

7.5. Les absents ont-ils toujours tort ?

Qui n'a jamais été malade? Lorsque sévit un virus ou une bactérie, mieux vaut certainement rester chez soi. Mais comment réagir envers certains travailleurs ayant la fâcheuse tendance à se faire porter pâle? La loi est claire: si l'employeur doute de l'incapacité de travail, il doit requérir le médecin du travail. Cela dit, il existe d'autres pistes que celle du contrôle médical...

Il n'est pas toujours simple de distinguer les gens qui sont réellement malades et ceux qui profitent du moindre rhume ou «oublie» de se lever le lundi matin. «Classer l'absentéisme en catégories, Authentique, Discutable ou Excessif, est une façon un peu stérile d'aborder les choses. Il faut toujours replacer l'absentéisme dans son contexte, ce que nous tentons de faire avec les contrôles médicaux», explique Pieter Van Aerschot, Directeur Général de Mensura Absentéisme. Pour un simple rhume, il est pertinent de savoir si la personne exécute un travail administratif dans un bureau chauffé ou un travail manuel dans un entrepôt ouvert à tous les vents.

DURCIR LES CONDITIONS

«Il est question d'absentéisme, de congé de maladie ou d'absence pour cause de maladie dès qu'un travailleur décide de rester à la maison plutôt que de se rendre au travail. Et le mot 'décider' est important. Certaines personnes vont travailler malgré un refroidissement, d'autres pas. C'est leur décision personnelle, mais je suis persuadé qu'on peut les influencer», explique Pieter Van Aerschot. «On peut s'attaquer à l'absentéisme par la dissuasion, en durcissant tant que possible les conditions qui incitent les gens à ne pas aller au boulot. Il faut clairement leur faire comprendre où sont les limites et que, une fois franchies, un contrôle médical ou une entrevue avec le directeur s'ensuivra. En relevant le seuil, les personnes vont réagir différemment au moment de prendre la décision de rester chez elles ou non.»

La deuxième voie consiste à ramener la personne malade aussi vite que possible à son travail. «Parallèlement au volet dissuasif, on peut également œuvrer, en cas d'absentéisme de longue durée (c'est-à-dire tout ce qui dépasse deux semaines) sur le moment où s'opère la reprise du travail. Ici, le processus s'inverse: le seuil d'accès doit être aussi bas que possible. Un collaborateur avec une jambe fracturée pourrait déjà revenir après deux semaines pour exécuter des tâches administratives, encore faut-il qu'il soit disposé à le faire, que quelqu'un prenne en charge les trajets, que le travail puisse s'effectuer dans les conditions de sécurité requises, etc.»

ANALYSE

Mensura utilise divers indicateurs afin de mesurer et de quantifier l'ampleur de l'absentéisme. Le pourcentage d'absentéisme est le rapport entre le nombre total de journées d'absence attestées pour maladie sur le nombre total de jours de travail prestés par l'entreprise. Ce pourcentage reflète la durée des congés de maladie par rapport à la durée totale du travail. Un deuxième indicateur, la fréquence d'absentéisme, est le nombre moyen d'absences par an. Par exemple, une entreprise de 100 personnes qui enregistre exactement 100 absences en un an (quelle qu'en soit la durée) présente une fréquence d'absentéisme de 1; elle passe à 0,5 s'il n'y a eu que 50 absences sur la même période. Ce facteur est en partie déterminé par les absences de courte durée (toutes celles de moins de deux semaines).

Le troisième indicateur utilisé par Mensura est le nombre de collaborateurs absents, ayant donc pris au moins un jour de maladie par an. Cela permet, par exemple, d'établir qu'un petit nombre de personnes sont responsables d'une grande partie de la fréquence des absences pour cause de maladie, mais aussi, toujours par exemple, que la majorité des travailleurs ont été absents au moins une fois sur l'année. Dans ce cas de figure, on peut parler de culture d'absentéisme. En fonction de ces indicateurs, Mensura s'efforce d'exprimer ce que l'on appelle «l'absentéisme problématique», en faisant cependant le distingue entre un travail physiquement pénible et un travail administratif. Dans le premier cas, la norme pour le pourcentage d'absentéisme est de 4%, la fréquence est de 0,8 et le pourcentage d'absents de 40%. Dans le cas d'employés administratifs, les normes sont plus basses: respectivement 2,5%, 0,5% et 30%.

PRÉVENTION

Outre une analyse chiffrée, il est également utile de vérifier les causes sous-jacentes des absences pour maladie. C'est possible au moyen de contrôles médicaux et de la gestion des certificats médicaux remis par le personnel. Ces données servent à prendre des mesures préventives, profitables non seulement aux travailleurs plus âgés connaissant déjà des problèmes de santé (songeons aux quinquagénaires rompus aux travaux pénibles depuis 30 ans), mais également aux collaborateurs plus jeunes travaillant dans certains secteurs occasionnant des soucis de santé. «Ces mesures préventives doivent cependant faire l'objet d'un suivi. À quoi bon dispenser une formation sur les bonnes techniques de hissage pour s'épargner les douleurs dorsales, si elles ne sont jamais appliquées?» Dans certains cas, les conditions météorologiques peuvent expliquer au moins partiellement un absentéisme plus important chez une partie du personnel.

Ce n'est cependant pas systématique. «La cause est alors à rechercher dans l'absentéisme de courte durée, dépendant essentiellement de la culture d'entreprise et des règlements. Par exemple, dans le secteur des soins de santé, le personnel peut prendre un jour d'absence pour cause de maladie sans devoir fournir de certificat médical. On constate vite une énorme proportion de congés de maladie se résumant à des absences d'un jour. C'est la preuve que le règlement interne peut influencer les absences pour cause de maladie. De même, la culture d'entreprise est importante: lorsque 75% des gens ont l'habitude de remettre un certificat médical au moins une fois par an, cela incite les autres à faire de même et à rester à la maison. Cette culture d'entreprise peut se mesurer au moyen du pourcentage d'absents: plus il est élevé et plus l'on peut parler d'une vraie culture d'absentéisme.» Elle peut toutefois se limiter à un ou quelques départements, alors que les autres ne semblent pas touchés par le phénomène.

GESTION INTÉGRÉE

Envoyer systématiquement le médecin du travail au domicile du travailleur n'est certainement pas la bonne stratégie pour combattre l'absentéisme. Pieter Van Aerschot, pour qui les contrôles médicaux sont pourtant le *core business*, en est intimement convaincu. «Le contrôle médical représente une facette de la politique globale d'absentéisme de l'entreprise, mais comme toujours, il convient d'utiliser chaque solution de façon adéquate. Un absentéisme court et fréquent doit faire l'objet de contrôles médicaux plus intenses, surtout pour leur effet dissuasif. Dans le cas d'absence prolongée pour cause de maladie, le contrôle médical joue un rôle différent.

Il faut se contenter de contrôler les personnes qui ont l'habitude de dépasser la norme d'absentéisme.»

Mensura utilise «l'index d'absentéisme» afin de définir si le contrôle médical est requis. Il examine le parcours individuel de chaque collaborateur au cours des 365 jours précédents en tenant compte du pourcentage et de la fréquence des absences. Un index trop haut (à propos du type et du lieu de travail, par exemple) peut contribuer à prendre la décision de faire intervenir le médecin du travail ou non.

Dessiner les grandes tendances de l'absentéisme est assez difficile: il intervient dans tous les secteurs, tant le privé que le public, quoiqu'en disent les rumeurs et les clichés. «Les petites sociétés sont cependant moins affectées par le phénomène, simplement parce que le contrôle social y est supérieur. Toutefois, on peut dire qu'il dépend globalement des efforts et des investissements consentis par l'employeur dans la politique de présence. La culture d'entreprise et les règlements jouent certes un rôle, mais je suis persuadé qu'un employeur, public ou privé, qui investit dans une politique intégrée de présence peut en retirer les fruits.»

USINE Entreprise Nr. 3090 – octobre 2010