu. Ce taux global fournit donc des informations précieuses sur les problèmes organisationnels ou structurels au sein d'une organisation, d'une fonction, d'un groupe, etc.

On constate par exemple des écarts statistiques significatifs entre organisations publiques. Au sein de ces organisations, il existe aussi des différences marquantes entre les fonctions, les niveaux, les hommes et les femmes, les travailleurs à temps partiel ou à temps plein, les statutaires ou les contractuels, etc.

- D'autre part, ce n'est pas par hasard si un collaborateur tombe malade et s'absente plus souvent qu'un autre. Cela dépend en effet aussi de caractéristiques

individuelles. Ainsi, deux personnes ayant les mêmes symptômes n'auront pas nécessairement le même comportement. L'une se porte malade dès les premiers symptômes de grippe, tandis que l'autre est impossible à convaincre de rentrer chez elle même avec une forte fièvre.



2.2. Causes liées au travail et à l'organisation

2.2.1. La théorie de l'équilibre

Dans notre situation professionnelle, nous établissons tous le bilan de notre apport (efforts, expérience, compétences) et de ce que nous recevons en échange (salaire, avantages, reconnaissance). Nous comparons cet équilibre à la situation de collègues dans un même contexte et nous évaluons ainsi l'équité de notre situation. Si cette évaluation est positive, nous sommes motivés.

Mais si l'échange n'est pas équilibré et que le collaborateur estime que son apport est trop grand par rapport à ce qu'il reçoit en compensation, il se sentira moins lié à son organisation et présentera un plus gros risque d'absence.

Dans le domaine des absences pour maladie, la "théorie de l'équilibre" veut que la cause de la maladie et de l'absence réside souvent dans le déséquilibre entre ce que le collaborateur veut et peut et ce que l'organisation attend de lui:

- si l'employeur en demande trop et que le collaborateur ne se sent pas en état de satisfaire aux exigences imposées, que ce sentiment soit justifié ou non, on constate des absences de longue durée comme des dépressions
- si l'employeur en demande trop peu, on constate plutôt des absences de courte durée parce que le collaborateur se sent moins impliqué.

Nous nous sentons liés et impliqués par le travail lorsque plusieurs aspects sont satisfaisants:

- le contenu de la fonction: le sentiment de faire un travail utile (sens du travail)
- la manière dont la fonction est exercée: la quantité de travail, le rythme, le contenu de la tâche, la pression du temps, ...
- les circonstances du travail: le bruit, la climatisation, l'agencement du lieu de travail, la sécurité, ...
- les conditions de travail: les possibilités de carrière, la sécurité d'emploi, l'appréciation du travail (rémunération et autres avantages), les horaires flexibles, le télétravail, ...
- les relations de travail: l'ambiance de travail, les contacts avec le supérieur hiérarchique et les collègues, ...

Ces facteurs peuvent mener au stress, aux problèmes de santé et à l'absence:

- si trop de facteurs négatifs sont réunis, par exemple un environnement bruyant ou une charge de travail importante
- ou si les facteurs négatifs ne sont pas suffisamment compensés par des facteurs positifs comme une bonne ambiance de travail, le soutien du supérieur hiérarchique, le droit à l'initiative et à la concertation, ...

2.2.2. Le stress

Le stress est un facteur de plus en plus important de la rupture d'équilibre qui provoque maladie et absence. Selon une estimation prudente, le stress joue un rôle prépondérant dans environ un tiers des cas de maladie. Le stress devient donc un thème central du débat sur l'absentéisme.

Il existe un lien très étroit entre le niveau de stress au sein d'une organisation et l'absentéisme: la maladie peut en effet être un moyen de se soustraire à des situations stressantes. Une enquête sur le stress au sein de l'organisation permet donc de faire un pronostic fiable des absences.

Une grande partie du stress au travail provient du déséquilibre entre la charge de travail et la marge de régulation.

La charge de travail se compose des exigences qu'une tâche requiert objectivement d'une personne: la quantité et le rythme de travail, les responsabilités découlant du travail, le degré de difficulté, ...

La marge de régulation est la mesure dans laquelle une personne contrôle son travail: la possibilité d'organiser elle-même son travail, de déterminer son rythme, de trouver des accords sur les jours de congé et les horaires, de participer à la réflexion sur les processus et objectifs, ...

Le stress intervient surtout lorsque les exigences du travail sont élevées (charge de travail importante) et ne laissent que peu d'espace au collaborateur pour exercer un contrôle sur son travail (faible marge de régulation).

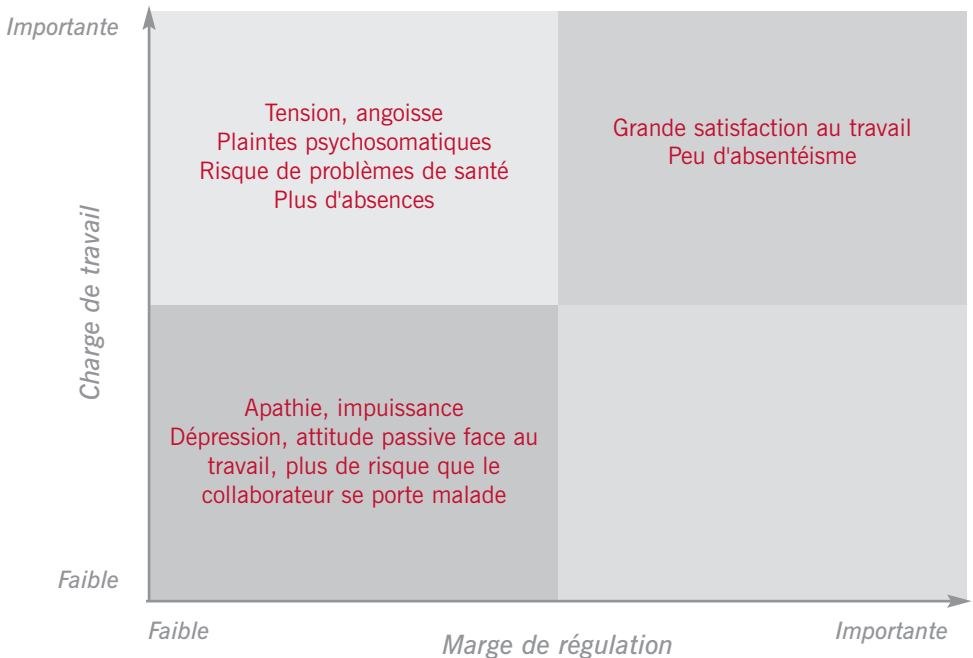


Schéma 1: Relation charge de travail/marge de régulation
Influence potentielle sur les absences

2.2.3. Le manque de soutien social

Des études ont révélé que les effets de la relation charge de travail/marge de régulation peuvent être renforcés tant dans le sens positif que dans le sens négatif par le soutien social du dirigeant et des collègues:

- la combinaison peu favorable charge de travail/marge de régulation est encore plus négative s'il y a, en plus, un manque de soutien social
- le soutien social des collègues ou du chef conduit en général à une situation de travail plus agréable, moins de tensions, une acceptation rapide des tâches et une plus grande satisfaction. En résumé, le soutien social fait office de tampon: le collaborateur se sent moins menacé par un mauvais équilibre charge de travail/marge de régulation, gère donc plus efficacement son stress et tombe moins rapidement malade.

2.2.4. Le style de direction

Le fait qu'un déséquilibre entre un individu et son environnement de travail devienne vraiment un problème, dépend de la manière dont le supérieur hiérarchique et le collaborateur abordent ce déséquilibre. S'ils cherchent rapidement et activement des solutions, le déséquilibre individu/travail ne conduira pas nécessairement à des problèmes psychiques et à de l'absentéisme.

A l'inverse, une situation où le collaborateur s'adapte trop facilement et où le supérieur hiérarchique évite de chercher des solutions augmente le risque d'absentéisme (de longue durée).

Des études démontrent clairement que les dirigeants qui soutiennent et participent parviennent à réduire la rotation, le stress et les absences de leurs collaborateurs.

2.2.5. Les structures organisationnelles et les processus

Il existe des liens entre le fonctionnement d'une organisation et les absences.

Un absentéisme important peut donc être un révélateur d'un certain nombre de problèmes au sein de l'organisation.

Exemples

- Un environnement de travail bien organisé diminue les sources d'irritation chez les collaborateurs qui décrochent moins vite.
- Dans une organisation où on a l'habitude de discuter de façon formelle et informelle de la manière dont le chef, le collaborateur et le service fonctionnent, et

où le chef et le collaborateur maîtrisent certains instruments et techniques de communication (par exemple dans le cadre des cercles de développement), la communication et les décisions en matière d'absence et de réintégration se déroulent plus aisément.

- Dans une structure relativement plane, avec peu de niveaux hiérarchiques et une plus grande liberté pour les collaborateurs de gérer des processus, l'absentéisme est moins répandu.
- Plus le collaborateur est responsable des processus, plus il est disposé à assumer réellement cette responsabilité et moins il s'absente (les structures participatives augmentent l'implication des collaborateurs).



2.2.6. La culture de l'organisation

La culture d'une organisation, c'est-à-dire les convictions, normes et valeurs que l'on trouve importantes dans cette organisation, joue un rôle essentiel.

Exemples

- Plus les chefs et les collaborateurs d'un service public sont conscients de l'importance sociale de leurs prestations, plus les chefs osent interpeller ouvertement les collaborateurs au sujet de leurs absences et moins ils rencontrent de résistance de la part du collaborateur.

En effet, aborder un thème délicat en faisant explicitement référence à l'intérêt du service évite que les collaborateurs se sentent "visés" ou "pris en faute".

- Certaines valeurs qui guident le management dans la gestion de l'organisation, par exemple le souci de la santé physique et psychique du personnel, ont une influence positive sur l'absentéisme.
- Si les collaborateurs ont le sentiment d'être traités avec autant de respect que les clients et qu'il y a donc une cohérence des politiques interne et externe, cela profite à la politique en matière d'absences.

Témoignage

Dans les années '90, l'équipe de direction de l'un des services extérieurs les plus complexes d'un SPF a entrepris de responsabiliser au maximum son personnel sous l'impulsion de deux nouveaux directeurs jeunes et dynamiques. Concrètement, ils ont écouté les plaintes du personnel et la réponse n'a pas tardé: les collaborateurs étaient désormais eux aussi tenus de prendre leurs responsabilités.

Quelques exemples:

- *droit de participation quant à l'adaptation du régime de travail, mais les absences non justifiées ne sont plus tolérées*
- *plus grande autonomie de sanction, mais les mesures doivent être justifiées et cohérentes*
- *à chaque demande qu'ils adressaient à la direction, on examinait ce qu'ils pouvaient et devaient faire eux-mêmes et ce qui relevait de la direction.*

Cette mesure a eu pour effet d'entraîner une baisse spectaculaire de l'absentéisme durant les deux années qui ont suivi.

Le départ des deux directeurs s'est traduit par un relâchement du suivi des collaborateurs. Ils n'avaient plus l'impression d'être pris au sérieux et étaient

trop peu confrontés à leurs responsabilités. Au bout de quelques mois, l'absentéisme a recommencé à augmenter.

L'absentéisme était dans ce cas un bon indicateur de la santé de l'organisation.

M.C., conseiller en formations à l'IFA

2.3. Causes liées à l'individu

Les taux d'absentéisme globaux fournissent des informations purement statistiques. Mais derrière chaque numéro se cache un homme ou une femme. Quant à savoir lequel tombera malade, tout dépend surtout de sa sensibilité individuelle au stress. La mesure dans laquelle ces malades s'absenteront dépend de leur motivation et de leur implication.

2.3.1. La sensibilité ou la résistance au stress

Chaque collaborateur a un seuil de vulnérabilité personnelle. Pour environ 25% des collaborateurs, ce seuil est bas. Ils sont donc très sensibles au stress et auront plutôt tendance à décrocher.

Les études sur les caractéristiques des personnes sensibles au stress sont légion. En voici quelques conclusions.

- Les personnes introverties et sensibles sont plus exposées au stress. Mais d'autre part, elles ont l'avantage d'être également très sensibles aux changements subtils de l'environnement. Elles sont donc tout à fait aptes à exercer certaines fonctions, même parmi les cadres, à condition que la culture de l'organisation accepte de telles personnalités et qu'elles apprennent à devenir suffisamment résistantes au stress sans pour autant perdre leur sensibilité.
- Les personnes du "type A" vivent stressées: elles ont le sentiment d'être continuellement sous la pression du temps. Elles font des efforts constants pour faire un maximum de choses en un minimum de temps. Elles sont chroniquement impatientes avec les gens ou les situations qu'elles perçoivent comme des obstacles.
- Les personnes renfermées qui nourrissent de plus des sentiments négatifs (angoisse, insatisfaction, ...) - ce que l'on appelle le comportement du "type D" - souffrent de nombreux problèmes de santé, principalement d'états dépressifs.
- Les personnes qui ont tendance dans la vie à attribuer le bonheur ou le malheur à des circonstances externes plutôt qu'à elles-mêmes sont plus stressées car elles ont le sentiment de n'avoir ni prise ni contrôle sur leur vie.

D'autres chercheurs se sont concentrés davantage sur le ressort (résistance au stress) des collaborateurs et constatent par exemple que les cadres présentant certaines caractéristiques ont dix fois moins de risques de tomber malades que les autres:

- croire en soi, en ce que l'on est et ce que l'on fait, et s'investir entièrement
- exercer une influence: être convaincu de pouvoir influencer le cours des choses par ses propres actions
- relever des défis: voir spontanément les imprévus comme des opportunités plutôt que comme une menace.

Chez ces personnes, le système immunitaire semble mieux fonctionner en situation de stress.

2.3.2. La pression du travail

Contrairement à la charge de travail objective, la pression du travail est l'évaluation subjective par le collaborateur de la quantité de travail qu'il pense pouvoir assumer et surtout des conséquences négatives s'il ne parvient pas à terminer le travail dans le délai imparti. Cette forme de peur de l'échec peut entraîner un sentiment de stress et une tension. Ce sentiment est encore renforcé par d'autres facteurs négatifs comme une faible marge de régulation, des conflits avec les collègues, ...

2.3.3. La motivation et l'implication

Le fait que les collaborateurs stressés ou malades s'absentent effectivement dépend de leur motivation et de leur implication, du "bilan" qu'ils établissent.

Ils s'absenteront par exemple moins s'ils ont le sentiment d'être importants, voire indispensables au sein du service.

Témoignage

(...) Peu après, ma santé a commencé à décliner, mais il était hors de question de me porter malade: j'avais des entretiens de sélection à mener en vue d'un nouveau recrutement, une réunion sur l'avenir du service, la préparation et la défense des budgets, et rien de tout cela ne pouvait être reporté. Il s'agissait donc de s'accrocher, et d'attendre le week-end pour laisser la maladie se déclarer ...

M.D., chef de service

Le supérieur hiérarchique peut stimuler l'implication

- en soulignant de manière répétée l'utilité et la valeur ajoutée des réalisations des collaborateurs,
- en les impliquant dans des décisions qui les influencent,
- en leur offrant une plus grande autonomie et plus de contrôle sur leur situation de travail.

2.4. Causes sociales

Un certain nombre d'éléments contextuels peuvent indirectement influencer les absences:

- les législations et réglementations: par exemple l'organisation d'un service de garderie, les transports en commun gratuits
- les normes et valeurs: par exemple le fait que les femmes s'occupent encore souvent du ménage
- la sécurité sociale: par exemple si les jours de maladie sont entièrement payés
- les facteurs économiques: par exemple la confiance en l'économie.

Le dirigeant et l'organisation n'ont naturellement aucune prise sur les évolutions sociales. Celles-ci peuvent cependant expliquer un taux d'absentéisme élevé.

3.

La gestion des absences

Vu la multiplicité des causes des absences, il n'existe pas de solution unique au problème. Des contrôles efficaces ne constituent, par exemple, en dépit de leur utilité, qu'un seul aspect de l'approche.

Il est nécessaire de mettre au point un ensemble équilibré et intégré de mesures

- tant préventives que répressives
- ciblées tant sur l'individu que sur les améliorations à apporter à l'organisation.

Quatre types de mesures permettent d'appréhender la problématique de l'absentéisme:

- le relèvement du seuil d'absentéisme: focalisation sur la présence
- la prévention au travail: focalisation sur un équilibre positif travail/individu
- la prévention à l'égard des individus (certains groupes vulnérables): focalisation sur la santé
- la réintégration: focalisation sur la promptitude du retour.

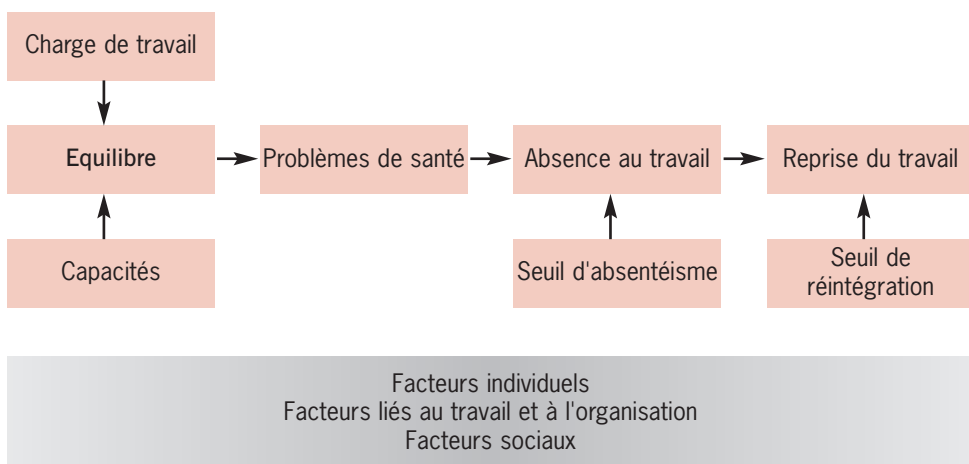


Schéma 2: Processus de maladie, absence et reprise du travail



3.1. Le relèvement du seuil d'absentéisme

3.1.1. Qu'est-ce que le seuil d'absentéisme?

Le seuil d'absentéisme est le seuil psychologique qu'une personne doit franchir avant de décider de rester à la maison et de ne pas aller travailler.

Chaque travailleur dispose en effet - surtout dans le cadre de l'absentéisme gris et noir - d'une certaine liberté, d'une marge de manœuvre pour décider de se porter malade ou non.

Le fait qu'il vienne travailler ou non dépend:

- de la gravité de la maladie
- de sa motivation personnelle au travail et de son implication
- de la pression exercée par le milieu de travail pour l'inciter à venir tout de même travailler. Une organisation peut exercer cette pression de plusieurs manières (et donc relever le seuil d'absentéisme):
 - par des contrôles d'absence formels
 - par le fait que les collègues et le chef accordent une attention informelle aux absences sur le lieu de travail, ce qui crée progressivement des normes définissant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas
 - par le biais d'une communication claire sur les éventuelles mesures en cas d'absence problématique.

Enfin, le seul fait qu'un travailleur doive informer personnellement son supérieur direct de son absence peut relever le seuil d'absentéisme.

Une organisation trop unilatéralement focalisée sur cet aspect court cependant le risque que la présence soit effectivement renforcée mais que la véritable motivation au travail ne le soit pas. Cela engendre un "absentéisme interne" que le supérieur hiérarchique ne souhaite pas non plus.

3.1.2. L'attitude du chef

Le supérieur hiérarchique peut réagir de plusieurs manières à l'absence d'un collaborateur.

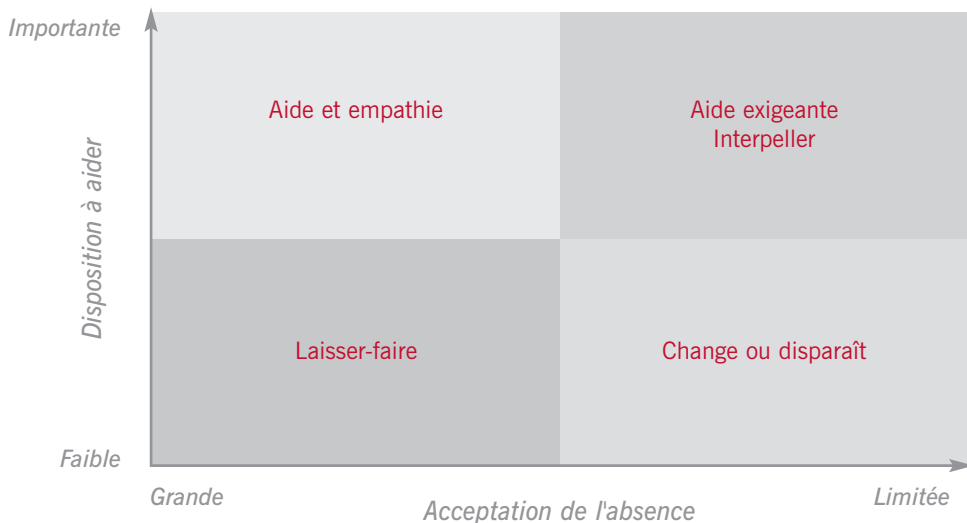


Schéma 3: Comportements possibles du supérieur en cas d'absence

La réaction recommandée est "Aide exigeante, interpeller": c'est une approche structurante, clairement dans l'intérêt du service, mais également dans le respect du malade lui-même et des collègues.

Le chef combine ici deux qualités:

- une sollicitude sincère et un respect du collaborateur,
- l'audace d'interpeller directement le collaborateur dans une situation problématique et d'en exiger certaines choses.

Le chef peut même aller encore plus loin et interroger régulièrement son équipe sur la manière dont il a abordé de telles situations: "Que puis-je faire de plus, de moins, autrement?" Ainsi, l'équipe sait que le dirigeant est ouvert à une approche alternative et que les collaborateurs ont leur mot à dire.

3.1.3. Les mesures concrètes

Un protocole

Le service du personnel peut établir un document (protocole) reprenant les procédures, les conventions passées et les actions dans le cadre de la politique en matière d'absentéisme. Celles-ci sont ainsi objectivées, elles s'appliquent à tous et chacun sait quoi faire en cas d'absence et ce qui se passe au retour. La clarté et l'uniformité sont très importantes à cet égard.

Le protocole contient des conventions passées entre les dirigeants et les collaborateurs. Elles concernent:

- la procédure de notification de maladie auprès du chef direct
- le contact entre le chef et le collaborateur durant l'absence
- l'organisation d'entretiens de retour afin de détecter les éventuelles causes de la maladie liées au travail et, si possible, les éliminer
- une approche spécifique pour les absences de longue durée
- une attention pour la prévention
- une explication de ce qu'il advient en cas de non-respect du protocole.

Témoignage

L'ONEM a élaboré un protocole et a communiqué à ce sujet par le biais de sessions d'information.

Ces sessions ont révélé des résistances de la part du personnel et même de certains dirigeants: les entretiens de retour étaient au départ perçus comme des instruments répressifs. Le personnel avait aussi des doutes quant au respect de la vie privée dans le cadre de ces entretiens. Mais ces deux arguments ont été par la suite démontés par l'application effective de ces entretiens. Les résultats de l'enquête d'évaluation du protocole auprès des chefs et des collaborateurs le montrent également.

La mise en oeuvre effective et correcte de ces entretiens de retour dans les entités pilotes a modifié l'image que les collaborateurs en avaient.

J.D., collaborateur du service d'encadrement P&O de l'ONEM

La communication avec le personnel

Il est important d'informer le personnel du pourquoi et du comment du protocole, par exemple lors de sessions d'information animées par des collaborateurs du service du personnel ou du service d'encadrement P&O.

Il est également nécessaire de diffuser un document reprenant les noms des personnes que le collaborateur doit contacter en cas d'absence pour maladie. D'autres numéros de téléphone utiles y seront ajoutés, comme celui du service social, de la personne de confiance, du conseiller en prévention interne et de la personne concernée au sein du service du personnel.

Un instrument de suivi

Les dirigeants doivent disposer d'un instrument de suivi composé

- d'un calendrier individuel des absences des membres de leur personnel et des données des entretiens de retour précédents
- des chiffres moyens de fréquence et de durée des absences pour toute l'institution, de manière à permettre les comparaisons. Le but n'est pas de formuler des reproches implicites à l'égard du chef, mais de mettre à sa disposition des informations importantes qu'il doit pouvoir analyser correctement et interpréter.

Sur la base de ces données, tout dirigeant est à même de planifier et de mener des entretiens.

La notification de maladie auprès du chef direct

Une mesure qui peut avoir un impact positif important, et donc relever le seuil d'absentéisme, consiste à obliger, dans la mesure du possible, le malade à notifier directement son absence à son supérieur, et de préférence par téléphone afin de permettre un contact direct.

Il est même possible de convenir, pour chaque service ou organisation (en fonction du règlement interne), le moment précis auquel l'absence doit être notifiée.

Ce bref et informel entretien de notification a plusieurs raisons d'être:

- le chef manifeste de l'intérêt pour le collaborateur malade
- il recueille des informations sur la durée probable de l'absence
- il peut, sur la base de ces informations, veiller à ce que les dossiers urgents soient traités et peut, si nécessaire, répartir le travail
- il convient d'un prochain contact.

Sur la manière d'aborder un entretien de notification, voir point 5, fiche 1.

La fixation d'un seuil critique

Au sein de chaque organisation, le management définit des normes ou seuils critiques à partir desquels le chef est censé intervenir.

Il peut s'agir par exemple d'un nombre de notifications de maladie sur une période donnée.

Le management définit ces normes et les communique à tous les membres du personnel.

La fixation de ces seuils simplifie l'intervention du supérieur et permet au management de demander au chef de lui rendre compte dans ce domaine.

Naturellement, il appartient au chef d'interpréter les normes avec bon sens en tenant compte par exemple de la pression de travail subie par les collègues et du malade lui-même (âge, sexe, problèmes personnels connus, ...).

Attention: le terme "seuil critique" utilisé ici a une tout autre signification que le "seuil d'absentéisme", à "franchir" par une personne avant de prendre la décision de rester chez elle (point 3.1.1.).

L'entretien de retour en cas d'absences fréquentes

En cas d'absences fréquentes, un entretien formel peut être indiqué pour faciliter la reprise du travail. Il permet de

- détecter les éventuelles causes des absences liées à l'organisation et, si possible, y remédier
- passer des accords sur des solutions réalisables
- vérifier les raisons pour lesquelles les accords passés n'ont éventuellement pas été respectés et pour convenir, si nécessaire, de nouvelles solutions.

Sur la manière de préparer et de mener un entretien de retour en cas d'absences fréquentes, voir point 5, fiches 3 et 4.

Le coaching par le service du personnel ou le service d'encadrement P&O

Les chefs seront idéalement encadrés dans la mise en œuvre de la politique en matière d'absentéisme par des collaborateurs spécialisés en ressources humaines. En leur qualité de "partie neutre", ceux-ci peuvent par exemple, après un entretien de retour, mener un entretien de suivi avec le supérieur et le collaborateur sur le déroulement de l'entretien.

Le supérieur doit communiquer un feed-back au service d'encadrement P&O après un entretien de retour ou de réintégration. Dans un premier temps, cela peut simplement se faire oralement.

Le nouveau système de contrôle

Le contrôle des absences pour maladie est un instrument important dans la lutte contre l'absentéisme. Un contrôle médical a en effet pour but de vérifier si l'absence est justifiée ou non et complique la situation du travailleur qui voudrait se porter malade sans raison valable.

Des contrôles efficaces des absences pour maladie seront menés à partir d'octobre 2006, par l'Administration de l'Expertise médicale (Medex) du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. Un réseau de médecins-conseils est créé à cette fin.

L'objectif opérationnel de cette politique de contrôle est de contrôler 30% des maladies d'un jour enregistrées et 20% des maladies de plusieurs jours enregistrées.

Le principe de base de la politique de contrôle est l'objectivité, d'où l'application d'un système d'analyse de risque basé sur le facteur dit "de Bradford", qui veut que les absences de plus courte durée perturbent davantage le service que les absences plus longues (voir Annexe ABC de l'absentéisme). Des contrôles sur demande (ad hoc) sont également possibles, mais ne constituent pas la norme.

Etant donné que l'analyse de risque n'est possible que six mois après l'introduction du système (un minimum de données historiques est nécessaire), les contrôles seront donc dans un premier temps principalement demandés par l'employeur. Ces contrôles seront effectués par priorité et complétés par un certain nombre de contrôles choisis au hasard (at random).

Un aspect non négligeable de l'utilité des contrôles réside dans le fait qu'ils peuvent également contribuer à répertorier les causes d'absence liées à l'organisation, de manière à permettre au service du personnel, éventuellement en concertation avec le conseiller en prévention, d'aborder ce problème.

3.2. La prévention

3.2.1. Une politique de gestion des ressources humaines

Nous avons vu au point 2 que les absences peuvent trouver leurs causes dans le travail ou l'organisation.

Il est donc évident qu'une organisation peut agir de manière préventive sur ces causes en développant une politique de gestion des ressources humaines adéquate.

Une politique de gestion des ressources humaines peut réduire les absences si ...

- les collaborateurs ont le sentiment de fournir un travail utile	Sens
- les collaborateurs savent ce que l'on attend d'eux et trouvent le travail intéressant - la charge de travail correspond à la charge de travail que le collaborateur est à même d'assumer (plus de travail ou moins de travail!) - les fonctions sont conçues avec soin, sont rendues plus attrayantes, enrichies ou élargies - les collaborateurs sont responsabilisés au maximum	Contenu et quantité du travail
- une grande attention est consacrée au fait de placer "la bonne personne au bon endroit" - il existe des procédures souples en matière de mobilité interne	Attribution des fonctions
- l'ambiance au sein de l'organisation inspire un sentiment de sécurité, de sincérité et de convivialité	Ambiance de travail
- il existe des possibilités de développement au sein de l'organisation - il existe une certitude que l'organisation continuera à faire appel à eux	Perspectives de carrière
- les conditions dans lesquelles les collaborateurs doivent travailler, qui influencent donc aussi leur santé (physique et mentale), sont bonnes	Conditions de travail
- la manière dont l'organisation récompense les collaborateurs pour leur apport, telle que définie dans la réglementation, est appropriée	Rémunération

Exemples

- le contenu du travail: les collaborateurs occupant des fonctions de dactylo ou de classeur se sentent parfois perdus face aux innovations technologiques qui les menacent de chômage technique. Vous pouvez vous attendre à un absentéisme plus important si la politique de gestion des ressources humaines ne réfléchit pas à une interprétation créative de la fonction ou à la réorientation de certains titulaires de ces fonctions.
- les conditions de travail: des roulements de congés mal conçus conduiront dans certains services à un absentéisme accru, tandis que des congés organisés de manière participative ont un effet contraire.

3.2.2. Les mesures concrètes

La proactivité

Une politique de gestion des ressources humaines proactive permet de détecter à temps les problèmes et de les anticiper.

Exemples

- La mise en place proactive d'une meilleure communication entre le supérieur et le collaborateur, ainsi que la communication au sein de l'organisation peuvent jouer un rôle essentiel.
- Une politique de mobilité interne efficace et positive évite que les collaborateurs aient le sentiment de se retrouver dans une situation sans issue.
- Les initiatives prévues par la loi concernant les comportements excessifs non souhaités au travail cadrent également dans ce contexte.

Afin de vérifier si la politique de gestion des ressources humaines répond aux besoins des collaborateurs, il est utile d'interroger régulièrement le personnel au moyen de questionnaires élaborés sur une base scientifique. Ces enquêtes permettent de détecter les éventuels points de friction.

Le rôle du collaborateur

Le collaborateur a tout intérêt à rester en bonne santé et à garder un bon équilibre entre ses capacités et ses obligations dans le cadre de son travail. Il relève donc de sa responsabilité de tirer à temps la sonnette d'alarme en cas de problèmes, de nouer le dialogue avec son dirigeant au sujet de ses besoins et problèmes et de faire ainsi lui-même de la prévention.

Informier et former les chefs

Les supérieurs directs jouent un rôle essentiel dans la prévention et la gestion de l'absentéisme au sein de leur équipe. Pour pouvoir assumer parfaitement ce rôle difficile, ils doivent bénéficier du soutien du service du personnel. Ce soutien peut consister en un coaching en développement d'équipe et en une offre de formations sur le thème de l'absentéisme.

Analyse de risque (stress)

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, qui s'applique tant au secteur public qu'au secteur privé, impose à l'employeur l'obligation de prendre des mesures préventives en matière de bien-être au travail. Une de ces mesures consiste en une analyse de risque.

Pour l'administration, ce sont les SIPPT (services internes pour la prévention et la protection au travail) qui procèdent à cette analyse de risque, éventuellement assistés par le SCPPT (Service Commun pour la Prévention et la Protection au Travail) qui vient d'être créé ou par des services PPT externes.

Plus d'informations à ce sujet dans l'annexe ABC de l'absentéisme, sous le terme "analyse de risque (relative au stress)".

Le conseiller en prévention

La tâche du conseiller en prévention est d'être attentif au bien-être au travail, par exemple le mobilier et le matériel, l'ergonomie, le travail sur écran, les bureaux, la nourriture éventuellement proposée, ... et ce, dans le but de prévenir les problèmes de santé.

La personne de confiance

Les organisations peuvent désigner une personne de confiance. Le seul fait qu'il y ait au sein de l'organisation une personne qui écoute les problèmes des autres peut constituer un moyen préventif efficace contre l'absentéisme. Les collaborateurs sont ainsi encouragés à parler de leurs problèmes et à tenter d'y remédier.



3.3. La prévention à l'égard des groupes vulnérables

Outre les mesures générales en matière de ressources humaines, il est également important de prêter attention aux (groupes de) collaborateurs spécifiques et de s'en occuper.

Il s'agit d'une politique de groupes-cibles qui consiste en l'identification proactive et le suivi des "collaborateurs à risques" (individuellement et/ou en groupe).

Exemples:

- L'enseignement des techniques de levage et d'autres mesures ergonomiques comme la fourniture de chaises de bureau et d'écrans adaptés, ... à ceux qui en ont besoin et le suivi de l'utilisation correcte de ces moyens.
- Des formations en gestion du stress et l'accompagnement éventuel du groupe des collaborateurs sensibles au stress (évalué à 25%).
- La stimulation d'un mode de vie sain grâce à la promotion du sport, la lutte contre le tabagisme, l'offre de nourriture saine et même - si nécessaire - en prévoyant un masseur sur le lieu de travail. Savez-vous par exemple que la maladie typique de

l'opulence, le diabète de type 2, principalement causée par une consommation excessive de sucre, est l'une des principales causes d'absentéisme? Stimuler un mode de vie sain est la mesure la plus efficace à terme pour lutter contre l'absentéisme gris.

3.4. La réintégration

3.4.1. L'abaissement du seuil de réintégration

La dernière catégorie de mesures visant à réduire l'absentéisme est celle des mesures de réintégration ou de retour. Elles visent à abaisser le "seuil de réintégration" en agissant sur tous les éléments qui s'opposent à une reprise rapide du travail.

3.4.2. Les mesures concrètes

L'entretien de réintégration ou de retour

Surtout en cas d'absence de longue durée, il est important d'organiser lors du retour du collaborateur un entretien de réintégration entre le collaborateur et son supérieur direct. Plus l'absence dure longtemps, plus la réintégration est difficile. En effet, le travail se poursuit en l'absence du collaborateur et ce dernier se sent de plus en plus étranger à ces évolutions.

Une attitude active de soutien du supérieur, axée sur une réintégration rapide, peut donc être salutaire pour le collaborateur malade également. On constate en effet que les malades restent plus longtemps absents s'ils rencontrent trop de compréhension et de soutien pour leur maladie de la part du dirigeant. Une telle attitude revient à les "enfoncer" davantage dans leur état pathologique.

Le but des entretiens de retour n'est pas, pour le chef, de contester ou de remettre en question les périodes d'absence, mais de manifester de l'intérêt pour les collaborateurs qui reviennent après une maladie et détecter les causes de l'absentéisme éventuellement liées au travail.

Ce type d'entretien peut également s'avérer utile pour les absences de courte durée. Si le supérieur n'assure aucun suivi des absences de courte durée ou manifeste trop de compréhension à cet égard, il envoie en réalité implicitement un message discutable du genre "pour moi et pour notre prestation de services, votre présence ou votre absence importe peu".

Il appartient au supérieur de juger si un entretien de retour peut avoir une utilité.

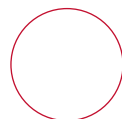
Sur la manière de mener un entretien de retour ou de réintégration, voir point 5, fiche 2.

Le contact durant la maladie

Il est important que le membre du personnel absent reste en contact avec l'organisation car plus les collaborateurs sont absents longtemps, plus le lien avec l'organisation faiblit et plus leur motivation à reprendre le travail diminue.

Il est important que le supérieur s'informe de savoir si le collaborateur souhaite garder le contact durant son absence et, si oui, avec qui et dans quelle mesure. Quoiqu'il en soit, le supérieur peut par exemple faire envoyer la revue interne de l'organisation au domicile du collaborateur absent, de manière à ce qu'il reste informé de ce qui se passe au travail. Le contact avec les collègues pendant une maladie est généralement apprécié également.

Sur la manière de rester en contact avec un malade de longue durée, voir point 5, fiche 5.



4.

Les facteurs de succès du système

Sur la base d'une étude des bonnes pratiques appliquées dans des entreprises et des services publics européens, l'administration fédérale est convaincue que son approche de la gestion des absences est réalisable et peut fonctionner avec succès. Il faut cependant pour cela que deux conditions essentielles soient réunies: un management responsable et une approche systématique.

4.1. Le rôle du management

Comme déjà dit dans l'introduction, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui jouent le rôle principal dans une politique de gestion des absences. Ce sont eux qui peuvent le plus influencer favorablement le comportement d'absentéisme de leurs collaborateurs. C'est en concentrant son attention sur les facteurs de motivation comme le sens du travail, son contenu, les relations de travail et les perspectives de carrière que le supérieur hiérarchique obtient le meilleur résultat.

Mais pour réaliser effectivement un changement durable des comportements dans toute organisation, il appartient toutefois au top management de prendre ses responsabilités en mettant en place les conditions essentielles qui influencent ces comportements.

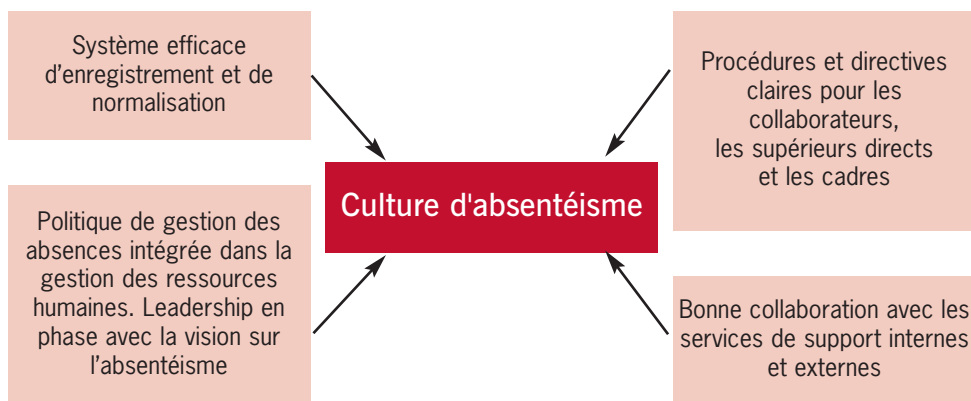


Schéma 4: Conditions essentielles de modification des comportements

4.2. Une approche systématique et globale

4.2.1. Un groupe de projet

Il est important de ne pas se laisser dépasser par les événements et de réagir aux problèmes de santé avant qu'ils ne deviennent sérieux.

Une organisation peut mettre en place un groupe de projet pluridisciplinaire composé de membres du service du personnel ou du service d'encadrement P&O, du service social, de supérieurs hiérarchiques, du management, du conseiller en prévention, ... qui remplit un rôle d'initiateur, de catalyseur et de contrôleur de la qualité de la politique en matière d'absentéisme.

4.2.2. Des faits et des chiffres

Mesurer, c'est savoir: "Les absences au sein de notre organisation sont-elles problématiques? Si oui, dans quels services et dans quelle mesure?"

Si nous sommes à même de mesurer les absences, nous pouvons aussi les comparer à celles d'organisations similaires et en tirer des conclusions, à condition d'adopter la prudence nécessaire et de faire attention à la standardisation des définitions et des données: sachez ce que vous mesurez!

Mesurer les absences peut se faire sur la base de différents chiffres ou indicateurs:

- quel est le pourcentage des collaborateurs malades?
- quelle est la fréquence des absences des collaborateurs?
- combien de temps dure en moyenne une période de maladie?
- à quel point l'absentéisme est-il un facteur perturbateur pour une organisation?
- combien de jours, en chiffres absolus, les collaborateurs sont-ils malades?

Pour l'interprétation des faits, on peut utiliser la méthode de l'analyse de risque participative concernant le stress (voir annexe ABC de l'absentéisme).

Les chiffres des absences sont également d'emblée un instrument permettant d'évaluer l'efficacité de la politique en matière d'absentéisme. Cette évaluation peut conduire au sein d'une institution, et même au sein d'un service, à un choix plus individualisé des mesures.

4.2.3. Un rôle actif pour les collaborateurs

La participation des collaborateurs et des organes de concertation doit être un objectif explicite dans le cadre du développement d'un projet de prévention. Un tel projet ne sera pas efficace sans l'implication des travailleurs.

4.2.4. Une attention permanente

Il est important de faire de la problématique de l'absentéisme un sujet de discussion en sensibilisant les directeurs, les chefs de service, les chefs d'équipe, le personnel et les syndicats et en définissant clairement le rôle de chacun.

Cela peut se faire en:

- reprenant la politique en matière d'absentéisme comme un thème permanent des concertations stratégiques (durant les séminaires stratégiques, les réunions de directeurs et les réunions avec les syndicats)
- tenant toute l'organisation informée par le biais des canaux de communication internes (Intranet, lettre d'information interne, valves, sessions d'informations, ...).
Veillez toutefois à élaborer un plan de communication structuré et clair, éventuellement en collaboration avec le service de communication de l'organisation.

Témoignage

L'ONEM a lancé une approche globale. Les maîtres-mots sont temps et énergie.

mars 2002

- Proposition par le service du personnel, à la demande du top management et du Comité de gestion, d'une politique globale visant à réduire l'absentéisme
- Débat permanent sur la politique globale avec les syndicats au sein du comité de concertation national

avril 2002 - avril 2003

Mise en œuvre concrète de la politique globale

septembre 2003

Information et sensibilisation du personnel et des dirigeants

octobre 2003

Formation des dirigeants aux entretiens de retour

novembre 2003 - avril 2004

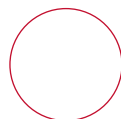
Phase de test

5.

Fiches pratiques

Nous avons vu que les entretiens entre le collaborateur malade et son chef de service sont très importants dans la gestion des absences. Cette partie du guide vous propose des fiches pratiques et des conseils à suivre dans 4 situations:

- un collaborateur vous téléphone pour signaler son absence pour maladie (fiche 1)
- un collaborateur revient travailler après une période d'absence (fiche 2)
- un collaborateur est fréquemment absent: comment préparer (fiche 3) et mener (fiche 4) l'entretien de retour?
- un collaborateur est absent pour une longue période: comment garder le contact avec lui? (fiche 5).



FICHE 1: NOTIFICATION DE MALADIE PAR TÉLÉPHONE

OBJECTIFS

- Manifester de l'intérêt à l'égard du collaborateur
- Recueillir des informations sur la durée prévue de son absence
- Obtenir des informations sur le suivi du travail (dossiers urgents?)
- Rappeler au collaborateur d'envoyer un certificat médical à Medex
- Fixer un entretien de suivi

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

1. Ecoutez d'abord ce que le collaborateur a à dire.

Attention: essayez de ne laisser passer dans votre ton ni irritation ni reproches.

2. Si le collaborateur ne raconte rien spontanément, posez le plus possible de questions ouvertes.

Exemples

- Comment allez-vous?
- Etes-vous gravement malade?
- Etes-vous déjà passé chez le médecin? A propos, n'oubliez pas d'envoyer votre certificat médical à Medex.
- Combien de temps le médecin pense-t-il que votre absence va durer? Quel est votre avis à ce sujet?
- Que pouvons-nous faire pour vous?
- Que devons-nous faire avec le travail qu'il vous restait à faire?
- Qui est au courant de vos dossiers les plus urgents? Où en est votre travail?
- Quels rendez-vous, réunions, ... aviez-vous planifiés aujourd'hui et les jours suivants?

3. Mettez-vous d'accord.

- Lorsqu'un contact de suivi est prévu (par exemple lorsque la personne ne s'est pas encore rendue chez le médecin, ne connaît pas encore le nombre de jours d'absence et communiquera cette information seulement lors d'un contact suivant): qui appelle? quand? à quelle heure?
- Si au moment de la notification de maladie, vous n'avez pas le temps de vous entretenir brièvement avec le collaborateur, convenez avec lui que vous le rappellerez vous-même à un autre moment.
- Si l'absence vous a été notifiée par une tierce personne, prenez directement contact avec le collaborateur malade.

4. Informez vos collaborateurs et avertissez immédiatement le service chargé de la gestion du personnel de votre organisation.

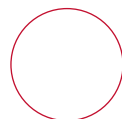
Fournissez-lui aussi

- la durée de l'absence. Si elle n'est pas encore connue, communiquez ce que vous avez convenu avec le collaborateur sur le moment auquel il vous recontactera
- en cas de prolongation: s'agit-il de la même maladie ou d'une autre? Cela a une incidence sur le calcul de la fréquence des absences.

5. Ce service enregistre la notification de maladie et ce qui a éventuellement été convenu (contact suivant: qui, quand, ...).

CONSEILS POUR MENER L'ENTRETIEN

- Montrez que vous avez écouté le collaborateur malade, par exemple en récapitulant ce qu'il vous a dit.
- Montrez au collaborateur que son absence est fâcheuse, mais sans l'accuser.
- Ne mettez pas le collaborateur sous pression.
- Prenez le temps d'écouter ou rappelez plus tard.
- Mettez vos préjugés de côté, efforcez-vous de ne pas émettre de jugement.



FICHE 2: ENTRETIEN DE RETOUR OU DE RÉINTÉGRATION

OBJECTIF

- Favoriser la transition vers le retour au travail.

TYPES D'ENTRETIEN

L'entretien a lieu le jour de la reprise du travail.

- Si le collaborateur reprend le travail après une absence de courte durée, un bref entretien dans les couloirs suffit.

Bonjour, heureux de vous revoir parmi nous!
Comment allez-vous? Comment vous sentez-vous?
En forme pour reprendre le travail?

- Si le collaborateur reprend le travail après une absence de longue durée, un entretien formel s'impose.

Informez le collaborateur de ce qui a changé en son absence (changements liés au travail et autres).

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN FORMEL

1. Informez-vous de la santé du collaborateur, mais évitez de parler de la maladie proprement dite.
2. Examinez s'il est en état d'effectuer toutes ses tâches.
3. Vérifiez si certains aspects de sa situation de travail peuvent être liés à sa maladie.

Exemples

- Contenu de la fonction (autonomie, type d'activités exercées, ...)
- Bien-être au travail (sécurité, pression du travail, ergonomie, nuisances sonores, ...)
- Conditions de travail (salaire et autres avantages, possibilités de formation et de carrière)
- Relations de travail (relation entre le collaborateur et ses collègues, son supérieur hiérarchique, ...)

4. S'il y a un lien entre le travail et la maladie, cherchez ensemble des solutions.

Exemples: rotation d'emploi, changement d'environnement de travail, répartition des responsabilités, présentation de solutions comme une formation à la gestion du stress ou à l'affirmation de soi.

5. Discutez du travail, par exemple des modifications de la réglementation, de la méthode de travail, des nouveaux collègues.

6. Mettez-vous d'accord.

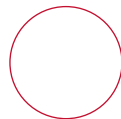
- Consignez par écrit les accords passés
- Remettez un double au collaborateur

Remarque:

Si nécessaire, faites appel aux personnes ou services suivants: service social, service d'encadrement P&O, personne de confiance, conseiller en prévention, médecin du travail, ...

CONSEILS POUR MENER L'ENTRETIEN

- Faites sentir au collaborateur qu'il est le bienvenu.
- Prenez le temps.
- Attention: il ne s'agit pas d'un entretien correctif.
- Après l'entretien, restez régulièrement en contact avec le collaborateur pour voir si le retour au travail se passe bien, en vous informant par exemple auprès de lui à la fin de la première journée de travail.
- Formulez par écrit les accords SMART passés. SMART est l'acronyme de Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel. Le point de vue du collaborateur doit également être abordé.



FICHE 3: PRÉPARER UN ENTRETIEN DE RETOUR (EN CAS D'ABSENCES FRÉQUENTES)

DÉROULEMENT DE LA PRÉPARATION

1. Invitez le collaborateur discrètement et au moment opportun et dites-lui brièvement de quoi il s'agit. L'objet de l'entretien doit être clair dès le début. Réfléchissez surtout à votre formule d'invitation.

Exemple

"Je voudrais m'entretenir un instant avec vous cet après-midi à 14 heures pour parler de vos absences de ces derniers mois".

2. Analysez soigneusement les données des absences et récapitulez les faits.
3. Récapitulez les causes possibles.
4. Détachez-vous de vos propres préjugés, restez le plus neutre possible.
5. Gardez à l'esprit votre objectif: vérifier s'il existe un lien entre les fréquentes périodes d'absence des derniers mois et des causes organisationnelles éventuelles.
6. Y a-t-il un lien?

Si oui: imaginez des solutions possibles et analysez leur faisabilité.

Si non: passez à l'étape suivante.

7. Demandez-vous comment le collaborateur va réagir: quelles objections attendez-vous de sa part et comment y répondrez-vous?

FICHE 4: MENER UN ENTRETIEN DE RETOUR (EN CAS D'ABSENCES FRÉQUENTES)

OBJECTIF

- Examiner s'il existe un lien entre l'absence et des facteurs organisationnels (contenu de la fonction, conditions de travail, relation avec les collègues et/ou le supérieur, ...)

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

1. Accueillir

- Essayez de mettre la personne à l'aise

Exemples

- Comment allez-vous?
- Vous vous sentez déjà mieux?
- Vous avez l'air en forme.
- Vous avez été absent un certain temps, je suis heureux de vous revoir parmi nous.

- C'est votre attitude qui donne le ton de l'entretien (faites attention à votre phrase d'ouverture!)
- Indiquez de quoi vous aimeriez parler

Exemple: J'aimerais discuter avec vous de vos absences de ces derniers mois.

2. Mettre les faits sur la table

- Expliquez le but de l'entretien et tenez-vous en aux faits

J'ai remarqué que vous avez été x fois malade au cours des x derniers mois. Ces absences sont-elles en rapport avec le travail?

- Mettez clairement les faits sur la table, de la manière la plus objective possible

Tentez éventuellement de trouver une logique dans les absences.

Exemple: tous les vendredis, durant les vacances scolaires

- Démontrez au collaborateur qu'il est plus souvent malade que les autres et vérifiez s'il y a un lien avec le travail
- Expliquez quelles conséquences ces absences peuvent avoir sur l'organisation et les collègues

3. Détecter les causes

- Détectez les causes à l'origine des périodes d'absence en posant des questions ouvertes

Exemple

Comment se fait-il que vous ayez été plus souvent malade durant les derniers mois que précédemment? Que se passe-t-il?

et

- en écoutant
- en regardant le collaborateur (communication non verbale)
- en laissant retomber le silence
- en récapitulant les réponses du collaborateur.

- Donnez au collaborateur l'opportunité de vous donner une explication à ses absences

Le but de l'entretien est de découvrir comment le collaborateur lui-même voit ses absences. Tentez de le savoir en posant des questions ouvertes.

Exemples

- Que s'est-il passé exactement?
- Comment pourrait-on éviter ces absences fréquentes?
- Quelle solution proposez-vous?
- Comment vous sentez-vous parmi vos collègues?
- Quelles propositions avez-vous à formuler pour améliorer l'organisation, l'ambiance dans le service?

- Vous percevez une résistance?

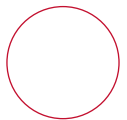
Si oui, posez les questions suivantes:

- Pourquoi êtes-vous aussi fâché/indifférent?
- D'où vient cette résistance?

4. Etablir un plan d'action

- Etablissez le plan d'action avec le collaborateur et laissez-le également proposer des solutions.
- Vérifiez si le collaborateur a bien compris ce qui a été convenu.

Attention: expliquez clairement qui fait quoi et quand et ne faites pas de promesses que vous ne pourriez tenir.



FICHE 5: CONTACT DURANT L'ABSENCE (EN CAS DE MALADIE DE LONGUE DURÉE)

OBJECTIFS

- Manifester de l'intérêt à l'égard du collaborateur.
- Entretenir le contact entre le collaborateur et le travail.
- Rester au courant de l'évolution du processus de guérison et de la reprise possible du travail.

TYPES DE CONTACT

- Contact téléphonique: maximum une fois par semaine.
- Visite à domicile: après 30 jours et toujours après en voir informé le collaborateur et avoir obtenu son accord.

DÉROULEMENT DU CONTACT

1. Posez des questions sur son état de santé

Exemples

- Comment allez-vous?
- Avez-vous prévu une consultation de suivi chez le médecin? Quand?
- Qu'a dit le docteur sur la durée de votre absence?

2. Montrez qu'il manque au sein de l'organisation

Remarque: faites-le sans pour autant formuler de reproches ou mettre la personne sous pression.

3. Expliquez-lui comment cela se passe au travail (traitement de ses dossiers, ...)

Demandez par exemple: Y a-t-il quelque chose que vous vouliez savoir concernant ce qui se passe ici?

4. Demandez-lui quand il espère revenir et convenez ensemble d'un nouveau contact

Exemples

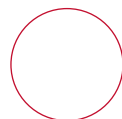
- Quand pensez-vous pouvoir reprendre le travail?
- Dans combien de temps reprendrons-nous contact? Je vous appelle ou vous m'appelez?

5. Demandez-lui de venir vous voir le jour de son retour.

6. Proposez si nécessaire une visite du service social, du service d'encadrement P&O ou du conseiller en prévention/médecin du travail.

CONSEILS POUR GARDER LE CONTACT

- Si le collaborateur refuse une visite à domicile ou une visite du service social ou du conseiller en prévention/médecin du travail, tentez de garder le contact avec lui par téléphone.
- Si le contact entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur malade n'est pas bon, les collègues peuvent rendre visite au malade à domicile.
- Si le collaborateur n'a pas le téléphone, convenez à l'avance, avant qu'une période d'absence se présente, de la manière dont vous communiquerez en cas de maladie de longue durée.



L'absentéisme est un vaste concept: il a un coût, un impact sur l'organisation quotidienne du travail, les collègues, la prestation de services, etc.

Afin de lutter contre l'absentéisme, il convient de mettre sur pied une politique intégrée dans la gestion des ressources humaines. Tant le supérieur sur le lieu de travail que le manager à la tête de l'organisation, que le travailleur lui-même y jouent un rôle.

Analyse des causes

Avant de pouvoir approcher le problème de l'absentéisme au sein d'une organisation, il est important d'avoir une vision de ses causes potentielles.

La théorie de l'équilibre veut que la cause de la maladie et de l'absence réside souvent dans un déséquilibre entre ce que le collaborateur veut et est à même de fournir, et ce que l'organisation attend de lui.

Si l'on observe les différents facteurs à l'origine de l'absentéisme, nous distinguons trois catégories.

1. Le travail lui-même et l'organisation

Le stress sur le lieu de travail est le principal indicateur du déséquilibre qui provoque l'absence. Des études ont montré que le stress se manifeste surtout lorsque le travail impose des exigences élevées (charge de travail élevée) et laisse dans le même temps peu d'espace au collaborateur pour contrôler son travail lui-même (peu de marge de régulation). Cette relation est en partie tributaire:

- du soutien social du supérieur hiérarchique et des collègues
- de la peur de l'échec chez le collaborateur
- du style de direction du supérieur hiérarchique.

Un absentéisme élevé peut en outre se révéler un signal important pour une organisation. Il existe en effet un lien entre le fonctionnement d'une organisation et l'absentéisme. La culture de l'organisation joue un rôle également.

2. L'individu

Le fait qu'une personne se porte malade ou non dépend entre autres de:

- la sensibilité individuelle au stress: chaque collaborateur a son propre seuil de vulnérabilité. Les gens qui ont un seuil peu élevé sont très sensibles au stress et ont tendance à décrocher.
- la motivation: chacun de nous fait un bilan de son propre apport et de ce qu'il reçoit en échange. Nous comparons cet équilibre à la situation de collègues dans un même contexte et nous jugeons ensuite de l'équité de notre propre situation. Si cette évaluation est positive, nous sommes motivés.
- l'implication: les collaborateurs qui ont le sentiment de "pouvoir changer quelque chose" se sentent plus impliqués, ce qui réduit l'absentéisme.

3. Les facteurs sociaux

Indirectement, il y a également un certain nombre de facteurs sociaux qui influencent le comportement d'absentéisme. Naturellement, le supérieur et l'organisation n'ont pas de prise sur ces facteurs.

Informations détaillées sur ce thème au point 2: Les causes.

Mesures à prendre

Une bonne gestion de l'absentéisme distingue quatre types de mesures.

1. Le relèvement du seuil d'absentéisme: focalisation sur la présence

Le seuil d'absentéisme est le seuil psychologique qu'un collaborateur doit franchir avant de décider de rester chez lui.

Ce seuil est fonction de la gravité de la maladie, de la motivation personnelle par rapport au travail et de la pression exercée par le travail qui serait susceptible d'inciter le collaborateur à venir travailler. La réaction du supérieur hiérarchique par rapport à l'absentéisme joue également un rôle: une approche constructive partant de l'intérêt du service tout en tenant compte de l'intérêt du malade lui-même, est la réaction recommandée. Le fait d'oser interpellier les collaborateurs au sujet de leur comportement d'absentéisme est essentiel.

Concrètement, il est possible de passer des conventions claires dans le cadre de la politique en matière d'absentéisme au sein de l'organisation, de déterminer spécifiquement à quel moment le supérieur hiérarchique doit intervenir. Cela permet d'objectiver les procédures et de les faire valoir pour tout le monde. La communication ouverte et l'information des collaborateurs sont essentielles.

Une mesure qui peut avoir un impact favorable sur le seuil d'absentéisme est le fait de devoir signaler les absences pour maladie par téléphone au supérieur direct. Il est également intéressant que le dirigeant dispose d'un instrument de suivi sous la forme d'un calendrier individuel des absences et des chiffres moyens en matière d'absentéisme pour l'organisation dans son ensemble. Sur la base de ces données, on peut planifier des entretiens. Si l'on constate par exemple qu'un collaborateur s'absente souvent, un entretien formel peut être organisé sur ce thème. Naturellement, le supérieur hiérarchique doit être coaché à cette fin par le service d'encadrement P&O ou le service du personnel.

Face à un absentéisme problématique, le contrôle médical est un instrument potentiel. Il a un effet dissuasif sur les collaborateurs qui auraient tendance à se porter malades dans des situations où cela ne se justifie pas. Les contrôles peuvent également aider à répertorier les causes d'absence liées au travail.

2. La prévention au travail: focalisation sur un équilibre positif travail/individu

Une organisation peut aborder les causes d'absence liées au travail en développant une politique de gestion des ressources humaines proactive et en prêtant notamment attention au développement du supérieur hiérarchique sur le plan de la gestion de l'absentéisme. Une analyse de risque en matière de stress, à mener par les conseillers en prévention fait également partie des possibilités. Le collaborateur joue également un rôle. C'est à lui de tirer la sonnette d'alarme en cas de problèmes.

3. La prévention à l'égard des individus: focalisation sur la santé

Les individus et groupes vulnérables doivent faire l'objet d'un suivi proactif. De plus, il est possible de désigner des personnes de confiance de manière à ce qu'il y ait toujours au sein de l'organisation quelqu'un qui puisse écouter les problèmes. Les collaborateurs sont ainsi encouragés à parler de leurs problèmes et à tenter de les résoudre.

4. La réintégration: focalisation sur la promptitude du retour

Il est important de tout mettre en œuvre pour favoriser une reprise rapide du travail. Les entretiens de retour entre un collaborateur et son supérieur sont indispensables. Le but d'un tel entretien n'est pas de contester les périodes d'absence. Un tel entretien doit permettre au supérieur de manifester de l'intérêt et de détecter ainsi les éventuelles causes de l'absentéisme.

Il est aussi important qu'un collaborateur absent ne perde pas le contact avec l'organisation. Plus un collaborateur est absent longtemps, plus le lien avec l'organisation s'affaiblit, en même temps d'ailleurs que la motivation à reprendre le travail. Un supérieur hiérarchique doit donc toujours s'informer de savoir si le collaborateur souhaite garder contact avec l'organisation pendant son absence.

Informations détaillées sur ce thème au point 3: La gestion des absences.

Afin de soutenir les supérieurs hiérarchiques dans le fonctionnement quotidien, le point 5 propose pour chaque type d'entretien une fiche de conseils.

Facteurs de succès du système

Les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle central dans une politique de gestion des absences car ce sont eux qui peuvent exercer l'influence la plus favorable sur le comportement d'absentéisme des collaborateurs. Afin toutefois de faire changer de manière durable la culture d'absentéisme au sein d'une organisation, les dirigeants doivent également prendre leurs responsabilités en créant les bonnes conditions essentielles.

Afin de ne pas toujours réagir aux situations avec un certain retard, une organisation peut créer un groupe de projet pluridisciplinaire qui aura un rôle d'initiateur, de catalyseur et de contrôleur de la qualité de la politique en matière d'absentéisme. La première question à se poser est: "L'absentéisme au sein de notre organisation est-il problématique?". Pour y répondre, il faut mesurer l'absentéisme. Si nous pouvons mesurer l'absentéisme, nous pouvons aussi le comparer avec celui d'organisations similaires et en tirer des conclusions. Les chiffres en matière d'absentéisme sont également un instrument qui permet d'évaluer l'efficacité de la politique. Enfin, il est indispensable de pouvoir discuter du phénomène de l'absentéisme, et donc de prêter en permanence attention à cette problématique.

Informations détaillées sur ce thème au point 4: les facteurs de succès du système.

7.

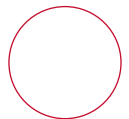
Conclusion

L'absentéisme a un impact important sur les organisations.

Un taux de présence plus élevé profitera non seulement au citoyen, mais aussi aux collègues qui, actuellement, sont souvent inutilement surchargés, et enfin, last but not least, au malade lui-même. En effet, il n'est amusant pour personne de rester chez soi parce que l'on est malade, même s'il est parfois impossible de faire autrement.

Les SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et Personnel et Organisation offrent aux organisations publiques fédérales un cadre et un soutien dans leurs actions visant à réduire l'absentéisme. Nos organisations peuvent atteindre cet objectif en créant un environnement de travail sain, tant sur le plan physique que psychosocial.

Cet objectif n'est toutefois réalisable que si chaque organisation développe sa propre approche reprenant des mesures préventives et répressives, axées à la fois sur le collaborateur et sur les services et organisations dans leur ensemble.



8.

Contacts et informations utiles

Pour plus d'informations, prenez contact au sein de votre organisation

- avec votre service d'encadrement P&O ou votre service du personnel
- avec le conseiller en prévention interne; par son intermédiaire, vous pouvez aussi consulter le SCPPT (Service Commun pour la Prévention et la Protection au Travail) du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
- avec la personne de confiance de votre organisation (si désignée).

Vous pouvez aussi **prendre contact directement**:

- concernant la politique en matière d'absentéisme en général: avec le SPF P&O, Direction générale Personnel:
 - Ilse Vanhoutteghem, Direction HRM Topmanagement, 02 790 54 56, ilse.vanhoutteghem@p-o.be
 - Pol Lefevère, Direction Développement du personnel, 02 790 54 23, pol.lefevere@p-o.be
- concernant l'aspect du contrôle médical: avec le service Medex du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement: Call center du SPF: 02 524 97 97, medex@health.fgov.be
- concernant la réglementation: avec le SPF P&O, DG Organisation, Direction Conditions de travail et Gestion des rémunérations (CTGR) :
 - Kristien Hemeryckx, 02 790 53 05, kristien.hemeryckx@p-o.be
 - Herwig Stalpaert, 02 790 53 13, herwig.stalpaert@p-o.be.

Formations à la gestion de l'absentéisme

- "Absence pour maladie" organisée par l'IFA (Institut de formation de l'administration fédérale). Catalogue disponible sur www.belgium.be>Fonctionnaires>Apprendre et évaluer>Formations>Formations ouvertes.
- De nombreux opérateurs de formation privés proposent également de telles formations.



Formations sur le thème du stress

- Maîtrise du stress pour managers de ligne et Gestion du stress pour collaborateurs: ces formations sont proposées par l'IFA. Info sur [www.belgium.be>Fonctionnaires>Apprendre et évaluer>Formations](http://www.belgium.be/Fonctionnaires/Apprendre%20et%20%C3%A9valuer/Formations)> Formations ouvertes.
- Pour ceux qui préfèrent une formation extérieure au cadre de travail, l'offre sur le marché est importante et repose sur des approches diverses. Une approche qui rencontre actuellement un grand succès, principalement sur le plan de la dépression, est la thérapie cognitive (MBTC: Mindfulness-Based Cognitive Therapy).

Plus d'informations sur

<http://www.aandacht.be>

<http://www.levenindemaalstroom.be/Stress.html>

Littérature sur le thème de l'absentéisme

Toutes les références ne sont pas intégrées dans cette brochure. La littérature, principalement néerlandophone, sur laquelle est basée cette brochure est consultable sur [eCommunities>Pnet>Accompagnement de la carrière>Gestion de l'absentéisme](#).

Vous y trouverez des références et un certain nombre d'articles en format PDF.

Vous y trouverez également de la littérature en français sur le sujet, ainsi que des références bibliographiques disponibles à la bibliothèque de l'IFA.

Si vous n'avez pas accès aux eCommunities, adressez-vous à votre service d'encadrement P&O ou à votre service du personnel, qui est à même de rechercher et de télécharger pour vous ces informations.

Quelques ouvrages de référence

SWINNEN Luc, La couleur du stress: techniques et instruments modernes de gestion du stress, 1997, Standaard Uitgeverij.

Travail de groupe Stress et Travail, élaboré au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: MOORS Simon (Ed), Stress en Werk, Oorsprong en aanpak (Stress et Travail, origine et approche), Institut national de recherche sur les conditions de travail, 4ème édition enrichie, 2000, 289 p.

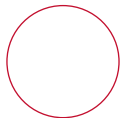
Contenant les contributions suivantes:

- MOORS Simon, Organisatie en Stress: oorsprong en aanpak (Stress et Travail, origine et approche)
- AUBERT Nicole, Stress, Motivatie en Management: inzet en contradictie (Stress, Motivation et Management: utilisation et contradiction)
- COMPERNOLLE Theo, Individueel stressmanagement (Gestion individuelle du stress)
- FISCHLER Benjamin, Psychobiologie van Stress (Psychobiologie du stress)
- SWINNEN Luc, MOORS Simon en GEVAERT Caroline, Stress als oorzaak van ziekteverzuim (Le stress en tant que cause d'absentéisme)
- BRUYNOOGHE Rosemie en OPDEBEECK Sybille, Emotioneel werk, emotionele belasting en de arbeidsbeleving van vrouwen (Travail émotionnel, charge émotionnelle et perception du travail chez les femmes)
- VERELLEN Coralie et FONTAINE Ovide, Naast persoonlijkheidstype ook werkomgevingstype A en B (Après les types de personnalité, les types d'environnement de travail A et B)
- WENDELEN Elisabeth, Verkenning van enkele stresserende beroepen (Exploration de quelques professions stressantes)
- D'HERTEFELT Hugo, Het meten van stress op het werk: een omtrekkende beweging (La mesure du stress au travail: un mouvement globalisant).

PLUG JAN, Gezond arbeidsbeleid, Een integrale benadering van verzuimpreventie en reïntegratiemogelijkheden (Une politique de travail saine, Une approche intégrale de la prévention de l'absentéisme et des possibilités de réintégration), Nelissen Soest, 2006, 239 p.

VANDEWEGHE Nicole, Dynamisch Onthaasten, efficiënt werken en toch genieten van het leven (Déstresser avec dynamisme, travailler efficacement et tout de même profiter de la vie), Globe 2005, 176 p. (Cet auteur dispense des formations sur le thème du stress à l'IFA).

SAPOLSKY Robert M., Waarom krijgen zebra's geen maagzweer? Over stress, door stress veroorzaakte aandoeningen, en hoe ermee om te gaan (Pourquoi les zèbres n'ont-ils pas d'ulcères d'estomac? Du stress, des affections provoquées par le stress et de la manière de les gérer), Het Spectrum, 1995.



9.

Annexe: ABC de l'absentéisme

Concept	Définition
Absent pour maladie	Un collaborateur qui signale qu'il va être absent pour maladie.
Absentéisme: blanc, noir et gris	<p>Absentéisme blanc Lorsqu'il y a un problème de santé démontrable et une nécessité claire de l'absence (ex. jambe cassée). Environ 20 à 25% des notifications de maladie.</p> <p>Absentéisme noir Lorsque le collaborateur se porte malade alors que dans l'ensemble, il n'y a ni problème de santé, ni symptômes. Environ 5 à 10% des notifications de maladie.</p> <p>Absentéisme gris Lorsqu'il n'est pas possible de déterminer clairement s'il existe des problèmes de santé qui mettent le collaborateur dans l'impossibilité de se rendre au travail. Mais quoi qu'il en soit, le collaborateur rencontre des symptômes qui lui font décider de se porter malade (migraine, mal au ventre). C'est donc le collaborateur qui détermine si ces éléments sont de nature à l'empêcher de travailler. Environ 70 à 75% des notifications de maladie: cela signifie que la plupart des notifications de maladie sont des cas limites dans lesquels le fonctionnaire juge lui-même s'il restera à la maison ou non.</p>
Absentéisme pour maladie	<p>Toutes les absences pour maladie ou accident survenu dans le cadre de la vie privée</p> <ul style="list-style-type: none">- couvertes ou non par un certificat médical- justifiées ou non- tant pour un jour que pour plusieurs jours- tant de collaborateurs statutaires que contractuels. <p>Remarque: Ne sont pas considérés comme absences pour maladie:</p> <ul style="list-style-type: none">- les accidents du travail et les maladies professionnelles- le congé de maternité et l'éloignement du lieu de travail- le congé social- le congé de circonstances.
Analyse de risque (relative au stress)	<p>La Loi du 04.08.1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail oblige en son article 5, §1er, qui définit les principes généraux de prévention, les employeurs, tant privés que publics, à mettre en place un système dynamique de maîtrise des risques et un plan de prévention.</p> <p>Depuis 1999, le secteur privé va encore plus loin: la CCT n° 72 du 30 mars 1999 prescrit en son article 3 une politique spécifique visant à prévenir le stress par le travail. Cette politique doit reposer sur une analyse de risque dans le cadre de laquelle l'employeur:</p> <ul style="list-style-type: none">• détecte les risques de stress et évalue des aspects comme les tâches, les circonstances du travail, les conditions de travail et les relations de travail• et prend des mesures de prévention.

Plus d'informations: Direction générale Humanisation et Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Une méthodologie pour l'analyse de risque participative (plan en 10 étapes) a dans l'intervalle été étayée par des éléments scientifiques et testée, et est aujourd'hui appliquée dans le monde des entreprises.

Les étapes sont les suivantes:

- 1) signal (plaintes, absentéisme)
- 2) identification (collecte de faits pertinents)
- 3) communication d'informations au groupe cible
- 4) première réunion: identification du problème
- 5) élaboration d'un arbre des points de friction
- 6) deuxième réunion: pondération des points de friction et identification de solutions
- 7) développement technique des solutions
- 8) élaboration d'une synthèse
- 9) élaboration d'un plan d'action
- 10) suivi de l'exécution et évaluation.

Plus d'informations: SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, Service Commun pour la Prévention et la Protection au Travail.

Bien-être au travail La Loi du 04.08.1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (M.B. 18.09.1996) est en Belgique la loi fondamentale en matière de sécurité et de santé au travail. La plupart des arrêtés d'exécution de cette loi constituent le Code du Bien-être au Travail.

Cette loi s'applique tant aux organisations privées qu'aux organisations publiques.

Quelques articles importants:

L'article 4 définit les huit domaines de bien-être: la sécurité au travail, la protection de la santé (médecine du travail), la pression psychosociale causée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène de travail, l'embellissement du lieu de travail, les mesures en matière d'environnement et la protection contre la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel.

L'article 5, §1er définit les principes généraux de prévention, entre autres l'élaboration d'une analyse de risque pour les risques qui ne peuvent pas être évités. Pour plus d'informations, voir la Réglementation sur le Bien-être au Travail (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale).

Conseiller en prévention

1/ SIPPT: le conseiller en prévention interne

L'art. 36 de la Loi du 04.08.1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail prévoit la création de SIPPT (services internes pour la prévention et la protection au travail) pour tous les services publics.

Mission: voir la Loi relative au bien-être des travailleurs, modifiée entre autres par la Loi du 11.06.2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ('loi contre le harcèlement') et par l'arrêté royal d'exécution du même nom du 11.07.2002.

Les organisations peuvent également désigner une personne de confiance (voir plus loin).

Les organisations de plus grande envergure peuvent disposer d'un "conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux".

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a publié la brochure "La protection contre la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail: commentaire juridique de la loi du 11 juin 2002", juin 2005.

2/ SCPPT

Pour l'administration fédérale, l'arrêté royal du 11.03.2005 portant création d'un service commun pour la prévention et la protection au travail pour certains services publics fédéraux a créé auprès du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement le SCPPT (Service Commun pour la Prévention et la

Protection au Travail). Contrairement à Medex, qui contrôle, le SCPPT agit préventivement sur les huit domaines de bien-être définis dans la Loi relative au bien-être des travailleurs.

3/ Services externes pour la prévention et la protection au travail

Les organisations fédérales peuvent choisir de faire appel, pour l'exécution d'un certain nombre de missions, à un Service externe pour la prévention et la protection au travail (une organisation privée) au lieu de recourir au Service Commun.

Durée de maladie (durée moyenne de maladie)	Le nombre total de jours d'absence par an par rapport au nombre de nouvelles périodes de maladie commencées par an Formule: $\frac{\text{Nombre total de jours d'absence par an}}{\text{Nombre de nouvelles périodes de maladie commencées par an}}$
Facteur de Bradford	Ce facteur mesure l'impact de l'absentéisme. Il indique dans quelle mesure le fonctionnement d'une organisation est perturbé par les absences pour maladie. Formule: Nombre de jours de maladie x fréquence ² . Il en ressort que de nombreuses absences de courte durée perturbent davantage le service qu'une seule absence de longue durée. Medex utilisera à terme le facteur de Bradford comme principal critère pour les contrôles ciblés.
Fréquence d'absentéisme	Formule: $\frac{\text{Nombre de nouvelles périodes de maladie commencées par an}}{\text{Nombre total de collaborateurs}}$
Medex	L'Administration de l'Expertise Médicale (Medex) du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement est chargée du contrôle médical, entre autres pour le personnel de l'Etat. Une des missions de cette administration consiste à effectuer des contrôles des absences pour maladie et à générer des informations de management pertinentes en la matière.
Notification de maladie	Toute nouvelle période de maladie qui est signalée.
Personne de confiance	Une personne interne à l'entreprise elle-même, formée pour détecter le harcèlement, qui assiste le conseiller en prévention (art. 32 sexies de la Loi du 04.08.1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail). Mission: voir plus haut dans le point consacré à la prévention La désignation d'une telle personne n'est pas obligatoire, mais est soumise à l'approbation du Service interne pour la prévention et la protection au travail, qui au niveau de l'administration fait souvent partie du Comité de concertation de base (CCB).
Pourcentage d'absentéisme pour maladie	Le nombre de collaborateurs ayant une ou plusieurs périodes de maladie durant une certaine période par rapport au nombre total de collaborateurs.
Seuil d'absentéisme	Le seuil psychologique qu'un collaborateur doit franchir lorsqu'il veut se porter malade. Une organisation peut exercer une influence sur cette barrière en prenant différentes mesures qui compliquent la situation du collaborateur qui veut se porter malade.
Seuil de réintégration	La barrière psychologique que le collaborateur doit franchir pour reprendre le travail. Une organisation peut exercer une influence sur cette barrière en prenant différentes mesures susceptibles de faciliter le retour du collaborateur.

SPF P&O

La politique en matière d'absentéisme doit faire partie intégrante de la politique des ressources humaines. Le SPF Personnel et Organisation élaborera donc un cadre de référence général et une politique fédérale en matière d'absentéisme, et ce par le biais de communications, workshops, journées d'étude, évaluations, etc. Cette élaboration se fera en collaboration avec Medex et le SCPPT (Service Commun pour la Prévention et la Protection au Travail).

Cette approche doit permettre aux organisations publiques fédérales d'appréhender de manière intégrée l'absentéisme au sein de leur organisation.

Taux d'absentéisme

Ce pourcentage indique quelle partie de la capacité de travail a été perdue durant une période donnée à cause de l'absentéisme.

Formule :

$$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence} \times 100}{\text{Nombre total de jours déclarés par an qui entrent en ligne de compte pour des prestations}}$$

Note: parfois, le taux d'absentéisme est calculé sur 365 jours. Les comparaisons, par exemple entre le secteur public et le secteur privé, peuvent par conséquent être faussées.





Les absences pour maladie

Les absences pour maladie revêtent de multiples facettes. Il y a, bien sûr, un aspect financier, mais également l'impact sur les activités quotidiennes d'une équipe ou d'un service, sur les collègues, sur les clients, ...

On comprend dès lors le souci de l'administration fédérale de vouloir réduire au maximum les absences pour maladie des membres de son personnel.

En tant que responsable d'une équipe ou d'un service, vous êtes idéalement placé pour contribuer à réduire ces absences.

Ce guide pratique peut vous aider. Vous y trouverez:

- des concepts théoriques sur le phénomène des absences pour maladie
- des fiches pratiques pour mener des entretiens avec vos collaborateurs
- un résumé des points essentiels pour le lecteur pressé
- des adresses et des informations utiles
- un lexique des concepts fréquemment utilisés.

Ce guide n'est pas une initiative isolée. Il s'inscrit dans le cadre du projet de modernisation sur le thème des absences pour maladie mené par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement depuis janvier 2006.



SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél.: 02 790 58 00
Fax: 02 790 58 99
info@p-o.be
www.p-o.be



SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement
Medex
Avenue Simon Bolivar 30/3
1000 Bruxelles
Call center: 02 524 97 97
Fax: 02 524 75 00
medex@health.fgov.be
http://medex.fgov.be

