

# ABSENTÉISME ET ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE



## analyse

Juillet 2008

Marie Spaey et Eric Dewaele  
Chargés de projets SAW-B

**L'**absentéisme au travail, on en parle, on s'en plaint, on le subit, on le combat, on le chiffre, on s'en effraie, on s'en accommode, on le tait, on le dénonce... bref, c'est un vrai sujet polémique qui traverse bien des secteurs. Des conseils d'entreprises, aux comités de directions, des discussions de temps de midi aux évaluations de ses coûts... tout le monde à quelque chose à en dire.

### Absentéisme au travail, de quoi parle-t-on ?

Premier constat : c'est loin d'être simple et il faut d'emblée différencier trois types d'absence.

Les absences légales : week-end, vacances annuelles et congés légaux. Ainsi des 365 jours que compte généralement une année civile, on peut en déduire au moins 134. Le solde restant varie d'une commission paritaire à l'autre mais, pour un travailleur à temps plein il est au maximum égal à 231 jours.

Viennent ensuite toutes les absences qui sont négociées, pro-méritées ou imposées dans le secteur ou au sein de l'entreprise : congés extra-légaux, récupérations d'heures supplémentaires, congés de maternité, congés parentaux, congés résultant du crédit temps et congés sans solde mais aussi chômage « intempéries » ou périodes de chômage économique.

Enfin, il y a les absences imprévisibles liées à des causes diverses : absences pour raisons familiales impérieuses, maladies et maladies professionnelles, accidents de travail ou de vie privée qui peuvent générer des périodes d'absence ponctuelles, chroniques ou des invalidités de longue durée.

Lorsque l'on parle d'absentéisme avec l'ambition de le mesurer ou encore de le comparer à d'autres entités, il importe donc d'être précis et rigoureux afin de ne pas comparer des pommes et des poires. Dans la gestion quotidienne d'une entreprise, le taux d'absentéisme est un paramètre important car il peut générer des coûts considérables. Des coûts directs d'abord via les périodes de rémunérations garanties versées au travailleur absent et via les charges supplémentaires liées à son remplacement. Des coûts indirects également qui sont la conséquence de la démotivation des collègues, de l'obligation de réorganiser le travail, de l'insatisfaction des clients et des éventuelles pertes de parts de marché qui peuvent s'en suivre. Plus pernicieux encore, un fort taux d'absentéisme risque de provoquer un « effet boule de neige » quant les collègues présents sont mis sous pression par la surcharge de travail et quand ils se sentent victimes d'une situation d'injustice face à des absences qu'ils considèrent parfois comme exagérées dans leur fréquence ou dans leur durée.

Une simple mesure de pourcentage ne suffit pas pour évaluer les conséquences des périodes d'absence et ce pour deux types de raisons. Primo, il faut tenir compte de leur taux de prévisibilité et de la marge de manœuvre disponible dans le processus de production du bien ou du service pour qu'il puisse se réorganiser : à quel degré les travailleurs sont-ils interchangeable, les délais sont-ils

souples, combien de temps prend une réorganisation ?... Secondo, l'impact psychologique et ses conséquences pour la dynamique d'équipe peuvent avoir une influence considérable sur le bien-être au travail et donc aussi sur la productivité.

Dans chaque secteur, qu'il soit ou non situé dans le faisceau de l'économie sociale, on peut trouver des statistiques plus ou moins fines sur ces fameux taux d'absentéisme. Cela permet aux partenaires sociaux de situer leur entreprise par rapport aux autres. Mais notre propos n'est pas d'ouvrir ici une polémique à propos des grandes tendances qui traversent ces pourcentages : influences du genre, du statut salarié ou appointé ou de la taille de l'entreprise.

### **Un taux d'absentéisme élevé est-il l'indice d'un malaise au sein de l'entreprise ?**

Il n'est pas facile de mettre en évidence les causes véritables des absences car bien des réalités peuvent se cacher derrière un certificat médical. Tous s'accordent pour admettre qu'il y a un taux d'absentéisme annuel moyen normal et quasi incompressible de quelques %. Nul n'est à l'abri d'une maladie ou d'un accident qui empêche de travailler pour quelques jours ou quelques semaines. C'est pour lutter contre ces allées de la vie au travail que les luttes du passé ont progressivement construit notre sécurité sociale d'aujourd'hui.

Ce qui inquiète et nécessite des mesures, c'est le caractère récurrent et la proportion trop importante de jours d'absences. Lorsque des travailleurs sont en moyenne absents un dixième, un cinquième ou un quart du temps de travail normal, il s'agit vraisemblablement d'un signe que le management ne peut ignorer. Avant d'imaginer des mesures à prendre, il faut toutefois poser un regard analytique sur la situation afin de cibler les éléments sur lesquels l'employeur peut avoir prise.

### **L'absentéisme est en effet la résultante de multiples facteurs**

Il y a tout d'abord les éléments liés aux perceptions du travailleur lui-même et à son attitude par rapport à la maladie. Chacun vit avec sa sensibilité et nos attitudes sont aussi le fruit de notre éducation. Pour certains une bronchite provoquant une toux embarrassante rend tout travail impossible, pour d'autres, en deçà de 40 de fièvre, il ne peut être question d'absence. Et il ne s'agit pas que d'une question de perception, nos organismes respectifs sont plus ou moins résistants ou sensibles à telle ou telle affection. Bien malin est celui qui peut, sans risque d'erreur, démêler les conséquences de l'injustice naturelle qui nous fait plus ou moins résistants et la force de caractère qui nous permet parfois de repousser le seuil de l'incapacité de travail.

Et pour couronner le tout, c'est sur cette capacité de réaction personnelle que va se greffer l'importance que nous donnons au travail dans les priorités de notre vie. Ou se situe l'assiduité professionnelle sur notre échelle personnelle des priorités. La réponse à cette question passera aussi par toutes sortes d'autres éléments liés à notre environnement, aux personnes qui nous entourent et au contexte dans lequel nous évoluons.

Chaque métier, chaque secteur génère un type de stress, de fatigue et parfois même de risques d'affections physiques ou psychologiques particuliers. Face à ces risques le travailleur peut se retrouver isolé ou intégré à une équipe dont l'attitude collective peut aussi avoir une forte influence : une absence provoque-t-elle une réaction solidaire des collègues qui « compensent » ou une réaction d'absences en cascades qui se répondent en écho ?

### **L'absentéisme est-il traité différemment dans une entreprise d'économie sociale ?**

Cette question induit d'emblée un postulat de base qui peut lui-même faire l'objet d'une polémique. Le travailleur qui est engagé dans une entreprise d'économie sociale est-il automatiquement sensé partager les valeurs qui ont orientés les fondateurs de cette entreprise ? En d'autres termes, le travailleur de l'économie sociale a-t-il le droit de se considérer simplement comme un salarié qui n'est

pas demandeur d'une quelconque dimension solidaire ? Que cela plaise ou non aux employeurs, c'est là le choix légitime de bon nombre de travailleurs et ce choix doit être respecté. Le simple argument de travailler « dans l'économie sociale » ne peut donc pas, en tant que tel, servir d'argument pour inciter le travailleur à limiter au maximum la fréquence et/ou la durée de ses absences.

Par ailleurs bon nombre d'entreprises d'économie sociale ont une mission d'insertion professionnelle qui leur est confiée par un service public moyennant des subventions plus ou moins importantes. Ces missions sociales poussent donc ces entreprises à engager des travailleurs qui vivent des situations personnelles et familiales difficiles. Le taux d'absentéisme durant cette période de leur vie revêt alors une signification particulière et ne peut être comparé à celui de travailleurs qui ne vivent pas ce genre de situation.

La lutte contre un absentéisme excessif est donc un enjeu important pour la gestion des relations humaines dans une entreprise d'économie sociale tout comme elle peut l'être dans toute entreprise. Chaque choix, chaque mesure aura son pendant négatif et la mise en application sera donc toujours un exercice d'équilibriste. Ainsi l'accompagnement social individuel peut aider à mieux maîtriser les causes d'absences externes à l'entreprise mais cette démarche d'aide doit laisser au travailleur sa liberté et sa dignité : l'employeur n'a pas à tout connaître et encore moins à tout maîtriser dans la vie privée de son employé (logement, budget, relations familiales, loisirs,...).

Les mesures qui visent à augmenter la motivation et à encourager les présences peuvent rapidement se transformer en pratiques discriminatoires et il est des choix qui sont carrément illégaux comme par exemple, octroyer ou non des chèques repas en fonction du taux d'absence.

Enfin, il y a bien sûr toutes les logiques de sanctions visant à punir les absences jugées excessives comme, par exemple, l'envoi systématique d'un médecin contrôleur peut maintenir une certaine pression sur les travailleurs mais ce choix a un coût et peut aussi peser lourdement sur l'atmosphère au sein de l'entreprise.

Heureusement, un fort taux d'absentéisme n'est jamais une fatalité. Une approche anticipative peut donner d'excellents résultats. En se fondant sur son expérience de terrain, l'entreprise d'insertion bruxelloise « Casa Blanco » a, par exemple, formalisé une méthode en plusieurs phases. Elle permet de mieux appréhender cette question. La relation employeur/employé commence par un contrat de travail et lors de la signature de ce contrat, il est essentiel que chacun formalise clairement ce qu'il attend : ses exigences et attentes mais aussi les engagements que cela implique. Le travail doit « faire sens » pour le travailleur et il faut prendre le temps de construire cet état de fait (1). Cette volonté de créer du lien peut aussi se traduire par toutes sortes de dispositifs et d'actions qui vont de l'entretien individuel régulier aux programmes de formation en passant, pourquoi pas, par des moments d'actions collectives (organisation de fêtes et événements, séances récréatives de « team building », etc...)

En fonction de tout ce que nous avons lu et entendu, un type d'attitude nous semble potentiellement porteur d'améliorations. Il n'y a ni solution miracle, ni remède magique. L'employeur confronté à un fort taux d'absence doit d'abord avoir le courage et l'humilité d'admettre qu'il s'agit certainement d'un signe de mauvais fonctionnement au sein de son entreprise. Pour y remédier, il devra probablement commencer par regarder et écouter puis essayer d'inventer, avec les travailleurs, des solutions pratiques qui impliqueront probablement des changements et des remises en question de part et d'autre.

Poser le choix d'une telle attitude est peut-être plus facile pour le responsable d'entreprise d'économie sociale puisque la valeur humaine et la priorité sociale sont au cœur des statuts de la société qu'il dirige. Son aptitude à déployer un dispositif économiquement efficace et respectueux de chacun devrait donc trouver à s'exprimer sur ce volet délicat de la gestion des relations humaines au sein d'une entreprise.

En partant de l'interpellation que peut représenter un taux élevé d'absentéisme, le dirigeant d'entreprise ou le responsable des relations humaines (terme que nous préférons à celui de « Responsable des Ressources Humaines »), est donc confronté à une réelle mise en question du

fonctionnement interne de son entreprise et des relations que nouent entre elles les personnes qui la font vivre. En quelques sortes, on peut dire que l'on se trouve ici au cœur même de la finalité sociale.

Historiquement, l'économie sociale a toujours mis la participation des travailleurs au centre de ses préoccupations. Aujourd'hui, les pratiques du secteur sont souvent assez éloignées de ces idéaux historiques même si les statuts et règlements d'ordre intérieur intègrent généralement encore ces notions. Comme nous le disions plus haut, de nombreux travailleurs ne sont, à vrai dire, pas demandeurs d'une implication dans les choix posés par l'entreprise. Ils sont là parce qu'ils cherchent un travail et un revenu. Mais, dès lors, que l'on accepte ce constat, que reste-t-il alors de la finalité sociale ?

Aujourd'hui comme hier, l'essentiel de la différence reste dans la finalité même de l'entreprise. En économie sociale, les valeurs sont inversées par rapport à l'économie de marché dominante : le but n'est pas de tout mettre en œuvre pour rémunérer les investisseurs mais d'utiliser de l'investissement pour poursuivre une finalité sociale : former, créer de l'emploi, préserver l'environnement, réduire les inégalités Nord/Sud, lutter contre les exclusions...

Un taux d'absentéisme élevé au sein d'une telle entreprise peut donc prendre une signification particulière. En effet, même si le travailleur ne souhaite pas s'impliquer activement dans des structures de participation internes, le fait même de travailler dans une entreprise dont une des priorités essentielles est de conserver et de développer l'emploi, et donc aussi le sien, pourrait induire une attitude plus volontariste face aux exigences du travail.

Mais pour cela, faudrait-il encore que le travailleur en ait réellement conscience, qu'on le lui ait expliqué dès son embauche et que cela paraisse clairement dans les choix posés par les managers de l'entreprise. Malgré toutes les difficultés du quotidien, ce sentiment partagé de participer concrètement à une économie centrée sur l'humain plutôt que sur le profit est probablement un des défis majeurs des entreprises d'économie sociale modernes. Et le taux d'absentéisme est certainement un des thermomètres efficaces pour en mesurer la réalité.

### **Pour en savoir plus :**

« L'absentéisme en Belgique en 2007. Coût, chiffres et raisons médicales », Securex Research CenterSecurex disponible sur [www.stabel.fgov.be/studies/](http://www.stabel.fgov.be/studies/)

« Processus d'anticipation et de gestion de l'absentéisme – Point Expertises » : [www.pointexpertises.be](http://www.pointexpertises.be)

Site de SD Worx : [www.sd.be](http://www.sd.be)

« Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten – en banen 2007 », IDEA Consult, 2008.

Brochure de la FGTB : « Stress : Agir pour le bien-être au travail », septembre 1999.

« L'absentéisme dans les ETA », Norbert NSAHABIMANA, Mai 2006, sur le site de l'EWETA : <http://www.eweta.be/index2.htm>