

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact des pratiques de reconnaissance sur l'absentéisme dans le secteur de la distribution.

Auteur·e : Brogniez Clothilde
Promoteur·rice : Bonny Gaëtan
Année académique 2024-2025
Master 60 en sciences du travail

Avant-propos

Avant tout, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Bonny pour son accompagnement bienveillant, ses conseils avisés et sa disponibilité.

Mes remerciements se tournent également vers Madame Véronique Godard, Directrice des Ressources Humaines chez Medi-Market, pour son soutien tout au long de ce parcours. Son aide, son partage d'expérience et de connaissances ont donné à ce travail une dimension concrète tout en m'accompagnant durant cette année de master menée en parallèle de mon emploi.

Je souhaite aussi adresser un remerciement sincère à mes collègues, pour leur temps, leur écoute et leur soutien.

Enfin, je remercie mon entourage pour son soutien constant et ses encouragements.

Merci à tous,

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Les pratiques de reconnaissance	2
1.1 Définition de la reconnaissance.....	2
1.2 Pourquoi faire preuve de reconnaissance ?	2
1.3 Les quatre dimensions de la reconnaissance au travail	4
1.4 Les différentes formes de pratique de reconnaissance	6
1.5 Les sources de la reconnaissance	8
1.6 La théorie des attentes de Vroom 1964	8
1.7 Les limites de la reconnaissance	9
1.8 Conclusion.....	10
Partie 2. L'absentéisme.....	11
2.1 Définition de l'absentéisme.....	11
2.2 Les chiffres de l'absentéisme	12
2.3 Les facteurs de l'absentéisme.....	14
2.4 Les différents types d'absentéisme.....	15
2.5 Les causes de l'absentéisme	18
2.6 L'influence du management sur l'absentéisme	20
2.7 Les tendances de l'absentéisme.....	21
2.7.1 Par secteurs.....	21
2.7.2 Par catégorie socio-démographique	22
2.8 Analyse du le secteur de la distribution	23
2.8.1 Quelles sont les caractéristiques du secteur de la distribution ?	23
2.8.2 Les chiffres de l'absentéisme dans le secteur de la distribution.....	25
2.9 Conclusion.....	25
Partie 3 : L'impact de la reconnaissance sur l'absentéisme dans le secteur de la distribution.	26
3.1 Quels sont les liens entre l'absentéisme et la reconnaissance ?	26
3.2 Le secteur de la distribution en lien avec l'absentéisme et la reconnaissance	28
3.3 La taille de l'entreprise a-t-elle des relations avec l'absentéisme et la reconnaissance	28
Partie 4 : Conclusion	30
Bibliographie.....	32

Introduction

Au cours de ces dernières années, le monde du travail en Belgique, comme ailleurs, a connu de réels bouleversements. La crise du Covid-19, l'émergence du télétravail, les restructurations, la pénurie de personnel dans certains secteurs, l'augmentation de la charge mentale et la recherche de sens au travail ont fortement transformé les dynamiques professionnelles. Dans ce contexte, un phénomène attire particulièrement mon attention et celle de nombreux employeurs et chercheurs : **l'absentéisme**. Qu'il soit de courte ou de longue durée, volontaire ou contraint, l'absentéisme pèse sur les organisations et les collaborateurs. En effet, Securex a publié les chiffres montrant qu'en 2024, lors d'une journée de travail moyenne, un travailleur sur douze était absent pour cause de maladie soit 8,57% de la population active¹. De plus, l'absentéisme de longue durée a atteint un nouveau record en 2024 : entre 2022 et 2024, une augmentation de 6.6 % a été retenue (Weber, 2024).

Face à ce phénomène, un levier potentiel mérite d'être exploré plus en profondeur : **la reconnaissance au travail**. Souvent malheureusement réduite à une simple récompense ou un remerciement, la reconnaissance est en réalité un véritable enjeu stratégique pour la fidélisation des travailleurs. En effet, on retrouve une dimension d'appartenance sociale, symbolique, de valeurs d'entreprise et organisationnelle. Ces dimensions, non négligeables, influencent la motivation, le bien-être, la fidélisation et l'engagement des travailleurs.

C'est à travers cette perspective que ce mémoire prend forme, en y ajoutant un élément essentiel : le contexte du **secteur de la distribution**. Un secteur à part entière qui est intéressant à analyser. Il s'agit d'un domaine souvent perçu comme exigeant, avec des rythmes de travail intenses, une pression constante liée aux objectifs et une forte rotation du personnel. Le secteur de la distribution en Belgique représente environ 12% de l'emploi national et génère un chiffre d'affaires de 768,5 milliards d'euros en 2023 (Waterbley, 2024). Ce secteur est confronté à des défis en matière d'absentéisme et de conditions de travail. À titre d'exemple, en 2023, l'absentéisme dans les grandes surfaces a atteint 5,26 %, un taux supérieur à la moyenne nationale, reflétant les pressions accrues sur le personnel (Erhard, 2020).

De cette manière, ma question de recherche s'est orientée vers la suivante : « *L'impact des pratiques de reconnaissances sur l'absentéisme dans le secteur de la distribution* ».

Bonne lecture.

¹ La population active est le pourcentage ou le nombre d'individus qui ont l'âge minimum pour exercer des activités de travail, de sorte qu'ils exercent un emploi rémunéré ou à la recherche d'un (Petites Economies, 2022).

Partie 1 : Les pratiques de reconnaissance

Cette première partie est consacrée à la définition et à l'exploration de la notion de reconnaissance au travail. Dans un premier temps, une définition est proposée à partir de travaux de différents auteurs. Par la suite, les différentes formes que peut prendre la reconnaissance seront présentées. Enfin, les principales fonctions de cette dernière en milieu professionnel seront abordées.

1.1 Définition de la reconnaissance

Tout d'abord, d'un point de vue purement théorique, la reconnaissance désigne d'abord l'acte par lequel on considère quelque chose comme légitime, réel ou véritablement sien. Elle peut également se manifester par un sentiment de gratitude envers un bienfait reçu, ou encore par l'expression d'une obligation reconnue envers autrui. Sur le plan étymologique, le terme « reconnaissance » provient du latin *recognitio*, signifiant connaissance ou compréhension, ce qui renforce la dimension cognitive et relationnelle du terme (Larousse, 2010, p.862).

La reconnaissance, selon la théorie d'Axel Honneth, repose sur trois principes fondamentaux qui correspondent à des sphères sociales distinctes. Premièrement, le principe de l'amour dans la sphère de l'intimité met en avant l'importance des relations affectives fortes (familiales, amicales, amoureuses) pour le développement de la confiance en soi. Deuxièmement, le principe de solidarité dans la sphère de la collectivité souligne que l'estime de soi découle de la contribution d'une personne à sa communauté, notamment au travail. Enfin, le principe de l'égalité dans la sphère des relations juridiques affirme que chacun doit bénéficier des mêmes droits pour développer un sentiment de respect de soi. Ces trois principes : amour, solidarité et égalité, sont essentiels d'après l'auteur pour la construction d'une identité positive et des attentes légitimes vis-à-vis des autres (Halpern, 2013, p.14). Cette définition met en lien la reconnaissance avec diverses dimensions sociales.

Enfin, d'un point de vue plus professionnel, Anne Jorro et Isabelle Houot définissent la reconnaissance professionnelle dans le champ du travail qui renvoie aux situations d'appréciation, voire de considération de l'agir professionnel d'un acteur. Ainsi, la reconnaissance professionnelle sous-tend un processus d'évaluation qui peut émaner de pairs, mais aussi d'un supérieur hiérarchique ou encore d'une instance externe sur le travail d'un individu (Jorro, 2013, p.253).

À travers ces définitions, nous retiendrons dans le cadre de ce travail que la reconnaissance s'appuie sur trois principes clés (l'amour, la solidarité et l'égalité) et implique une relation avec autrui, qu'il s'agisse de la hiérarchie ou des pairs.

1.2 Pourquoi faire preuve de reconnaissance ?

Tout d'abord, la reconnaissance au travail joue un rôle central dans le fonctionnement des organisations et le bien-être des collaborateurs. Elle participe à la fois à la réduction du **turnover** et à l'amélioration de la productivité. Selon l'ouvrage de Prengnolo & al. (2017), le départ des salariés représente un coût majeur pour les entreprises : frais de recrutement, perte

de productivité, démotivation des équipes, impact négatif sur les clients, etc. Ainsi, la fidélisation des collaborateurs est devenue un enjeu stratégique pour les ressources humaines, d'autant plus dans un contexte de pénurie des talents (Pregolato & al., 2017, p.1,2).

Au-delà des aspects économiques, la reconnaissance influence profondément l'expérience professionnelle. Brun et Dugas (2005) soulignent qu'elle contribue au **sens du travail**, à la satisfaction et à la résistance au stress, tout en jouant un rôle déterminant dans **l'identité professionnelle**. Christophe Dejours insiste sur cet élément : la reconnaissance permet à l'individu de se positionner comme acteur de son activité (Roche, 2024).

En effet, dans un contexte marqué par des transformations rapides (digitalisation, intelligence artificielle, attentes générationnelles, etc.), la question de sens au travail est devenue centrale. La reconnaissance y prend toute son importance. De fait, elle aide à surmonter les pertes de repères, l'ennui ou le manque de stimulation jouant ainsi un rôle essentiel dans le processus de construction du sens. Pour Morin et Roche, le concept étudié peut être considéré comme un méta-concept structurant (Roche, 2024).

En outre, la reconnaissance agit également comme levier de **motivation**. Pour Bourcier et Palobart (1997), elle stimule l'envie de s'engager et favorise une relation positive au travail. Sur le plan humain et relationnel, elle facilite la coopération, le développement personnel et la cohésion au sein des équipes. La reconnaissance est un facteur protecteur de santé mentale (Brun et al., 2005). De nombreuses recherches confirment que la reconnaissance renforce la motivation, réduit le stress, améliore la santé physique et mentale et contribue à la performance organisationnelle (Roche, 2024). En renforçant la satisfaction des collaborateurs, Appelbaum et Kamal cités dans l'ouvrage de Roche, montrent que la reconnaissance au travail a un impact positif sur la productivité et l'efficacité globale des organisations.

Par ailleurs, notons également que la reconnaissance contribue fortement à l'amélioration du **climat social** au sein des organisations, car elle renforce le sentiment de valeur personnelle et collective des salariés. En validant leur identité et contribution, la reconnaissance apaise les tensions, favorise les relations interpersonnelles et réduit le conflit. Elle s'inscrit comme étant un levier essentiel de cohésion sociale, en créant un espace de confiance, de respect et de motivation partagée. (Roche, 2021, p.53-54)

Son absence, à l'inverse, peut conduire à une perte de sens et un mal-être profond, surtout dans les environnements déshumanisés. Par exemple, face à la robotisation, le travail perd son sens, devenant une source de questionnement existentiel. La reconnaissance par autrui devient alors essentielle pour restaurer ce lien identitaire et donner sens à l'existence (Roche, 2024, p.66). Il est toutefois pertinent de s'interroger : l'intelligence artificielle pourrait-elle se substituer au besoin humain de reconnaissance, ou celui-ci doit impérativement être comblé par une interaction authentiquement humaine ? Une prise de recul permet de constater que, dans un magasin, le niveau de service et de reconnaissance offert par un être humain reste sans commune mesure avec l'interaction purement fonctionnelle d'un robot, aussi performant soit-il.

Enfin, selon Brun et Dugas (2005), la reconnaissance s'articule autour de quatre dimensions qui seront développées au point suivant. Cette approche permet de mieux comprendre ses effets et d'en tirer des leviers d'actions concrets.²

1.3 Les quatre dimensions de la reconnaissance au travail

Brun et Dugas identifient différentes approches de la reconnaissance au travail. Cette synthèse de quatre dimensions a été choisie, car elle propose aux gestionnaires une approche structurée de la reconnaissance, tout en facilitant sa mise en œuvre concrète au sein de l'organisation. Ces approches peuvent être envisagées comme un ensemble cohérent, allant de la personne reconnue jusqu'au résultat final qu'elle produit, en passant par différentes étapes du processus de



travail.³

Figure 1 : Les quatre pratiques de reconnaissance reprises dans l'ouvrage de Brun & Dugas, 2005

1. La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle constitue le point de départ du processus. Elle vise à reconnaître la valeur de la personne en tant qu'individu à part entière dans son organisation. Elle se traduit par le respect de son intégrité, la prise en compte de ses besoins et la possibilité d'exprimer ses idées, d'influencer les décisions et de contribuer activement aux projets. Principalement informelle et non monétaire, elle s'incarne dans des pratiques comme l'écoute, la consultation, la participation, la flexibilité des conditions de travail, l'accès à la formation, la présence et l'accessibilité du gestionnaire ainsi que le soutien entre collègues. Elle valorise le collaborateur en mettant l'accent sur la personne, indépendamment de sa performance (André et al., 2013 ; Brun & Dugas, 2005).

2. La reconnaissance de la pratique de travail

Vient ensuite la reconnaissance de la pratique de travail, qui déplace l'attention de la personne vers la manière dont elle réalise son activité. Il s'agit de valoriser la manière dont un collaborateur accomplit ses tâches, en mettant l'accent sur ses compétences, ses comportements professionnels, sa créativité et son autonomie. Elle ne porte pas sur la personne elle-même, ni

² Cf. annexe n°3 : Tableau synthétique des impacts de la reconnaissance

³ Output : Dans le contexte du graphique, l'output peut être un produit ou un service, c'est le résultat du travail d'un collaborateur.

uniquement sur les résultats obtenus, mais bien sur le processus de travail et les qualités mobilisées pour l'exécuter. Ce type de reconnaissance est particulièrement important dans les contextes où le travail est réalisé de manière autonome, car l'absence de supervision directe peut entraîner un manque de retours positifs, rendant le travail invisible aux yeux des autres. Lorsqu'un collaborateur se sent reconnu pour son expertise, son ingéniosité ou sa capacité à résoudre des problèmes, cela renforce son estime de soi et son sentiment de compétence. Cette reconnaissance peut se manifester à travers des rétroactions valorisantes de la part des collègues, la mise en valeur des compétences individuelles ou encore par des marques de reconnaissance externes, comme des prix professionnels ou des lettres de remerciement de clients soulignant la qualité du service rendu.

Dans cette perspective, la reconnaissance valorise principalement le résultat final, perçu comme une forme de récompense. Chaque forme de reconnaissance représente une étape distincte, mais complémentaire traduisant un enchaînement cohérent entre moyens mis en œuvre et finalités atténuées (André et al., 2013 ; Brun & Dugas, 2005).

3. Reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance de l'investissement porte sur les efforts fournis par un employé ou une équipe, indépendamment des résultats obtenus. Elle valorise la participation et la contribution dans le processus de travail, même lorsque les objectifs ne sont pas atteints malgré le savoir-faire et l'énergie déployée. Cette forme de reconnaissance souligne aussi l'importance des travailleurs souvent invisibles, tels que ceux qui assurent le soutien technique ou administratif, dont l'engagement quotidien garantit le bon fonctionnement de l'organisation. Elle inclut également la reconnaissance des risques et des conditions parfois difficiles dans lesquelles les collaborateurs exercent leur travail.

Les différentes manifestations de cette reconnaissance permettent au collaborateur de se sentir vu et apprécié pour ses efforts, sans que la performance finale soit la seule mesure valorisée. Elle doit être proportionnée à l'investissement réel, car la reconnaissance sincère est un acte de vérité, excluant toute forme de flatterie. Un déséquilibre entre efforts importants et faible reconnaissance peut avoir des effets négatifs sur le bien-être des travailleurs. En pratique, cette reconnaissance se traduit par des remerciements formels pour l'engagement dans un projet, la valorisation d'idées même non concrétisées, les applaudissements collectifs pour souligner l'investissement de l'équipe ou encore, des messages de gratitude pour le courage (André et al., 2013 ; Brun & Dugas, 2005).

4. Reconnaissance des résultats

Enfin, la reconnaissance des résultats constitue l'aboutissement du processus et se concentre sur les réalisations concrètes des collaborateurs, leur rendement et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Elle intervient généralement après l'accomplissement du travail, sous une forme conditionnelle, directement liée à la performance et à l'efficacité démontrée. Ce type de reconnaissance renforce le sentiment d'utilité de l'employé, l'impression d'un juste équilibre entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit, ainsi que la conscience de son importance au sein de l'entreprise. Elle peut s'exprimer de manière formelle à travers des évaluations, des primes, des récompenses symboliques, ou de façon plus informelle comme des félicitations ou

la mise en valeur d'un bon travail au sein d'une réunion. Dans tous les cas, elle vise à souligner la valeur des résultats obtenus et à renforcer l'engagement professionnel.

Prenons en compte que si l'auteur met en avant le rôle du management ou du leadership dans la reconnaissance au travail, son propos reste unidirectionnel, en ne tenant pas compte des attentes réelles du collaborateur. Or, il est légitime de se demander si la reconnaissance évoquée correspond véritablement à leurs aspirations, ou si elle n'est pas simplement perçue comme une norme, voire un dû, ce qui limiterait fortement la portée. Par ailleurs, il convient de souligner que tous les collaborateurs ne manifestent pas nécessairement ce besoin de reconnaissance. Ce dernier peut varier selon les personnalités de chacun, mais aussi du fait de leur position hiérarchique au sein de l'organisation. Dès lors, il est légitime de s'interroger : un cadre ou un manager éprouve-t-il le même besoin de reconnaissance qu'un employé en début de carrière ? Pour conclure, la reconnaissance au travail ne peut se limiter à la valorisation des seuls résultats. Elle s'inscrit dans un processus global et graduel, allant de la reconnaissance de la personne en tant qu'individu, à celles des compétences mobilisées et des efforts fournis jusqu'à la valorisation des réalisations concrètes. Chacune de ces dimensions, bien que distincte, agit en synergie pour renforcer l'engagement, la motivation et le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Dans le cadre de mon étude, cette compréhension me permet de situer la reconnaissance comme levier essentiel, particulièrement dans un secteur confronté à des conditions de travail exigeantes. En valorisant les contributions à tous niveaux, ces pratiques favorisent un climat plus humain et peuvent contribuer à réduire l'absentéisme. Notons à ce stade qu'il existe un paradoxe inévitable : si la reconnaissance, sous toutes ses formes représente un levier potentiel de réduction de l'absentéisme, son absence, en revanche, risque d'en favoriser l'augmentation ainsi que le turnover.

1.4 Les différentes formes de pratique de reconnaissance

Maintenant que le concept de reconnaissance au travail a été clarifié et que ses fonctions ont été identifiées, il est pertinent d'examiner les formes concrètes qu'elle peut prendre dans la pratique.

➤ *Reconnaissance monétaire - pécuniaire / non pécuniaire - symbolique*

Lorsqu'il est question de reconnaissance au travail, la première idée qui vient souvent à l'esprit est celle de la reconnaissance financière. Celle-ci se traduit par des formes concrètes et matérielles : primes, augmentations, chèques cadeaux ou encore des avantages tels qu'une voiture de société, des améliorations contractuelles ou un package salarial incluant des warrants⁴, des bonus, des frais de représentation, etc. Ces éléments sont généralement perçus comme des récompenses, liées à des objectifs de performance définis dans le cadre contractuel. Cependant, elle demeure la plus visible car elle est directement perceptible par le travailleur qui la reçoit. À l'inverse, la reconnaissance symbolique repose sur des gestes immatériels mais tout aussi signifiants tels qu'un mot de remerciement, une marque de confiance, de respect, de considération, voire une certaine souplesse accordée dans l'organisation du travail.

⁴ En date du 10 mai 2025, tenir compte que la politique des warrants est amenée à être reconsidérée par Bart de Wever via la note gouvernementale.

Contrairement aux aspects contractuels, la reconnaissance symbolique n'est pas liée à des obligations ou à des résultats précis. Elle nourrit le sentiment d'appréciation et de valorisation du salarié au-delà des performances mesurables. Ces deux formes, bien que différentes dans leur nature, contribuent chacune à leur manière à nourrir le sentiment de reconnaissance du collaborateur. (St-Onge et al., 2005)

➤ *Reconnaissance collective / individuelle*

La reconnaissance au travail se manifeste à la fois sur un plan individuel et collectif. Individuellement, elle permet au collaborateur de stabiliser son identité et de surmonter les risques psychologiques, en validant ses efforts et son rapport au réel. Elle peut également avoir une dimension de compétition.

Collectivement, elle se traduit par des jugements de valeur, comme l'utilité ou la qualité du travail, émis par la hiérarchie ou les collègues et permet d'intégrer des innovations. La reconnaissance collective amène les collaborateurs à collaborer, à coopérer et à prendre des responsabilités. Il est toutefois important de souligner que, dans certaines organisations, notamment celles à forte présence syndicale ou fortement régulées, la reconnaissance collective constitue parfois la seule forme acceptée ou tolérée par les partenaires sociaux.

En somme, la reconnaissance sociale donne un sens au travail et transforme la souffrance en plaisir, contribuant ainsi à l'émancipation et à la santé mentale des collaborateurs (Gernet & Dejours, 2009).

➤ *Reconnaissance privée / publique*

La reconnaissance privée et la reconnaissance publique se distinguent par leur contexte et leur portée. La reconnaissance privée se déploie dans des échanges plus personnels, affectifs et émotionnels. Elle satisfait des besoins identitaires fondamentaux en valorisant l'individu pour ce qu'il est. La reconnaissance privée est donnée plutôt lors d'un entretien ou d'une évaluation. Par exemple, lors d'un entretien individuel, un manager exprime sa gratitude envers un collaborateur pour son travail et son engagement, en soulignant ses efforts sans le faire publiquement. Ce geste renforce le lien de confiance et valorise l'individu.

En revanche, la reconnaissance publique est plus normative et symbolique, visant à intégrer l'individu dans un espace social plus large. La reconnaissance publique peut être exprimée devant d'autres membres de l'organisation. Par exemple, lors d'une réunion d'équipe ou d'un événement d'entreprise, un collaborateur est mis à l'honneur pour avoir mené à bien un projet et reçoit des remerciements devant ses collègues. Les deux formes sont complémentaires, répondant chacune à des besoins différents (Lazzeri & Caillé, 2004).

➤ *Reconnaissance formelle / informelle*

Étroitement liée aux dimensions publiques et privée de la reconnaissance, une autre distinction importante concerne la reconnaissance formelle et informelle. La reconnaissance formelle s'inscrit généralement dans un cadre institutionnel, souvent appuyée par un écrit et une certaine traçabilité de documents officiels. À l'inverse, la reconnaissance informelle repose davantage sur l'initiative du management ou des collègues, elle s'exprime de manière plus spontanée et discrète, et n'est pas encadrée par des supports officiels.

1.5 Les sources de la reconnaissance

Il est évident que le style de management exerce une influence directe sur la reconnaissance au travail et l'engagement. Trois grandes postures de leadership influencent la mobilisation des collaborateurs. Le **leader motivateur** agit par le renforcement conditionnel : il fixe des objectifs clairs et offre des récompenses en retour des performances, stimulant ainsi l'effort individuel. Le **leader mobilisateur** quant à lui, inspire ses équipes en donnant du sens au travail, en valorisant chacun et favorisant l'autonomie et la croissance personnelle, générant ainsi un fort engagement collectif. À l'inverse, le **leader démobilisateur** par son absence d'orientation, de soutien et de feedback, laisse les collaborateurs livrés à eux-mêmes risquant leur désengagement ou une mobilisation contre-productive (Tremblay et al., 2005).

Notons également que la reconnaissance au travail est une responsabilité partagée entre l'organisation, les pairs, les supérieurs et les salariés eux-mêmes. Selon Bernaud, Desrumaux et Guédon (2019), bien que la reconnaissance des collaborateurs par leur manager soit souvent au centre de l'attention, il est essentiel de souligner que les salariés peuvent également être à l'origine de la reconnaissance envers leur manager, contribuant ainsi à un processus de réciprocité relationnelle. Cette dynamique crée un cercle vertueux, favorable à la santé des managers et des salariés (Bernaud, Desrumaux & Guédon, 2021).

1.6 La théorie des attentes de Vroom 1964

Une autre façon de mettre en lumière l'importance et le besoin humain de la reconnaissance dans la motivation au travail est de l'examiner à travers la théorie des attentes de Vroom (1964), également connue sous le nom de **modèle VIE** (Valence – Instrumentalité – Expectation). Selon cette approche, un individu n'est motivé à fournir un effort que si trois conditions sont réunies : il doit attribuer une valeur positive à la récompense attendue (valence), percevoir un lien établi entre ses efforts et les performances attendues (expectation) et croire que ses performances seront effectivement reconnues ou récompensées (instrumentalité).

Appliquée à la reconnaissance, cette théorie montre que celle-ci constitue un levier de motivation puissant, à condition qu'elle ait une signification réelle pour le travailleur, qu'elle soit atteignable par son travail et qu'il ait confiance dans le fait qu'un effort important conduira bien à une forme de reconnaissance. Si l'un de ces éléments fait défaut, par exemple si la reconnaissance promise n'a pas de valeur pour le salarié, si les critères pour l'obtenir ne sont pas définis, ou si les chances de l'obtenir sont faibles, alors la motivation s'effondre. Un système de reconnaissance non établi, mal ciblé ou mal perçu peut être contre-productif, tandis qu'une reconnaissance pertinente, juste et crédible nourrit durablement l'engagement professionnel (Moulette et al., 2019).

Voici une représentation schématique qui illustre cette théorie (Dejoux, 2017).

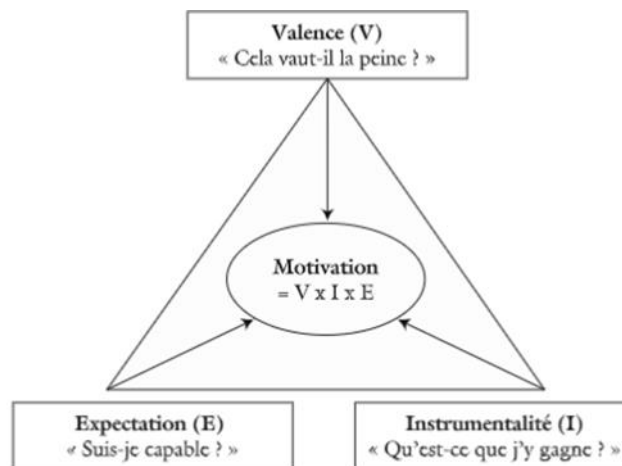


Figure 2 : Représentation de la Théorie de Vroom – Vie 1964

À cette théorie, on peut ajouter les propos de Laurent Taskin, qui souligne que dans le cadre du travail, les besoins psychologiques occupent une place essentielle dans la motivation des individus. Parmi eux, le besoin de reconnaissance joue un rôle central. Ce besoin relève de ce que Maslow identifie comme les besoins d'estime, qui comprennent à la fois l'estime de soi (confiance, compétence, autonomie) et l'estime par les autres (respect, considération, statut)⁵.

La reconnaissance répond donc à un besoin profond de l'individu d'être valorisé, apprécié et pris en compte dans son environnement professionnel. Elle permet de renforcer la confiance en soi, le sentiment d'utilité et d'appartenance à un collectif. Dans les organisations, cela peut se traduire par des pratiques comme évoqué précédemment.

Laurent Taskin ajoute que la reconnaissance ne constitue pas un simple complément au travail, mais bien une réponse fondamentale à un besoin psychologique essentiel à l'équilibre, à l'engagement et à la performance des individus (Taskin & Dietrich, 2024).

1.7 Les limites de la reconnaissance

Si la reconnaissance joue un rôle fondamental dans la motivation, l'engagement et le bien-être des salariés, elle présente néanmoins certaines limites, surtout lorsqu'elle repose essentiellement sur des récompenses externes⁶.

En effet, une reconnaissance excessive ou mal ciblée peut devenir instrumentale et manipulatrice : elle pousse parfois les collaborateurs à se limiter au strict minimum pour obtenir une gratification, favorisant ainsi des comportements opportunistes. Cette logique détourne l'attention des dimensions essentielles mais non récompensées du travail, telles que la créativité, la coopération ou l'entraide.

À long terme, ce système peut affaiblir la motivation intrinsèque, freiner ou nuire à l'esprit d'équipe et dénaturer le sens du travail. Comme l'a souligné Kohn (1993), une focalisation excessive sur des récompenses externes risque également d'induire un climat de compétition,

⁵ Cf. annexe n° 4 : Pyramide de Maslow

⁶ Les récompenses extrinsèques sont des récompenses tangibles que les collaborateurs reçoivent (bonus, augmentation, cadeaux, etc.).

de réduire la prise de risque et de compromettre la résolution de problèmes (St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).

Par ailleurs, Tony Machado, s'appuyant sur la définition de Brun et Dugas (2005), rappelle que la reconnaissance au travail est essentielle pour la santé mentale et psychologique des salariés. Lorsqu'elle est absente, perçue comme injuste ou insuffisante, elle peut engendrer un profond sentiment d'isolement, d'injustice et de mal-être. L'évaluation uniquement fondée sur des critères quantitatifs ou l'ignorance des compétences acquises par l'expérience, fragilise alors l'identité professionnelle. Dans un contexte de concurrence accrue et d'individualisation, le manque de repères collectifs et de soutien social renforce ces effets, augmentant les risques psychosociaux (Machado, 2016).

Enfin, il est important de noter que bien que le sujet soit mentionné dans beaucoup d'entreprises, les politiques de reconnaissance restent encore peu fréquentes dans de nombreuses organisations. Aujourd'hui, la documentation sur la reconnaissance au travail reste encore limitée, tant au sein des entreprises qu'à l'échelle nationale, bien que certaines initiatives, notamment au Québec, aient permis de mieux cerner ses enjeux et pratiques. Au Québec, les politiques de reconnaissance sont le plus souvent ponctuelles et concernent principalement l'amélioration de conditions de travail, la visibilité ou les avantages matériels. Leur fréquence varie selon le secteur, la présence syndicale et l'importance accordée par le département des Ressources Humaines. À l'inverse, aux États-Unis et au Canada, les grandes entreprises ont davantage développé des programmes formels, intégrant une variété de formes de reconnaissance (pécuniaires ou pas) et visant à valoriser autant les individus que les équipes (St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).⁷

1.8 Conclusion

À l'issue de cette première approche théorique, il apparaît que la reconnaissance au travail constitue un levier fondamental du bien-être et de la performance des salariés. Ce concept, à la fois riche et multidimensionnel, s'incarne à travers quatre axes complémentaires : la reconnaissance de l'existence, de la pratique professionnelle, de l'engagement personnel et des résultats obtenus.

Présente sous des formes variées et véhiculée par différents acteurs, elle soutient la motivation, renforce l'engagement, nourrit le sentiment d'appartenance et contribue au bien-être général. Elle représente également un outil stratégique de management, bien que son intégration concrète dans la pratique varie selon les secteurs, ce point sera détaillé dans la suite du travail. Néanmoins, malgré ses effets bénéfiques sur la dynamique individuelle et collective, la reconnaissance comporte certaines limites, en particulier lorsqu'elle repose uniquement sur des gratifications externes. Si certaines organisations mettent en place des dispositifs structurés, elle demeure encore inégalement intégrée dans le quotidien professionnel.

⁷ Notons qu'aujourd'hui, certaines entreprises mettent en place des outils internes, tels que Yammer, spécifiquement conçu pour favoriser la communication et encourager la reconnaissance positive au sein des équipes.

Partie 2. L'absentéisme

La seconde partie du travail est consacrée à la notion d'absentéisme. Ces dernières années en Belgique, l'absentéisme a suscité une attention croissante, en raison de son augmentation continue et des records atteints. Mais que recouvre réellement l'absentéisme ? La question est rarement formulée explicitement, bien que la réponse paraisse évidente : il s'agirait simplement de ne pas être présent à son poste de travail.

2.1 Définition de l'absentéisme

L'absentéisme est un concept large aux significations variées selon le contexte dans lequel il est abordé (économique, social, organisationnel, etc.). Il recouvre différentes formes d'absences (de longue ou de courte durée, justifiées ou non, ...) et peut résulter de causes multiples, qu'elles soient personnelles, professionnelles ou structurelles. Il s'agit d'un phénomène complexe qui entraîne des répercussions importantes sur la productivité, le climat de travail et les coûts supportés par les organisations.

Tout d'abord, pour définir l'absentéisme, j'ai choisi d'utiliser une source d'un dictionnaire afin de partir d'une définition simple et accessible, correspondant à l'usage courant que nous en faisons dans le cadre de ce travail. Le Larousse définit l'absentéisme comme étant « *le fait d'être fréquemment absent d'un lieu notamment du lieu de travail, de ne pas participer à une activité* ». Deux termes essentiels se dégagent de cette définition : la fréquence et la non-participation à une activité, ce qui permet de distinguer l'absentéisme de l'absence simple⁸. En effet, l'absence est définie comme telle « *Qui n'est pas dans le lieu où on pourrait s'attendre à le trouver* », sans référence explicite à une répétition ni à une activité professionnelle. (Larousse, 2010, p.10)

Appliqué à un contexte professionnel, Huver définit l'absentéisme comme un comportement récurrent, volontaire et systématique de non-présence au travail. Il se distingue plus précisément par des absences pour raisons de santé, hors congé maternité. À l'inverse, l'absence désigne un événement ponctuel et attendu dans le cadre normal de la vie professionnelle, lié à des congés réglementaires (congés payés, formations, congé maternité, etc.) (Safy-Godineau et al., 2021).

Dans le cadre de mon mémoire en sciences du travail, axé sur les ressources humaines, retenons cette approche de l'absentéisme présentée par Streers et Rhodes : « *L'absentéisme résulte d'un déséquilibre entre la **capacité** (santé, contraintes personnelles) et la **motivation** à être présent (satisfaction du travail, implication, contexte économique)* ». Dans le même ouvrage, Thévenet et Vachette complètent cette approche en soulignant que l'absentéisme est à la fois un comportement individuel et collectif influencé par des dynamiques personnelles et organisationnelles (Dumas, 2005).

⁸ Cf. annexe n°5 : Distinction entre absence et absentéisme

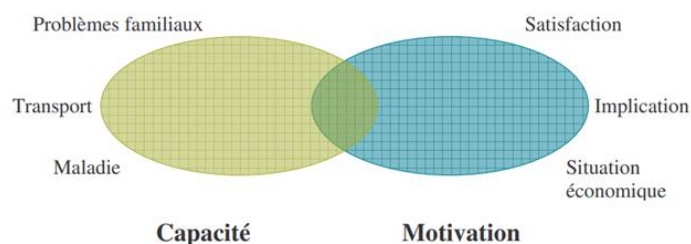


Figure 3 : Les facteurs de l'absentéisme (Dumas, 2005)

2.2 Les chiffres de l'absentéisme

Afin de contextualiser et d'appuyer le cadre théorique, il me semble pertinent de mobiliser des données chiffrées, qui offrent un éclairage complémentaire et parfois plus parlant sur la thématique de l'absentéisme.

Tout d'abord, l'absentéisme peut se calculer de diverses manières. Dans la perspective de ce travail, nous prendrons en compte le calcul du taux d'absentéisme global.

Le taux d'absentéisme global évalue l'ensemble des absences non obligatoires, qu'elles soient rémunérées ou non, en excluant notamment les jours de congés légaux. Le temps de délégation ou de formation n'est pas comptabilisé comme absence dans cette approche. Ce taux se calcule en divisant le nombre total de jours d'absence par le nombre de jours théoriques de travail, ce dernier étant déterminé par le produit des jours ouvrés sur une période donnée et de l'effectif moyen sur cette même période⁹ (Taïeb, 2016, p.179-181).

Voici quelques chiffres clés de l'absentéisme récoltés au cours de ces deux dernières années :



Figure 4 : Graphique reprenant les chiffres clés de l'absentéisme réalisé par Brogniez Clothilde

⁹ Par exemple : dans une entreprise de 50 salariés, le mois de mars compte 22 jours ouvrés. Cela représente un total théorique de 1100 jours de travail pour l'ensemble des employés (22 jours multipliés par 50 salariés). Sur ce mois, les salariés ont cumulé 110 jours d'absence, hors congés payés et formation. Pour calculer le taux d'absentéisme global, on divise le nombre d'absences (110) par le nombre de jours théoriques de travail (1100) puis on multiplie par 100. Le taux d'absentéisme est donc de 10%. Cela signifie dans notre exemple que 10% du temps de travail théorique a été perdu à cause d'absences.

Selon les rapports de Comeos, la Belgique comptait déjà plus de 500.000 personnes en situation de maladie longue durée début 2024. D'après ces prévisions, ce chiffre pourrait grimper à 600.000 d'ici 2035 (Verheughe & Hautekiet, 2024).

En 2024, l'absentéisme des travailleurs en Belgique a atteint des nouveaux records. D'après Securex, lors d'une journée de travail moyenne, 8,57% de la population active étaient absents pour cause de maladie. Cela marque une hausse de 4,08% par rapport à l'année 2023. L'absentéisme de longue durée a également franchi un nouveau seuil, atteignant 3,39 % pts des travailleurs absents depuis plus d'un an, avec une augmentation de 6,6% depuis 2022. Ce phénomène touche particulièrement les travailleurs plus âgés avec 8,98% de plus de 55 ans en arrêt de longue durée en 2024, démontrant l'impact de l'âge sur la durée des absences.

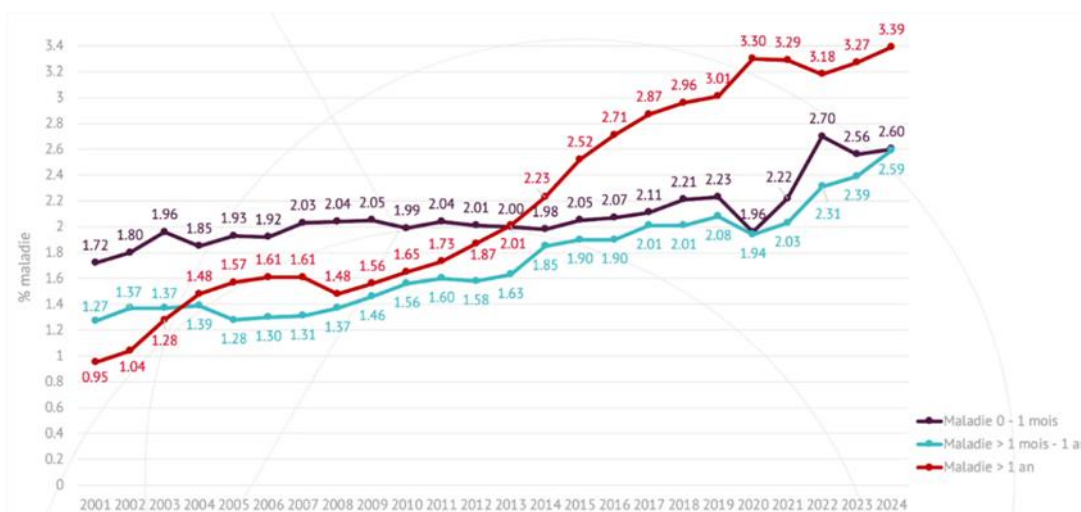


Figure 5 : Evolution des absences entre 2001 et 2024 pour maladie selon la durée (Shandwick, 2025).

De plus, l'absentéisme de moyenne durée, c'est-à-dire les absences de 1 mois à 1 an, a également connu une augmentation importante. En effet, ce taux a augmenté de 8,4% en 2024, un montant qui est à la hausse depuis deux ans. Cette augmentation quant à elle, est particulièrement marquée chez les travailleurs en dessous de 40 ans, avec un taux passant de 1,78% pts en 2023 à 2,16% pts en 2024. On parle donc d'une hausse de 21% en deux ans. Ces chiffres soulignent le besoin urgent de réagir face à une situation qui touche des générations plus jeunes, notamment en raison de facteurs comme l'insécurité de l'emploi et l'impact de la numérisation sur la santé mentale.

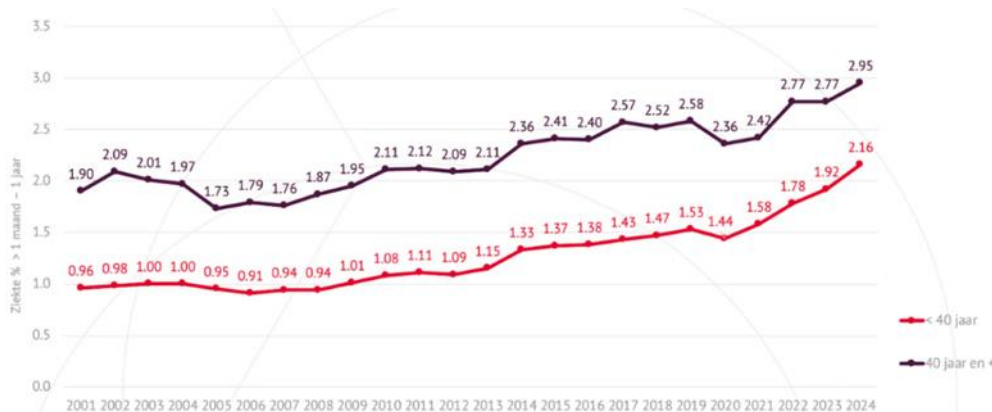


Figure 6 : Graphique représentant l'évolution du pourcentage de maladie de moyenne durée chez les travailleurs de moins de 40 ans et de 40 ans et plus (Shandwick, 2025).

La prévention de l'absentéisme de longue durée devient un enjeu pour les organisations et les pouvoirs publics car cela impacte énormément la charge de la sécurité sociale. En 2024, les entreprises de 500 à 999 salariés ont enregistré les taux les plus élevés d'absentéisme de longue durée, atteignant 5,95%. Il s'agit donc d'une augmentation de 17,36% par rapport à 2023. Ces données révèlent l'importance d'une gestion de la santé des travailleurs, tant pour leur bien-être que pour la productivité de l'entreprise. Les employeurs ont la responsabilité de mettre en place des actions préventives, telles que l'amélioration continue des conditions de travail, la réduction du stress et l'investissement dans des programmes de bien-être, qui peuvent significativement limiter les absences prolongées. De manière générale, les chiffres démontrent une tendance à la hausse de l'absentéisme de longue durée en Belgique pour l'année 2024 et mettent en évidence un défi majeur pour les organisations, mais aussi l'importance d'une gestion attentive au bien-être des collaborateurs (Shandwick, 2025).

2.3 Les facteurs de l'absentéisme

L'absentéisme est dû à une multitude de facteurs. Il serait illusoire de rechercher une cause unique expliquant l'intégralité du phénomène. Cependant, j'ai pu à travers mes recherches ressortir les facteurs les plus en lien avec ma thématique.

Tout d'abord, des études empiriques menées au cours des vingt dernières années se sont largement penchées sur l'identification des déterminants de l'absentéisme au travail. Dans leur méta-analyse, Harrison et Martocchio ont proposé une classification de facteurs explicatifs selon leur degré de proximité avec le comportement d'absence (Safy-Godineau et al., 2021).

Ils identifient ainsi trois grands types de facteurs :

- 1) **Les origines distantes** ou facteurs distaux renvoient aux caractéristiques individuelles, notamment la personnalité (comme l'anxiété, l'instabilité émotionnelle, l'agressivité ou l'hostilité), ainsi qu'à certaines données démographiques telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté ou le niveau de qualification.
- 2) **Les origines médianes** regroupent les attitudes au travail (satisfaction professionnelle, implication organisationnelle, comportements de citoyenneté organisationnelle,) mais aussi le contexte social et organisationnel dans lequel s'inscrit le travailleur (culture d'entreprise, rigidité des horaires, travail de nuit, normes collectives, conditions du secteur, du marché,).
- 3) **Les origines proches** sont liées à la situation immédiate du travailleur, comme l'absence d'incitation à la présence, un climat d'injustice perçu ou encore un manque de sens, de plaisir dans l'activité professionnelle.

L'ensemble de ces variables, souvent associées, contribue à faire de l'absentéisme un phénomène complexe. Les travaux empiriques, dont ceux de Harrison et Martocchio ont mis en évidence que ces facteurs n'agissent pas de manière isolée mais qu'ils s'influencent mutuellement. De cette manière, les caractéristiques de l'emploi (telles que la latitude décisionnelle, la variété des tâches ou le niveau de responsabilité) peuvent moduler l'impact de facteurs plus personnels ou sociaux (Safy-Godineau et al., 2021).

Dans le même ouvrage mais dans une approche de synthèse, Boville a actualisé et enrichi cette analyse à partir d'une revue de la littérature. Il propose quant à lui une typologie des approches de l'absentéisme en trois dimensions :

- 1) **Les approches individuelles** regroupent les éléments personnels (âge, sexe, état de santé) et attitudeaux (niveau d'implication, intention de départ, ...).
- 2) **Les approches organisationnelles** mettent l'accent sur l'environnement de travail, la culture managériale, la qualité des relations professionnelles et l'organisation du travail.
- 3) **Les approches médicales** considèrent l'impact des conditions de travail sur la santé physique et mentale des travailleurs.

En croisant ces différentes informations, notons que l'absentéisme ne peut pas être expliqué par une cause unique. Il résulte de l'interaction complexe entre les facteurs individuels, sociaux et organisationnels (Randon et al., 2011).

2.4 Les différents types d'absentéisme

Maintenant que nous avons exploré en profondeur la notion d'absentéisme, les chiffres clés en Belgique ainsi que les facteurs qui peuvent le causer, découvrons les différents types d'absentéisme. Il existe plusieurs manières de classer les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, etc. Certaines absences relèvent de contraintes humaines inévitables, tandis que d'autres traduisent des comportements problématiques ou des stratégies d'évitement du travail. En comprendre la nature permet d'en améliorer la gestion et de la cibler. À noter que, de la même manière que pour les facteurs il existe beaucoup de divergences et d'informations à ce propos. La littérature propose diverses formes d'absentéisme. Dans le cadre de mon étude j'ai décidé de me pencher vers l'étude de Monneuse (2015) ainsi que sur les documentations fournies via Mensura¹⁰.

D'après Monneuse, c'est en tenant compte de l'intention derrière l'absence que l'on parvient le mieux à distinguer les différentes formes d'absentéisme. L'auteur en catégorise cinq :

1) L'absentéisme normal :

Bien que l'absentéisme soit généralement perçu de manière négative, il est important de nuancer cette vision afin de ne pas la catégoriser à outrance. Considérer toute absence comme une forme de déviance ou d'anomalie revient à adopter une posture extrême qui tend à culpabiliser les salariés quant à de leur état de santé ou de leur indisponibilité. Une telle approche est non seulement discutable sur le plan éthique, mais aussi contre-productive, car elle peut affecter la santé mentale du collaborateur. Il existe donc en réalité diverses formes d'absentéisme que l'on peut qualifier de « normales ».

A) *L'absentéisme incompressible :*

Certaines absences sont encadrées par la loi (congés légaux, mandats pour les syndicats, petit-chômage, etc.) et relèvent donc d'un droit. Par ailleurs, même l'absentéisme pour maladie ne peut pas être entièrement supprimé. Sa fréquence dépend notamment des conditions de travail et du secteur d'activité (par exemple, plus élevé dans le bâtiment que dans l'ingénierie

¹⁰ Service externe spécialiste de la prévention, de la sécurité et de la santé, Mensura fournit des conseils, des solutions adaptés aux entreprises.

informatique). Un taux d'absentéisme raisonnable, en lien avec ces facteurs, peut donc être considéré comme acceptable.

B) L'absentéisme autorisé :

Toute organisation peut, en plus des obligations légales, accorder des absences supplémentaires à travers ses propres politiques internes. De plus, certaines absences ne sont pas comptabilisées comme absences pour absentéisme, elles sont validées par le management (exemple : un rendez-vous médical autorisé). Cela montre que l'absentéisme n'est pas uniquement une donnée statistique mais aussi un objet de gestion et de reconnaissance. Ce type d'absentéisme dépend naturellement de la culture interne de l'organisation, des politiques et des règlements mis en place. Notons déjà que ce type d'absentéisme est peu applicable dans le secteur de la distribution qui est guidé par des horaires à pauses et peu rigides.

C) L'absentéisme utile :

Certaines absences, comme la participation à une formation ou la prise de congés, contribuent positivement à la performance des salariés. Elles favorisent la récupération, la créativité et le bien-être. Les pauses au travail souvent considérées à tort comme une perte de temps, jouent un rôle primordial dans la régulation des tensions, la communication informelle et la cohésion d'équipe.

2) L'absentéisme moral :

L'absentéisme moral, également appelé interne ou présentéisme passif, désigne une forme d'inactivité au travail malgré la présence physique du salarié. Il s'agit de collaborateurs présents sur le lieu de travail mais mentalement détachés, peu impliqués ou occupés à des tâches personnelles. Cette attitude reflète un désengagement profond, souvent invisible qui échappe aux indicateurs classiques de l'absentéisme. Ce type de présentéisme passif est difficile à identifier dans les entreprises.

3) L'absentéisme subi :

L'absentéisme subi désigne les absences indépendantes de la volonté du salarié, liées à des causes externes ou incontrôlées telles qu'une maladie, un accident, une grossesse ou une grève de transport. Dans ce cas de figure, l'absence ne peut pas être remise en question car elle découle de l'empêchement légitime. Cependant, cela ne signifie pas que l'entreprise est totalement impuissante. Certains choix organisationnels, comme la composition démographique du personnel, peuvent indirectement influencer ce type d'absence.

4) L'absentéisme choisi :

Ce type d'absentéisme correspond à des absences volontaires, parfois abusives prises par le salarié pour des raisons personnelles. Cela inclut par exemple, le fait de s'absenter pour des activités de loisir ou d'obtenir un arrêt maladie sans justification médicale réelle¹¹. Bien qu'il s'agisse de comportements problématiques, ces absences sont souvent révélatrices d'un mal être plus profond : un manque de reconnaissance, un sentiment d'injustice ou un management perçu comme inéquitable. Un salarié qui se sent mal considéré peut recourir à l'absence comme

¹¹ En date du 17 mai 2025, la note Arizona prévoit de réduire l'accès actuel à trois jours d'absence sans certificat. Bart de Wever affirmait que c'était dans le but de lutte contre l'absentéisme (Berhin, 2025).

forme de protestation que l'entreprise peut prévenir par davantage de dialogue, de transparence et de reconnaissance.

5) L'absentéisme contraint :

Cette dernière forme d'absentéisme désigne les absences prises à contrecœur, sous l'effet de contraintes personnelles ou professionnelles mais qui auraient pu être évitées dans d'autres circonstances. Il s'agit par exemple d'un parent obligé de rester chez lui pour s'occuper de son enfant malade. Cette forme d'absentéisme se situe à mi-chemin entre l'absentéisme subi et choisi. En effet, le salarié prend une décision en fonction d'une situation imposée, sans y être totalement libre. En outre, certaines absences « contraintes » peuvent aussi être liées aux conditions de travail elles-mêmes : pression excessive, rythme intenable ou climat délétère peuvent pousser le salarié à s'éloigner temporairement de son poste. Ce type d'absentéisme révèle donc des tensions souvent sous-jacentes, à la fois dans la sphère privée et dans l'environnement professionnel (Monneuse, 2015, p. 13-17).

Si l'on se réfère au mode de calcul du taux d'absentéisme présenté précédemment, seules certaines formes d'absence sont réellement prises en compte : l'absentéisme subi, choisi et contraint. Ces catégories impliquent un retrait effectif du poste sans cadre légal systématique. À l'inverse, les formes autorisées, utiles ou morales ne sont généralement pas comptabilisées dans ce taux, car elles relèvent davantage de politiques internes et de formes de souplesse et ne génèrent pas toujours de jours d'absence effectifs ou considérés comme 'non obligatoires'.

La typologie de Monneuse a le mérite d'apporter une lecture nuancée de l'absentéisme, en y intégrant des dimensions éthiques et managériales. Néanmoins, elle demeure centrée sur le point de vue organisationnel, en occultant les attentes et ressentis des collaborateurs. Certaines catégories, comme le présentéisme passif, sont par ailleurs difficiles à objectiver, ce qui limite leur portée pratique.

De plus, l'applicabilité de ces distinctions varie selon les métiers. Par exemple, un ouvrier devra certainement poser un congé pour prendre un rendez-vous médical ou personnel, alors qu'un salarié en télétravail pourra l'intégrer dans sa journée. Cela interroge sur une nouvelle forme d'absentéisme invisible, masquée par la flexibilité du télétravail.

En somme, certains concepts proposés par Monneuse, bien qu'intéressent sur le plan théorique, restent difficile à transporter en pratique et nécessite une approche critique C'est pourquoi, dans le cadre de ce travail nous retiendrons l'absentéisme subi, choisi et contraint.

En outre, en mai 2021, une nouvelle approche de l'absentéisme a vu le jour, elle peut être analysée selon une typologie dite « en code couleur » ; elle permet de mieux comprendre les différentes réalités derrière les absences. Le modèle classique distingue quatre formes principales d'absentéisme : blanc, noir, gris et rose.

L'absentéisme blanc désigne les absences justifiées pour raison médicale. Le travailleur est réellement malade et reconnu comme étant inapte au travail par un médecin, sur base d'un certificat médical. Il s'agit de la forme la plus claire et légitime d'absence qui représente environ 25 à 30 % de l'ensemble des cas d'absences.

À l'opposé, nous avons l'absentéisme noir qui correspond à des absences injustifiées ou frauduleuses. Le collaborateur se met en arrêt maladie sans véritable raison médicale. Bien que

souvent mis en avant dans les discours publics, ce type d'absentéisme reste rare et ne représente qu'environ 5% des cas tout secteur confondu.

Entre ces deux extrêmes, nous retrouvons l'absentéisme gris, qui constitue la catégorie la plus importante avec environ 70% des absences. Il s'agit d'une zone floue, où le certificat médical est bien présent mais où la nécessité d'un arrêt complet peut être discuté. Cela peut concerner, par exemple un salarié qui continue son arrêt maladie bien qu'il ait à nouveau la capacité de reprendre son activité ou qui aurait pu envisager une reprise partielle.

Enfin, la dernière forme d'absentéisme est la rose, aussi appelée présentéisme. Il s'agit des situations où le collaborateur est trop malade pour travailler efficacement, cependant, il se rend tout de même au travail. Ce comportement du collaborateur, motivé par la culpabilité ou la pression professionnelle, peut s'avérer contre-productif et nuit à la santé du salarié. En cas de maladie contagieuse, cela peut également mettre en péril l'ensemble de ses collègues (Mensura, 2025).

Grâce à ces auteurs, cela me permet de faire une corrélation entre les types d'absentéisme. Nous retrouvons du côté de Monneuse une étude sur les comportements observables, les dynamiques organisationnelles et managériales qui permettent une intervention plus ciblée dans le quotidien professionnel. À l'inverse, la récente approche de Mensura permet d'offrir une lecture plus morale et administrative de l'absentéisme, absence justifiée, douteuse ou encore abusive.

En résumé et en corrélation de cette théorie, voici une représentation synthétique que j'ai pu produire des types d'absentéisme ainsi que leur répartition en pourcentage. (Groupe IDEWE, s. d.)

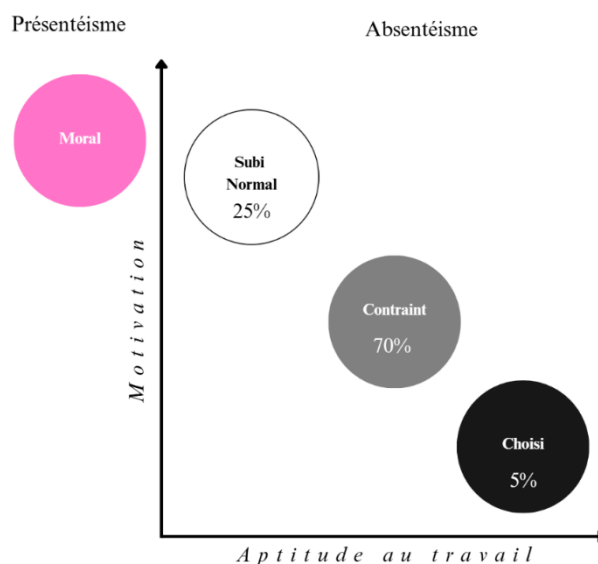


Figure 7 : Schéma représentant les types d'absentéisme selon les couleurs (Brogniez Clothilde, 2025)

2.5 Les causes de l'absentéisme

L'absentéisme entraîne inévitablement des répercussions importantes tant pour l'entreprise que pour le salarié. Sur le plan organisationnel, ses effets sont multiples et souvent coûteux. Parmi les coûts directs, on retrouve le paiement d'un salaire garanti durant l'absence. Les coûts indirects, plus complexes à quantifier, incluent la gestion administrative des absences, la baisse

de productivité, la nécessité de remplacer le personnel absent (via intérim, heures supplémentaires), ainsi qu'une dégradation de la qualité du travail.

Dans la majorité des cas, en l'absence d'un collaborateur, la charge de travail est reportée sur les collègues présents. Cela provoque surcharge, erreurs, démotivation et détérioration de l'ambiance de travail. À long terme, ces effets alimentent une spirale négative : stress accru, hausse du turnover et augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie. Le climat de travail est fragilisé, ce qui nuit à la performance globale de l'entreprise (Tamer, s. d.)¹².

Ensuite, les coûts sociaux sont également l'un des impacts majeurs de l'absentéisme. En 2023, l'INAMI a payé plus de 9 milliards d'euros d'allocations pour les malades de longue durée. Ce montant a plus que doublé par rapport à dix ans plus tôt d'après une analyse publiée dans le journal l'Echo. (Haemaers, 2025)

Sur le plan humain, l'impact est également significatif. Une absence prolongée, en particulier lorsqu'elle mène à une invalidité, peut engendrer des pertes de revenus, un isolement social et une perte de repères professionnels. L'absence de structure quotidienne aggrave encore ce désengagement. Plus l'arrêt est long, plus le retour devient difficile. Passé un certain seuil, le salarié risque de ne jamais revenir, faute d'un accompagnement adéquat ou d'un environnement favorable à la réintégration (Tamer, s. d.).

D'après une étude d'Attentia citée par Comeos (2022), après trois mois d'absence, la probabilité de retour chez le même employeur n'est plus que de 50 %. C'est pourquoi, la législation prévoit un encadrement spécifique du retour au travail, important pour l'employeur d'informer le travailleur absent des dispositifs existants de réintégration. Bien que cette partie ne soit pas approfondie dans ce mémoire, elle constitue un élément pertinent à garder à l'esprit.

L'absentéisme est aussi un indicateur de dysfonctionnement interne. Il reflète souvent une mauvaise qualité de vie au travail ou une désorganisation. Ces absences non planifiées perturbent les plannings, désorganisent la production et réduisent la qualité du service. Cela génère une insatisfaction croissante chez les clients ou bénéficiaires. En milieu hospitalier par exemple, les soignants débordés peuvent offrir des soins de moindre qualité, ce qui nuit à l'expérience du patient et surtout au financement des institutions hospitalières à moyen terme. (Safy-Godineau et al., 2021).

Ainsi, les répercussions de l'absentéisme ne se limitent pas à l'organisation interne : elles s'étendent également à l'image externe de l'entreprise. Une gestion chaotique et une désorganisation visible peuvent éroder la confiance des clients, jusqu'à fragiliser la relation commerciale. En ce sens, l'absentéisme devient alors un facteur de risque pour la réputation, la fidélité de la clientèle et la crédibilité globale de l'organisation. (Randon et al., 2011).

Par ailleurs, l'absentéisme est souvent lié à l'épuisement émotionnel, composante centrale du burnout (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Ce lien est indirect, l'épuisement réduit la satisfaction au travail, augmentant les risques d'absences (Lee & Ashforth, 1996). Une faible satisfaction professionnelle conduit certains salariés à s'absenter de manière répétée. Le modèle de Karasek montre que le manque de latitude décisionnelle renforce l'épuisement émotionnel en réduisant le sentiment de contrôle sur son activité. Ce cercle vicieux : moins d'autonomie,

¹² Source obtenue en interne via Medi-Market qui est membre de Comeos.

plus de stress, moins de satisfaction conduit inévitablement à plus d'absences. Il est donc essentiel d'agir sur ces leviers pour prévenir à la fois le burnout et l'absentéisme (Vandenberghe et al., 2009).¹³

2.6 L'influence du management sur l'absentéisme

Nous avons vu que l'absentéisme est influencé par diverses causes personnelles et organisationnelles. De nombreuses études soulignent aujourd'hui l'importance centrale du management dans la prévention et la gestion de l'absentéisme. Parmi les facteurs managériaux les plus déterminants, deux notions sont particulièrement significatives : le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'implication organisationnelle (IO).

Le soutien organisationnel perçu correspond à la manière dont les collaborateurs perçoivent l'intérêt et la considération que leur porte l'organisation à travers ses pratiques managériales et ses politiques de gestion interne. Il s'exprime notamment par l'écoute active, la reconnaissance, des conditions de travail favorables et un accompagnement professionnel adéquat. Lorsqu'un salarié se sent soutenu par sa hiérarchie, cela renforce sa satisfaction au travail, son engagement, ainsi que sa performance comme nous l'avons vu dans la première partie sur l'importance de la reconnaissance.

L'implication organisationnelle constitue un levier managérial important. Elle se décline en trois formes :

- Implication affective : attachement émotionnel à l'organisation
- Implication normative : sentiment d'obligation de rester
- Implication calculée : la peur de perdre des avantages en cas de départ.

Des études ont montré que les deux premières formes sont associées à une baisse significative de l'absentéisme, car elles traduisent un engagement volontaire et positif du salarié envers son organisation. Au contraire, une implication basée uniquement sur la contrainte ou la peur des conséquences peut, paradoxalement renforcer le mal-être et accroître les comportements d'évitement, dont l'absentéisme en est une manifestation (Safy-Godineau et al., 2019).

Monneuse souligne que la fréquence des changements de direction ou de propriétaire au sein d'une organisation peut avoir des effets néfastes sur les salariés. Ceux-ci perdent leurs repères, ne savent plus clairement pour qui ils travaillent, ni quelle est l'identité ou la vision de leur entreprise, ce qui peut nourrir un sentiment de désengagement. Par ailleurs, les politiques de réintégration après une absence doivent être soigneusement pensées car elles peuvent aggraver le malaise du salarié si elles sont mal conçues (Monneuse, 2015).

En complément, Mayfield (2009), via l'ouvrage de Monneuse met en avant l'importance de l'exemplarité hiérarchique : lorsque les cadres montrent l'exemple par leur comportement et leur implication, cela tend à réduire la propension des salariés à s'absenter. La manière dont le manager encadre, soutient et motive son équipe exerce une influence directe sur le climat de travail et les taux d'arrêts maladie (Monneuse, 2015).

¹³ Cf. annexe n°6 : Tableau récapitulatif des causes de l'absentéisme.

2.7 Les tendances de l'absentéisme

2.7.1 Par secteurs

Dans le secteur privé, les entreprises en France enregistrent une hausse de 41 % du taux d'absentéisme en seulement cinq ans. Le Datascope 2025 d'Axa souligne que le taux d'absentéisme dans le secteur privé reste stable à 4,5 %, égalant le record de 2022 lié par les changements dus à la crise du Covid. Toutefois, cette apparente stabilité masque une hausse annuelle de 7%, portée par une augmentation notable des arrêts maladie de longue durée (+7,5 %) (Axa, 2025).

Les troubles psychologiques demeurent la première cause de ces absences prolongées. Ils affectent désormais des salariés de plus en plus jeunes : en 2024, l'âge moyen d'un arrêt pour raison psychologique est de 41 ans, soit 2,5 ans de moins qu'il y a 5 ans. Désormais, un arrêt sur deux pour ce motif concerne une personne de moins de 40 ans.

Le baromètre de l'absentéisme publié en 2024 par Mercer informe que le secteur d'activité le plus touché par l'absentéisme est le secteur tertiaire avec 36 % juste en dessous, se trouve le secteur de l'industrie avec 34% ¹⁴.

De manière plus approfondie, voici un graphique reprenant les chiffres de 2023 par secteur d'activité.

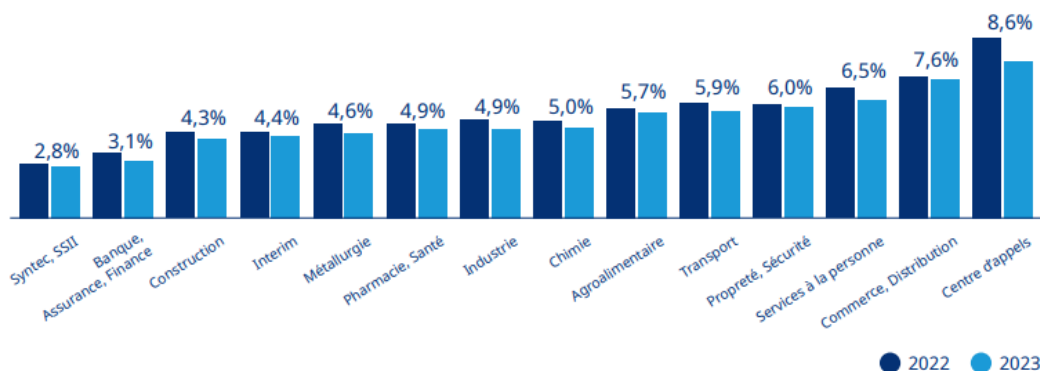


Figure 8 : Taux d'absentéisme par secteur d'activité entre 2022 et 2023.

Les secteurs dans le Syntec et de la banque, finance et assurance affichent les plus faibles taux d'absentéisme avec 2,8 % et 3,1 %. En revanche, les secteurs les plus touchés en 2023 sont les services à la personne (6,5 %), le commerce et la distribution (7,6 %) ainsi que les centres d'appels (8,6 %). Pour mieux comprendre ces écarts, l'analyse de Mercer a pris en compte la fréquence des absences et la durée par secteur (Mosse & Delubac, 2024).

¹⁴ Cf. annexe n° 7 : Graphique représentant le taux d'absentéisme par secteur d'activité entre 2022 et 2023 (Mercer, 2025)

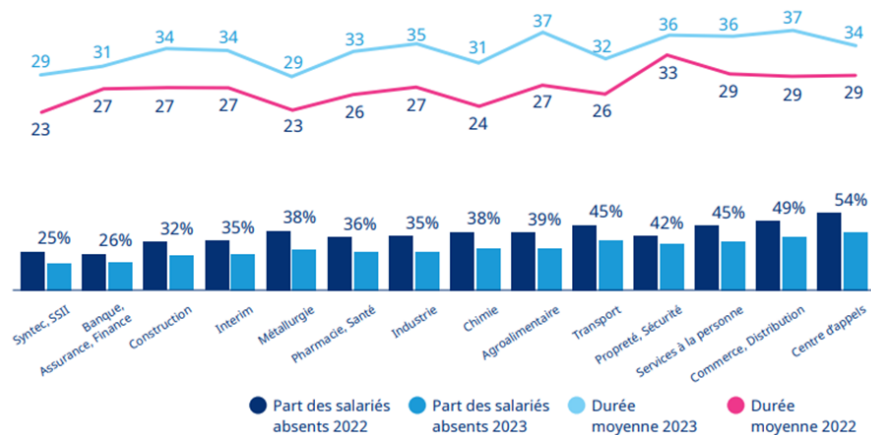


Figure 9 : Taux d'absentéisme par secteur d'activité et durée moyenne de l'arrêt (Mercer, 2025).

Les secteurs de l'agroalimentaire ainsi que du commerce et de la distribution affichent les durées d'absence les plus élevées, avec une moyenne de 37 jours par an en 2023. En termes de fréquence, ce sont le commerce / distribution (49 %) et les centres d'appels (54 %) qui présentent la plus forte proportion de salariés absents. Bien que ces données aient été publiées en 2024 sur la base des résultats de l'année 2023, elles restent pertinentes pour notre analyse. (Mosse & Delubac, 2024).

2.7.2 Par catégorie socio-démographique

Trois profils de collaborateurs apparaissent particulièrement exposés à l'absentéisme, comme le relèvent plusieurs études récentes. Ces données permettent de mettre en évidence les tendances nettes en fonction du genre, du statut professionnel, de l'âge et de la région.

Tout d'abord, les femmes sont de manière constante plus touchées par l'absentéisme que les hommes. En 2024, le taux d'absentéisme de longue durée pour raisons de santé s'élève à 6,73% chez les femmes, contre 2,87 % chez les hommes, accentuant encore un écart déjà constaté en 2023 (Haemer, 2025). Cette disparité se retrouve également dans l'absentéisme de moyenne durée, qui augmente davantage chez les femmes. D'ailleurs, selon le baromètre AXA (2025), les femmes présentent désormais un taux d'absentéisme 50 % plus élevé que les hommes, contre 40 % en 2019, ce qui traduit une aggravation notable de cet écart (Axa, 2025).

Ensuite, les ouvriers constituent une autre catégorie fortement exposée. En 2024, leur taux d'absentéisme global atteint 15,81 %, soit presque le double de celui des employés (8,39%) et près de quatre fois celui des cadres (4,28 %). Cette situation est particulièrement préoccupante en ce qui concerne l'absentéisme de moyenne durée (4,35 %) et de longue durée (7,21 %), dont la progression est plus marquée que dans les autres catégories socio-professionnelles.

Par ailleurs, bien que généralement moins concernés, les cadres ne sont pas épargnés. En effet, selon AXA (2025), leur taux d'absentéisme a augmenté de 9 % en un an et de 50 % en cinq ans. Cette hausse est particulièrement sensible chez les cadres de moins de 40 ans, qui enregistrent une augmentation de 13 % sur un an. Cela révèle une pression croissante sur cette tranche de population que l'on pense moins sujette à l'absentéisme.

Le facteur de l'âge joue aussi un rôle déterminant. L'absentéisme de longue durée augmente de manière significative avec l'âge : il passe de 0,23 % chez les plus jeunes à 10,29 % chez les

collaborateurs plus âgés (Haemer, 2025). De même, l'absentéisme de moyenne durée est le plus élevé chez les plus 55 ans (3,19 %). En revanche, on observe une tendance inverse pour les absences de courte durée, qui tendent à diminuer avec l'âge.

Enfin, les disparités régionales marquent également le paysage de l'absentéisme en Belgique. D'après une étude d'Attentia, les travailleurs wallons sont les plus souvent absents pour cause de maladie avec un taux global de 11,30 % en 2024. Ils sont suivis des Flamands (10,35 %), tandis que les Bruxellois affichent un taux de 8,15%. Toutefois, les dynamiques régionales évoluent différemment : la Wallonie enregistre, pour la première fois une légère baisse de l'absentéisme de longue durée (de 5,02 % à 4,99 %). À l'inverse, une hausse significative est observée à Bruxelles (de 2,83 % à 3,13 %), tandis que la Flandre reste relativement stable avec une légère progression de l'absentéisme de moyenne durée (de 2,71 % à 2,81 %).¹⁵

En somme, bien que les données doivent être interprétées avec prudence et dans leur contexte, les études disponibles pour les dernières années convergent sur plusieurs constats : les femmes, les ouvriers, les seniors et dans une certaine mesure, les jeunes cadres apparaissent comme les profils les plus vulnérables face à l'absentéisme. Ces différences s'observent également selon les régions, avec une situation particulièrement préoccupante en Wallonie et une dynamique en forte évolution à Bruxelles (Haemers, 2025).

2.8 Analyse du le secteur de la distribution

Travaillant au sein d'une entreprise du secteur de la distribution, j'ai choisi d'orienter ma réflexion en apportant une nuance à la question de recherche, en me concentrant plus spécifiquement sur les dynamiques propres à ce secteur.

2.8.1 Quelles sont les caractéristiques du secteur de la distribution ?

Le secteur de la distribution en Belgique regroupe trois types d'activités : le commerce et la réparation des véhicules automobiles, le commerce de gros (hors véhicules) et le commerce de détail (hors véhicules). Ces activités jouent un rôle essentiel dans l'économie belge. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons uniquement sur le commerce de détail, qui se caractérise par la revente de biens neufs destinés à la consommation via les magasins, les marchés ou la vente à distance.

En 2023, le secteur du commerce de détail a connu une conjoncture contrastée. D'une part, le chiffre d'affaires a enregistré une croissance stable de 5,2 % atteignant 120,7 milliards d'euros, portée notamment par les magasins non spécialisés à prédominance alimentaire (Waterbley, 2024). D'autre part, cette dynamique s'est accompagnée d'une diminution de l'emploi et du nombre d'employeurs, ainsi qu'une forte hausse des faillites et des pertes d'emploi (Waterbley, 2024). En effet, bien que le chiffre d'affaires ait augmenté, l'emploi a diminué de 0,4 % et le nombre d'employeurs a également baissé. Cette évolution négative a conduit à une hausse significative des faillites, avec des pertes d'emploi passant de 2 450 à 4 521 (Waterbley, 2024). Le secteur de la distribution dans son ensemble représente environ 11,8 % de l'emploi total en Belgique. Entre 1997 et 2022, l'emploi dans ce secteur a augmenté de 8,7 %, principalement

¹⁵ Cf. annexe n°8 : graphiques représentant les données chiffrées par sexe, âge, durée, régions (Attentia)

grâce à l'accroissement du nombre de salariés. Parallèlement, le nombre de travailleurs indépendants a diminué (Conseil central de l'économie, 2024).

Concernant les contrats de travail, le secteur propose une grande diversité : emploi à temps plein, à temps partiel et contrats intérimaires. Le travail intérimaire, notamment sous forme de flexi jobs dans le commerce, a connu une forte croissance récente, avec une augmentation de 31,3 % des postes et de 36,9 % du volume de travail en équivalent temps plein entre 2023 et 2024 (ONSS,2024).

Par ailleurs, le secteur de la distribution est composé en majorité de petites et moyennes entreprises (PME). Ces PME représentent environ 58,1% du volume total de travail en équivalent temps plein dans le secteur privé en 2023.

Il est important de souligner que ce secteur se caractérise certes, par une flexibilité dans l'organisation du travail mais aussi par certaines spécificités en matière de conditions de travail et de rémunération.

Le travail à temps partiel est particulièrement courant dans le commerce de détail, une proportion modérée de salariés travaillent à temps partiel, soit entre 30 % et 40 %. Cela signifie qu'environ un tiers des collaborateurs du secteur ne travaillent pas à temps plein. Ce phénomène se distingue selon le sexe : comme dans d'autres secteurs, les femmes y sont beaucoup plus nombreuses à être occupées à temps partiel que les hommes. Cela peut s'expliquer par une combinaison de facteurs structurels, tels que la flexibilité attendue dans le commerce de détail, les horaires fractionnés et la surreprésentation des femmes dans des postes à temps partiel. Le secteur de la distribution illustre bien des inégalités de genre persistantes dans l'organisation du travail (Statbel, 2025).

Quant aux horaires de travail, ils sont souvent étendus, incluant les week-ends, les jours fériés et parfois les soirées, surtout dans les grandes enseignes ou centres commerciaux. Cette réalité reflète l'importance d'un service continu dans la distribution, mais elle soulève également des enjeux en matière de conciliation vie privée – vie professionnelle. (Communication personnelle,2025).

Une notion qui revient à de nombreuses reprises lorsqu'on parle de ce secteur, est la pression. Dans le secteur de la grande distribution, les travailleurs subissent une pression constante liée à la précarité des conditions d'emploi, à une organisation du travail rigide et à des exigences de productivité croissantes. Cette pression se manifeste par un stress chronique, un manque de reconnaissance, des conflits avec la hiérarchie et une agressivité fréquente de la clientèle. Les enquêtes menées en France et en Belgique relèvent des taux préoccupants de souffrance mentale et de troubles psychiques parmi les salariés. Ces phénomènes sont aggravés par la généralisation des contrats précaires, l'extension des horaires, l'automatisation des tâches et la surveillance permanente. Cette réalité, souvent marquée par les discours managériaux rassurants, contribue à une déshumanisation du travail, où les collaborateurs ont de plus en plus le sentiment d'être réduits à de simples rouages d'une machine commerciale guidée par la rentabilité (Grégoire, 2012).

Enfin, selon les résultats du baromètre des salaires proposés par Jobat, les collaborateurs travaillant dans le commerce de détail et de gros perçoivent en moyenne 3 638€ brut par mois.

Une différence non négligeable de 605 euros brut par rapport à la moyenne nationale de 4 243 euros brut/mois (Jobat, 2024).

Pour conclure sur le secteur de la distribution, ce dernier est réglementé par des conventions collectives qui fixent les barèmes salariaux, les horaires de travail, les primes et les droits sociaux. En 2024, un arrêté royal a d'ailleurs confirmé l'accord sectoriel pour 2023-2024, incluant des mesures en faveur de l'ergonomie, du bien-être au travail et de la formation continue (SPF Emploi, 2024).

2.8.2 Les chiffres de l'absentéisme dans le secteur de la distribution

En 2023-2024, le taux d'absentéisme dans le secteur du retail en Belgique est estimé à environ 6,5 %, soit nettement supérieur à la moyenne nationale qui est de 5,5 %. Cette surreprésentation s'inscrit dans une tendance globale à la hausse de l'absentéisme, particulièrement marquée par l'augmentation des absences de moyenne durée (entre 1 mois et 1 an) et de longue durée. À titre comparatif, dans l'ensemble des secteurs, le taux d'absentéisme pour maladie de courte durée est passé de 3,34% en 2023 à 3,29% en 2024 tandis que celui de longue durée a progressé de 3,63% à 3,75%. Bien que ce soit un sujet d'actualité, il existe peu de sources publiées sur les chiffres exacts par secteur¹⁶ (Communication personnelle, Tempo-Team, 2025).

2.9 Conclusion

L'analyse approfondie de l'absentéisme met en lumière l'ampleur et la complexité croissante de ce phénomène, en particulier dans un secteur aussi exposé que celui de la distribution. Si les causes sont multiples (personnelles, médicales, structurelles ou organisationnelles), un constat peut déjà émerger : les pratiques managériales, et en particulier la reconnaissance au travail peut jouer un rôle déterminant dans la dynamique de présence ou d'absence des salariés.

Les effets délétères de l'absentéisme ne se limitent pas aux pertes de productivité ou aux coûts financiers : ils affectent également la cohésion d'équipe, la satisfaction des clients, la santé psychologique des travailleurs et bien d'autres. Le sentiment de surcharge, le manque de sens et l'usure émotionnelle, souvent accentués par un défaut de reconnaissance ou valorisation alimentent une spirale de désengagement qui peut mener à l'arrêt de travail prolongé.

Dans ce contexte, il est essentiel de considérer les spécificités du secteur du commerce de détail en Belgique, qui représente une part importante de l'économie nationale, tant en termes d'emplois (11,8 de l'emploi total) que de chiffre d'affaires (102,7 milliards d'euros en 2023). Le secteur se caractérise par une forte proportion d'emplois à temps partiel, des horaires étendus, une prédominance dans les PME et des conditions de travail exigeantes. Ces éléments structurels expliquent en partie un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne nationale : en 2023/2024, il atteint environ 6,5 %, contre 5,5 % dans tous les secteurs confondus. Ce taux reflète notamment la progression des absences de moyenne et longue durée, dans un contexte déjà fragilisé par la baisse d'emploi.

¹⁶ En date du 9 mai 2025, prise de contact avec Comeos qui n'ont actuellement pas de chiffres représentatifs pour le secteur.

Au croisement des dimensions humaines et organisationnelles, l'absentéisme apparaît comme un indicateur révélateur de la qualité du management et du climat social interne. Ces constats justifient pleinement l'exploration du lien entre reconnaissance au travail et présence durable, que la suite de ce mémoire propose d'approfondir dans le contexte spécifique du secteur de la distribution.

Partie 3 : L'impact de la reconnaissance sur l'absentéisme dans le secteur de la distribution

Enfin, la dernière partie de ce travail s'attache à explorer l'articulation entre la reconnaissance au travail et l'absentéisme, dans le but de mettre en évidence leur interdépendance et d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Sur le plan théorique, la reconnaissance au travail est considérée comme un levier essentiel de motivation et d'engagement (André et al., 2013). À l'inverse, l'absentéisme peut être interprété comme un symptôme de désengagement ou de mal-être au travail. Il semble donc pertinent d'analyser les liens possibles entre ces deux notions, en particulier dans un secteur comme celui de la distribution, où les conditions de travail sont souvent précaires et caractérisées par la répétitivité.

3.1 Quels sont les liens entre l'absentéisme et la reconnaissance ?

➤ **Soutien organisationnel perçu et implications sur l'absentéisme**

Le soutien organisationnel perçu, tel que le définit Eisenberger, correspond à la perception qu'ont les collaborateurs de l'attention et de l'investissement que leur accorde l'organisation. Cette relation d'échange, centrée sur le point de vue du salarié, repose sur l'idée que plus le collaborateur se sent soutenu, plus il est enclin à répondre positivement en s'impliquant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. (Saint-Onge & Haines, 2007).

De nombreuses recherches confirment les effets bénéfiques de ce soutien : il renforce l'implication organisationnelle, notamment dans sa dimension affective (Eisenberger et al., 1990, 2001), stimule les comportements de citoyenneté organisationnelle (Short & Wayne, 1992 ; Moorman et al., 1998), améliore la performance au travail et réduit significativement l'absentéisme (Saint-Onge & Haines, 2007).

➤ **Absence de reconnaissance et désengagement organisationnel**

L'analyse de la littérature a distingué deux grandes catégories d'absentéisme :

- L'absentéisme involontaire : lié à une incapacité physique ou mentale à être présent.
- L'absentéisme volontaire, associé à une volonté de se retirer du travail en réaction à une insatisfaction ou à une démotivation (Safy-Godineau et al., 2021).

Ce second type, particulièrement pertinent dans cette étude, est conceptualisé par *le Withdraw Model*, selon lequel l'absentéisme constitue un comportement de retrait face à un environnement de travail perçu comme négatif. De cette perspective, l'absentéisme ne peut être réduit à une simple donnée quantitative, il devient alors un indicateur social révélateur d'un désengagement progressif des salariés (Safy-Godineau et al., 2021).

Ce désengagement trouve son origine dans des facteurs attitudeux tels que l'insatisfaction, le manque d'implication ou encore la perte de sens au travail. Plus encore, des études ont montré que l'absence de reconnaissance organisationnelle favorise ce type de retrait. En effet, un manque de reconnaissance perçu peut engendrer une forme de désaffection à l'égard de l'organisation traduisant par des absences récurrentes (Safy-Godineau et al., 2021).

L'absentéisme devient alors une réponse adaptative ou défensive, une échappatoire face à un environnement professionnel où les efforts fournis ne sont ni valorisés, ni récompensés (Bouville, 2009). Ce lien entre la reconnaissance insuffisante et l'absentéisme volontaire suggère une interdépendance fonctionnelle entre ces deux thématiques. La reconnaissance, lorsqu'elle est absente ou jugée inéquitable, alimente une dynamique de retrait latent qui se manifeste par une présence réduite. (Safy-Godineau et al., 2021)

➤ **Cas organisationnels et effets concrets sur l'absentéisme**

Dans un contexte difficile, la pression sur les objectifs est forte, amenant un besoin de reconnaissance supérieur. Cette exigence accrue s'inscrit dans un environnement organisationnel où les salariés, confrontés à des injonctions de performance élevées, attendent en retour une reconnaissance explicite de leurs efforts. Or, certaines pratiques de management, la mise sous silence de certains personnels ainsi que le fonctionnement en silo, ont eu des effets délétères sur la cohésion de l'ensemble de l'organisation. Ces dynamiques managériales ont directement affecté la qualité du climat social en entraînant une augmentation de la rotation du personnel, une baisse marquée de la motivation, une accentuation des conflits sociaux, jusqu'à l'apparition de grèves (Roche, 2014).

Ces constats soulignent que l'absence ou le déficit de reconnaissance, favorise des comportements de retrait au travail. L'absentéisme, dans ce contexte peut être interprété comme une réaction adaptative face à une organisation perçue comme injuste ou indifférente aux efforts de ses membres.

De cette manière, le manque de reconnaissance apparaît non seulement comme facteur de désengagement mais comme un déclencheur indirect d'absences récurrentes, traduisant une perte d'adhésion au collectif et aux objectifs de l'organisation.

Mon étude s'inscrit dans le courant des recherches en sciences de gestion, qui considèrent d'après Johns et Nicholson dans l'ouvrage de Safy-Godineau, l'absentéisme comme un **symptôme révélateur d'un dysfonctionnement organisationnel**, et plus précisément comme une conséquence indirecte d'un déficit de reconnaissance au travail (Safy-Godineau et al., 2021).

En somme, la reconnaissance émanant directement de l'entreprise ne se limite pas à une valorisation symbolique : elle participe directement au climat social et à l'engagement individuel. Dans le secteur de la distribution, caractérisé par une pression opérationnelle forte, le manque de reconnaissance peut devenir un puissant levier explicatif de l'absentéisme volontaire au travail.

3.2 Le secteur de la distribution en lien avec l'absentéisme et la reconnaissance

Le secteur de la distribution connaît une situation un peu paradoxale : malgré une croissance du chiffre d'affaires (+5,2 % en 2023), il fait face à une baisse de l'emploi, une augmentation des faillites et un recours accru à des formes de travail flexibles comme l'intérim (+31,3 %) et les flexi-jobs (Waterbley, 2024 ; ONSS, 2024). Cette instabilité structurelle affecte la qualité de vie au travail, en particulier pour les femmes, majoritairement représentées dans les emplois à temps partiel (40,5 % : Statbel, 2024), et contribue à une augmentation du stress et de la démotivation.

Ce contexte explique pourquoi le secteur enregistre un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne nationale : 6,5 % contre 5,5 % tous les secteurs confondus (Tempo-Team, 2025). Selon Securex, ce taux atteint même 6,67 % dans le commerce, avec une prédominance des absences de longues durées liées à des facteurs psychologiques (Coach, 2025).

Parallèlement, le manque de reconnaissance apparaît comme variable explicative centrale. Comme le souligne une étude de l'UCLouvain (2023), la reconnaissance au travail a un effet direct sur le taux d'absentéisme : les employés qui se sentent valorisés sont significativement moins absents (Iliescu, 2020). Ce constat est appuyé par les travaux de Brun et Dugas (2005) et Roche (2021, 2024) qui montrent que la reconnaissance qu'elle soit sociale, existentielle ou professionnelle constitue un facteur protecteur contre le désengagement et a fortiori le burn-out.

Les effets de l'absentéisme ne se limitent pas aux coûts financiers, estimés à 1 580,94€ par travailleur à temps plein en moyenne mais touchent également la cohésion des équipes, la productivité et la qualité de service. L'absentéisme devient dès lors un indicateur de mal-être collectif autant qu'un enjeu de gestion (SD Worx, 2025).

De cette manière, dans un environnement professionnel caractérisé par des horaires contraignants, des rémunérations peu attractives, combinées à une insatisfaction au travail, développer et mettre en place une culture de la reconnaissance devient un levier stratégique pour fidéliser les équipes, améliorer le climat et ainsi, réduire l'absentéisme.

3.3 La taille de l'entreprise a-t-elle des relations avec l'absentéisme et la reconnaissance

➤ Sur l'absentéisme

D'après les données publiées par Attentia (2023), l'absentéisme pour raison de santé est significativement plus élevé dans les grandes entreprises que dans les PME¹⁷. Ainsi, dans les structures de plus de 500 salariés, le taux d'absentéisme atteint 9,9 %, ce qui représente en moyenne 24,6 jours d'absence par salarié chaque année. À titre comparatif, les entreprises de plus petite taille enregistrent un taux de 5 %, soit 12,5 jours d'absence par an. Ce phénomène est accentué par le poids des arrêts maladie de longue durée, qui impactent fortement la capacité de travail. Pour les grandes entreprises, cela représente une perte estimée à 4,5 % de leur potentiel normal (Haemers, 2025).

¹⁷ PME : Petite ou moyenne entreprise dont le nombre de salariés est compris entre 10 et 249.

Une étude menée par Malakoff Humanis souligne également que la préoccupation des dirigeants à l'égard de l'absentéisme augmente avec la taille de l'entreprise. L'absentéisme, en particulier lorsqu'il est lié à la maladie, devient un enjeu stratégique dans les structures de grande taille. L'étude met aussi en évidence des différences selon les secteurs d'activité, comme la santé ou le commerce, affichant un niveau de préoccupation plus élevé, en raison de contraintes spécifiques et de gestion des effectifs. Une autre étude, réalisée par Acerta, confirme cette tendance. Elle montre que le taux d'absentéisme augmente de manière progressive avec le nombre de collaborateurs, quel que soit le type de maladie¹⁸ (Acerta, 2024 ; Malakoff Humanis, 2024).

➤ Sur la reconnaissance

De façon quelque peu paradoxale, les pratiques de reconnaissance sont en général plus structurées et développées dans les grandes entreprises. Celles-ci disposent généralement de moyens humains, techniques et financiers leur permettant de mettre en place des politiques de reconnaissance formalisées et souvent innovantes.

Par exemple, Danone a instauré un programme « Danone Vitaly », visant à encourager la reconnaissance entre collègues. Selon une analyse publiée par le site Vorecol, ce programme a permis d'améliorer la satisfaction des collaborateurs de 30 % en un an. Des entreprises comme Google et Michelin confirment également cette tendance : elles ont également mis en place des programmes de reconnaissance intégrés à leur culture organisationnelle, ce qui confirme cette tendance (Psico-smart., 2024).

Dans les PME, malgré des moyens parfois plus restreints, elles mettent elles aussi en œuvre des pratiques de reconnaissance sous des formes plus simples et informelles. Elles valorisent notamment la reconnaissance entre pairs, permettant aux salariés de valoriser mutuellement leurs efforts et réalisations. Ce type d'approche, davantage fondé sur la proximité et l'autonomie contribue à créer un environnement de travail positif et a tendance à renforcer la coopération au sein des équipes (Psico-smart, 2024).

En somme, la taille d'une entreprise joue donc un rôle dans la fréquence de l'absentéisme et dans le type de pratiques de reconnaissance déployées. Si les grandes entreprises sont plus touchées par l'absentéisme, elles sont aussi mieux équipées pour mettre en place des politiques de reconnaissance structurées. Les PME, quant à elles, bien qu'elles soient confrontées à un absentéisme moindre, privilégient des pratiques plus humaines, qui s'appuient sur la relation directe avec les collaborateurs.

¹⁸ Cf. annexe n° 9/10/11 : Tableaux reprenant les maladies selon la taille d'entreprise, le secteur et l'importance des dirigeants.

Partie 4 : Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre l'impact des pratiques de reconnaissance sur l'absentéisme au travail dans un secteur en particulier : celui de la distribution. À travers de la littérature, des modèles théoriques et de spécificités organisationnelles du secteur, il a été démontré que la reconnaissance constitue un levier essentiel de prévention et de réduction de l'absentéisme.

L'analyse faite a mis en évidence l'interdépendance entre reconnaissance au travail et l'absentéisme, en particulier dans le secteur de la distribution. Loin d'être un simple indicateur de présence ou d'engagement, l'absentéisme constitue un phénomène complexe, multifactoriel, révélateur d'un déséquilibre dans la relation de travail. Il traduit souvent une forme de souffrance, un désengagement progressif ou un signal d'alerte quant aux conditions de travail. Dans ce contexte, la reconnaissance constitue un levier stratégique de prévention et de régulation. En effet, elle agit sur plusieurs niveaux : en stimulant la motivation, en renforçant le lien d'appartenance à l'organisation, en protégeant la santé mentale et en favorisant un climat de travail plus apaisé. Elle permet de désamorcer ces dynamiques de retrait, souvent visibles dans un premier temps mais qui conduisent à des absences répétées, voire à une rupture.

Le secteur de la distribution, caractérisé par une pression opérationnelle, une flexibilité imposée, une valorisation sociale faible, un salaire peu attractif et une précarité persistante (temps partiel, intérim, turnover), constitue un terrain propice au développement de ces risques. Dans un tel environnement, l'absentéisme dépasse la seule problématique individuelle : il devient un révélateur de dysfonctionnement collectif et organisationnel. En ce sens, agir sur la reconnaissance ne relève pas uniquement d'un enjeu relationnel mais bien d'une logique de prévention sur le long terme.

Les pratiques de reconnaissance, qu'elles soient formelles ou informelles, doivent s'inscrire dans une approche cohérente de management, en lien avec les réalités du terrain. Elles ne se substituent pas aux dispositifs institutionnels ou contractuels, mais les complètent utilement en apportant une dimension plus humaine, plus immédiate, souvent attendue par les collaborateurs. En effet, nous avons vu selon le modèle VIE et la pyramide de Maslow que la reconnaissance constitue l'un des besoins fondamentaux. Cela est d'autant plus crucial dans les métiers dits 'invisibles' du retail (caissiers, manutentionnaires, employés logistiques, etc.), souvent exposés à une forme d'indifférence organisationnelle.

Dès lors, investir dans la reconnaissance constitue un levier à la fois préventif et curatif. Elle permet non seulement de traiter les causes profondes de l'absentéisme (perte de sens, stress, épuisement émotionnel, etc.) mais également de renforcer la fidélité, la coopération et la performance des équipes. Dans un secteur où le taux d'absentéisme dépasse la moyenne nationale, la reconnaissance ne peut plus être perçue comme une pratique accessoire mais comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines.

Enfin, ce travail m'a permis de mieux appréhender la complexité des liens entre reconnaissance, absentéisme et le secteur de la distribution, mais aussi de développer une lecture critique sur la manière dont ces notions s'inscrivent dans les logiques organisationnelles. Certaines limites,

ainsi que pistes de réflexion complémentaires, sont exposées en annexe n°2, dans une perspective d'approfondissement futur de la thématique.

Bibliographie

- Acerta. (2024, mai 3). Record de ces cinq dernières années: les travailleurs belges n'ont jamais été aussi peu absents qu'aujourd'hui. Acerta. <https://www.acerta.be/fr/dans-la-presse/record-de-ces-cinq-dernieres-annees-les-travailleurs-belges-nont-jamais-ete-aussi-peu-absents-quaujourd'hui#:~:text=Dans%20les%20plus%20grandes%20entreprises%20%28plus%20de%20500,maladie%20de%20plus%20d%E2%80%99un%20an%20est%20%C3%A9galement%20pr%C3%A9occupante.>
- André, C., Braud, P., & Brun, J.-P. (2013). La reconnaissance au travail - des revendications collectives à l'estime de soi. Edition Sciences Humaines, 126. <https://shs.cairn.info/la-reconnaissance--9782361060367?lang=fr>
- Axa live - Axa live - Avec une hausse de 41 % en 5 ans, l'absentéisme des salariés à la dérive dans les entreprises en France. (2025, 6 mars). <https://axalive.fr/article/axa-absenteisme-datascope-2025>
- Berhin, S. (2025). L'Arizona met bel et bien fin au système des trois jours d'absence sans certificat. . . mais le travailleur belge. <https://www.sudinfo.be/id948369/article/2025-02-03/larizona-met-bel-et-bien-fin-au-systeme-des-trois-jours-dabsence-sans-certificat>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021). Développer la reconnaissance au travail. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Éds.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (chap. 16, pp. 245–256). Dunod. <https://shs.cairn.info/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-page-245>

- Bourcier, C., Palobart, Y., La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Les Éditions d'Organisation, 1997 [La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens | Cairn.info](#)
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Cairn Info*, 79-88. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79?lang=fr>
- Coach, L.-. (2025, 17 février). Absentéisme au travail : causes, impacts et solutions. Chance2Change | Coach en charisme et confiance en soi. <https://www.chance2change.be/management/absenteisme-au-travail/>
- Conseil central de l'économie. (2024). Rapport sur l'emploi dans le secteur de la distribution. Dans La Consultation Socio-Economique. <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/1230/1-emploi-dans-le-secteur-de-la-distribution-septembre-2024>
- Dejoux, C. (2017). Motiver (Chapitre 4, pp. 55–71). Dans *Du manager agile au leader designer* (pp. 55–71). Dunod. Chapitre 4. Motiver | Cairn.info
- Diez, R., & Carton, P. (s. d.). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*. <https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104?lang=fr>
- Dumas, M. (2005). De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques. https://www.researchgate.net/publication/46478665_De_la_gestion_de_labsenteisme_a_la_gestion_de_la_sante_dans_une_entreprise_de_cosmetiques
- Erhard, J. (2020, novembre 18). Les secteurs agro-alimentaires et de la distribution restent sur le pied de guerre malgré l'augmentation de l'absentéisme. Peoplesphere. <https://peoplesphere.be/fr/secteurs-agro-alimentaires-de-distribution-restent-pied-de-guerre-malgre-laugmentation-de-labsenteisme/>

- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 27-36. <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2?lang=fr>
- Grégoire, D. (2012). Les travailleurs ont le sentiment d'être devenus des marchandises. European Trade Union Institute. <https://www.etui.org/fr/themes/sante-et-securite-conditions-de-travail/hesamag/grande-distribution-des-travailleurs-brade/les-travailleurs-ont-le-sentiment-d-etre-devenus-des-marchandises>
- Groupe IDEWE. (s. d.). De l'absence au bien-être sur le lieu de travail. Dans Service Public Fédéral. https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/4_fr_idewe_fod_waso_van_afwezig-zijn_tot_er_wel-zijn.pdf
- Haemers, E. (2025). Rapport sur l'absentéisme pour cause de maladie en 2024 [PDF]. Attentia. https://content.attentia.be/1/591641/2025-04-14/j4vlhp/591641/1744636422UqswOfGc/2025_rapport_Attentia_Ziekteverzuim_FR_1_.pdf
- Halpern, C. (2013). La reconnaissance : Des revendications collectives à l'estime de soi. Edition Sciences Humaines. <https://shs.cairn.info/la-reconnaissance--9782361060367-page-12?lang=fr>
- Iliescu, A. (2020). Impact de la reconnaissance au travail sur le bien-être des employés, leurs performances et le succès organisationnel. Dans UCLouvain - Dial. <https://thesis.dial.uclouvain.be/entities/masterthesis/76abc463-7a8a-49ec-937d-d831cefd9f94>
- Jorro, A. (2013). Dictionnaire des concepts de la professionnalisation. De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisati--9782804188429?lang=fr&tab=auteurs>

- Larousse. (2010). Le Petit Larousse illustré (p.862). Paris : Larousse.
- Lazzeri, C., & Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd’hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. <https://shs.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-88?lang=fr>
- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. In M. Valler & C. Louche (Eds.), Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés (pp. 353–356). Dunod. https://shs.cairn.info/article/DUNOD_VALLE_2016_01_0353?tab=texte-integral
- Malakoff Humanis. (2024). Baromètre annuel Absentéisme 2024. Dans Malakoff Humais. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/download-pdf/661ebce78fc86da6720ca448>
- Mensura. (2025, 28 avril). Les types d’absentéisme : un nouveau code couleur brise le tabou. <https://www.verzuimbeleid.be/fr/blog/types-absenteisme>
- Monneuse, D. (2015). L’absentéisme au travail : De l’analyse à l’action ! (2^e éd.). AFNOR.
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). Maxi Fiches - Gestion des ressources humaines - 3^e éd. Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100788798-page-135?lang=fr&tab=feuilleter>
- Mosse, C., & Delubac, P. (2024). L’absentéisme en France en 2023 Baromètre 2024. https://www.mercer.com/assets/fr/fr_shared-assets/local/attachments/pdf-2024-barometre-absentism.pdf
- ONSS. (2024, 23 décembre). Analyse du marché du travail pour le troisième trimestre 2024 | ONSS. <https://www.onss.be/actualites/2024/12/23/analyse-du-marche-du-travail-pour-le-troisieme-trimestre-2024>
- Petites Economies. (2022, 12 novembre). Population active – Qu’est-ce que c’est ? , caractéristiques et exemples. <https://petites-economies.be/population-active/#:~:text=La%20population%20active%20est%20le%20pourcentage%20ou%20>

[le,un%20emploi%20r%C3%A9mun%C3%A9r%C3%A9%20ou%20%C3%A0%20la%20recherche%20d%E2%80%99un](#)

Psico-smart. (2024, août 28). Comment mettre en place un programme de reconnaissance efficace pour améliorer la satisfaction des employés ? <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-mettre-en-place-un-programme-de-reconnaissance-efficace-pour-ameliorer-la-satisfaction-des-employes-21303>

Psico-smart. (2024, août 28). Comment optimiser l'engagement des employés à travers un système de reconnaissance ? <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-optimiser-lengagement-des-employes-a-travers-un-systeme-de-reconnaissance-23454#:~:text=Pour%20les%20lecteurs%20qui%20souhaitent%20am%C3%A9liorer%20la%20motivation,favoriser%20une%20culture%20d%27appr%C3%A9ciation%20et%20de%20feedback%20constructif>

Pregolato, M., Bussin, M. H., & Schlechter, A. F. (2017, janvier 30). Total rewards that retain : A study of demographic preferences. SA Journal Of Human Resource Management. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/804/1118>

Randon, S., Baret, C., & Prioul, C. (2011). Le management des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé ? : Quel management des ressources humaines demain. Management & Avenir. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-133?tab=texte-integral>

Roche, A. (2014). La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations. @GRH, 4(13), 11–42. <https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2014-4-page-11?lang=fr>

- Roche, A. (2024). Manque de sens au travail ? Un éclairage par la reconnaissance au travail. *Management & Sciences Sociales*, N° 36(1), 63-81. <https://doi.org/10.3917/mss.036.0063>
- Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs.
- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2021). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale 7. *Gestion et Management Public*, 98. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2021-2?lang=fr>
- Saint-Onge, S., Haines, V. Y. III, Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Économie du travail*, 30, 89–101. [pour-une-meilleure-reconnaissance-des-contributions-au-travail \(2\).pdf](#)
- Saint-Onge, S., & Haines, V. (2007). Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances. *De Boeck Supérieur*. <https://doi.org/10.3917/dbu.onges.2007.01>
- SD Worx. (2025, 3 avril). Quel est l'impact de l'absentéisme ? Calculez vos coûts directs et indirects. <https://www.sdworx.be/fr-be/actua-tendances/absences/quel-est-limpact-reel-de-labsenteisme-calculez-vos-couts-directs-et>
- SFP Economie. (2024, 1 octobre). Postes de travail occupés. SFP Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/emploi-dans-les-pme/postes-de-travail-occupes>
- SPF Emploi. (2024, 15 mai). Nouvel arrêté royal sur l'ergonomie au travail et la prévention des TMS | SPF Emploi - Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/nouvel-arrete-royal-sur-lergonomie-au-travail-et-la-prevention-des-tms>

- Shandwick, W. S. (2025, 27 avril). En 2024, 1 travailleur sur 12 était malade lors d'&apos ; une journée de travail moyenne. Securex. <https://press.securex.be/en-2024-1-travailleur-sur-12-etait-malade-lors-dune-journee-de-travail-moyenne>
- Statbel. (2025, 26 mars). Le travail à temps partiel | Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/le-travail-temps-partiel>
- Taïeb, J.-P. (2016). Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise. <https://shs.cairn.info/paie-et-administration-du-personnel--9782100749621-page-59?lang=fr&tab=feuilleter>
- Tamer, S. (s. d.). Une politique d'absentéisme comme levier de rétention dans la pratique. Dans Comeos.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel (3e éd.). Deboeck Supérieur.
- Tremblay, M., Simard, G., Chênevert, D., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gesyion*, 30.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & William D'Hoore, W. (2009). Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers. *Le Travail Humain*, 72. - [Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers | Cairn.info](#)
- Verheughe, D., & Hautekiet, M. (2024). Welzijn op het werk – Comeos HR Day [PDF]. Comeos. [Attentia Comeos HR-day 2024.pdf](#)

Waterbley, S. (2024, juin). Rapport sur la conjoncture économique dans la distribution - juin 2024. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/publications/rapport-sur-la-conjoncture-28>

Weber Shandwick. (2024, 14 novembre). L'absence ; absentéisme de moyenne et de longue durée atteignent un niveau record. Securex. <https://press.securex.be/labsenteisme-de-moyenne-et-de-longue-duree-atteignent-un-niveau-record>

Annexes

Annexe n°1 : Utilisation de l'intelligence artificielle

Au terme de ce travail, l'intelligence artificielle a été utilisée pour la vérification de l'orthographe et de la syntaxe finale du travail.

Annexe n°2 : Recul critique – Brogniez Clothilde

Bien que ce mémoire soit essentiellement une revue de la littérature, je trouve pertinent de mettre en évidence les questionnements qui m'ont surpris tout au long de la rédaction.

À travers cette thématique, des questions restent naturellement ouvertes et pourraient faire l'étude de futurs recherches, travaux.

Premièrement, comme nous avons pu le constater à travers divers sources, l'absentéisme est une thématique bien connue et largement documentée aujourd'hui. Cependant, en pratique, on observe peu de mises en application concrètes ou plans d'actions effectifs qui serviraient de modèles à suivre pour les autres organisations. Bien que la loi impose un cadre légal pour la réintégration au travail à la suite d'un arrêt maladie, il n'existe actuellement aucun cadre légal préventif à cet égard ; comme l'obligation d'instaurer une politique de reconnaissance au travail ou prévoir des budgets annuels dédiés à cette thématique via le bien-être au travail.

En réfléchissant d'un autre point de vue, ce problème d'absentéisme, à mes yeux risque de rester en suspens, avec des variations de chiffres comme nous l'avons vu. En effet, si l'on se réfère à la matrice des priorités d'Eisenhower, qui classe les tâches selon leur degré d'importance et d'urgence, l'absentéisme au travail, tout comme la reconnaissance, se situeraient dans la case « important – non urgent ». ce quadrant correspond à des projets d'optimisation qui nécessitent une mise en application, mais qui ne sont pas encore prêts à être déployés. Il s'agit d'un enjeu sur le long terme.

Par ailleurs, la question de sens au travail résonne de plus en plus de nos jours. Une hypothèse envisageable pour les entreprises, avant de mettre en place de véritables politiques internes de reconnaissance, pourrait être de formaliser cette dimension dans le contrat de travail ou même dans le règlement interne à l'organisation. Étant donné que cette thématique s'approprie de manière assez variable selon la culture d'entreprise, les valeurs ou d'autres dimensions, elle peut largement différer d'une entreprise à une autre.

De cette manière, un collaborateur serait informé dès son entrée des pratiques internes en matière de reconnaissance. Pour certaines personnes, cela peut constituer un véritable levier de motivation et ainsi, avoir un effet positif sur l'engagement ; pour d'autres, plus expérimentées étant donné leur fonction ou ayant des attentes différentes, cela pourrait être perçu comme secondaire.

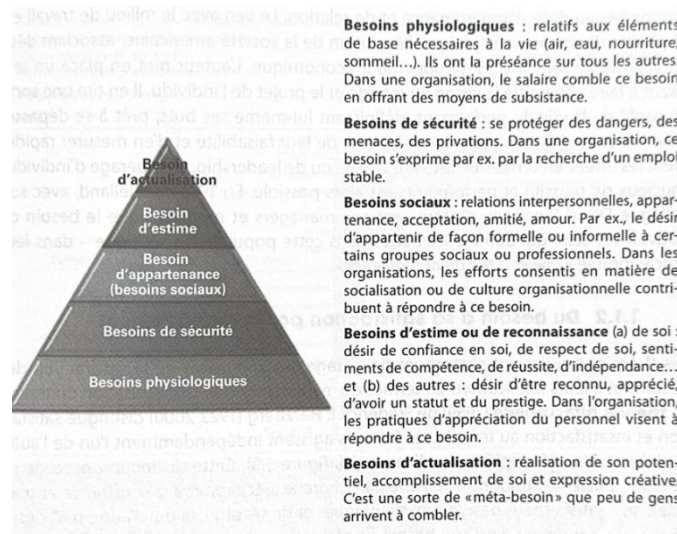
Il s'agit donc d'une thématique encore largement à explorer et très intéressante. Dans le cadre de ce travail, je suis limitée à l'analyse documentaire qui m'a déjà permis d'apprendre plein de

notions sur le sujet. Cependant, une étude de terrain, des enquêtes qualitatives et quantitatives ou d'autres investigations pourraient enrichir et rendre cette approche plus réaliste. C'est pourquoi j'ai choisi de faire ce recul critique, la littérature est bien fondée et documentée, mais dans le domaine des ressources humaines, il est essentiel à mon sens de comprendre comment les théories se traduisent concrètement sur terrain, à travers les comportements humains.

Annexe n°3 : Tableau reprenant les impacts de la reconnaissance – Clothilde Brogniez

<i>CATÉGORIE</i>	<i>LES IMPACTS DE LA RECONNAISSANCE</i>
Motivation	La reconnaissance (informelle) favorise la motivation autonome des salariés.
Estime de soi	Sentiment renforcé d'estime de soi qui permet de se sentir valorisé et respecté.
Bien-être psychologique	La reconnaissance contribue au bien-être des salariés
Engagement	Un travailleur reconnu développe une relation plus forte avec son manager et est davantage engagé dans son travail mais également envers ses collègues.
Performance	La reconnaissance des efforts et des résultats peut stimuler la performance des salariés
Climat de travail	
Développement personnel et professionnel	La reconnaissance aide à préserver et construire une identité, donnant du sens au travail
Diminution de l'absentéisme	Les salariés se sentent mieux dans leur fonction et sont moins enclins à s'absenter pour des raisons de démotivation ou de mal-être.
Réduction du turnover	La reconnaissance favorise la fidélisation des collaborateurs, ce qui limite les départs et les coûts liés au recrutement ou à la formation de nouveaux arrivants.
Renforcement de la marque employeur	Une entreprise reconnue pour valoriser ses salariés attire davantage de nouveaux talents

Annexe n°4 : Pyramide de Maslow – Management Humain – Laurent Taskin



Annexe n°5 : Définition de l'absentéisme, nuance entre absentéisme et absence – Attentia

Définition de l'absentéisme

Absentéisme	Absence
<p>= l'incapacité d'effectuer les activités découlant de la relation de travail (absence de courte durée) en raison</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une maladie d'un accident du travail d'une absence injustifiée 	<p>Englobe toutes les formes d'absentéisme et de présentéisme.</p> <p>Le présentéisme fait référence à la maladie ou à la sous-performance d'un collaborateur au travail.</p> <p>Les différents aspects du travail et la résilience personnelle jouent un rôle crucial à cet égard. Le fonctionnement optimal et le sentiment de bien-être au travail sont tous deux des variables de résultat du présentéisme.</p>

Annexe n° 18
synthèse



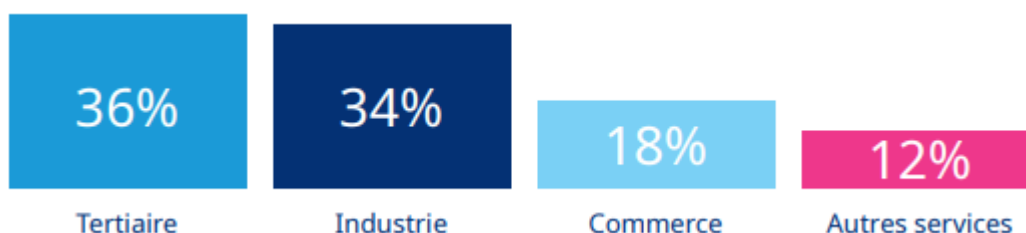
6 : Tableau reprenant

les causes de l'absentéisme – Clothilde Brogniez

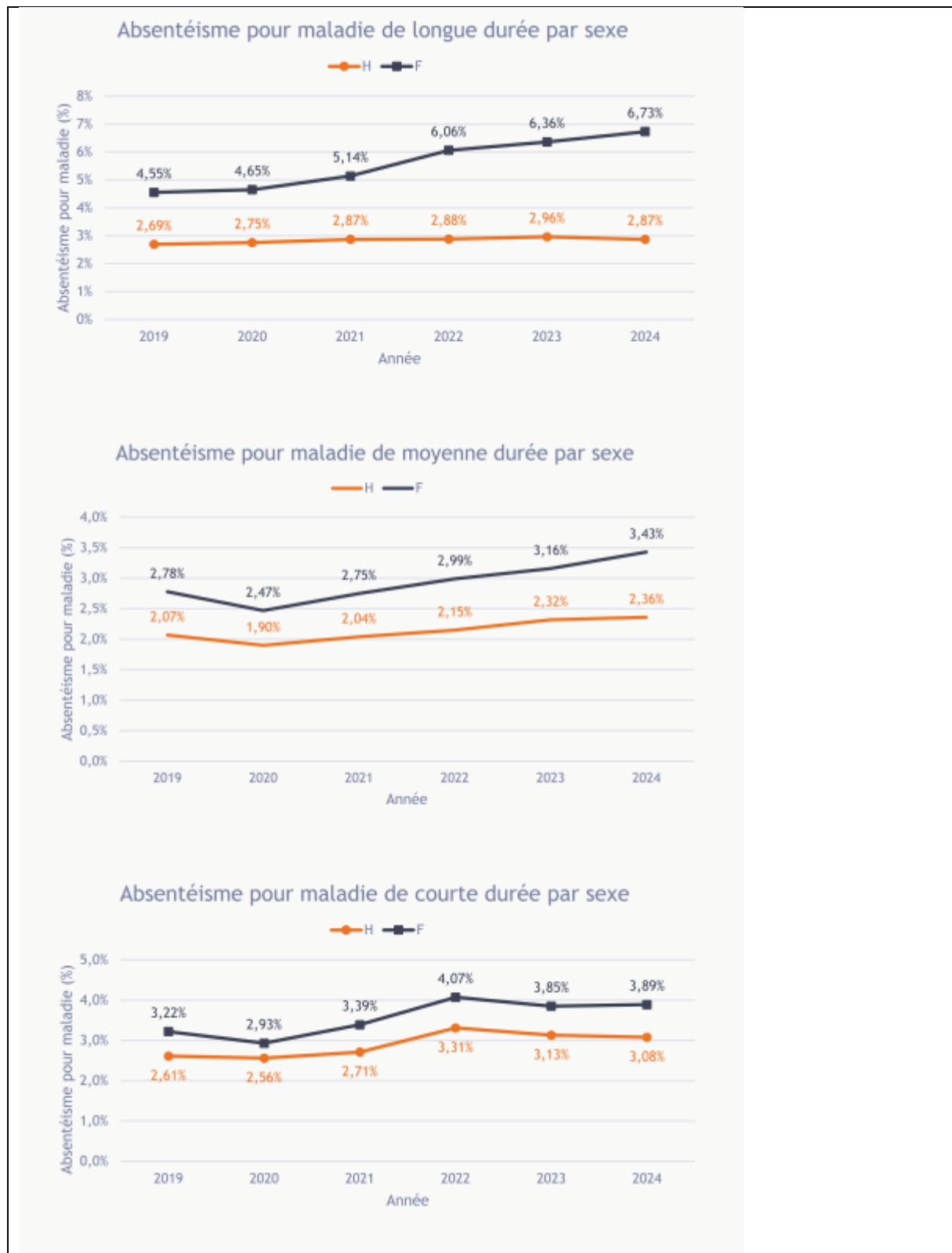
CATÉGORIE	LES CAUSES DE L'ABSENTÉISME
Coûts financiers pour les entreprises	L'absentéisme entraîne des coûts directs (remplacement, heures supplémentaire et indirects (perte de productivité, désorganisation).
Pression sur les systèmes de protection sociale	Les absences prolongées augmentent les dépenses des systèmes de sécurités
Diminution de la productivité	L'absentéisme réduit l'efficacité des équipes et la performance globale
Augmentation du stress et de la charge de travail pour les collègues	Les absences non planifiées accroissent la charge de travail des collaborateurs présents, pouvant augmenter le stress
Inégalités salariales	Une forte dispersion salariale au sein d'une entreprise peut accroître l'absentéisme

Effets sur la satisfaction au travail	Un environnement de travail marqué par un absentéisme élevé peut diminuer la satisfaction des collaborateurs
Perte de confiance des clients	Des services inconsistants ou de moindre qualité peuvent réduire la fidélité des clients et nuire à la réputation de l'entreprise.
Désorganisation opérationnelle	L'absentéisme perturbe le fonctionnement de l'entreprise, nécessitant des réorganisations fréquentes et affectant la continuité des activités.
Risque de burn-out	La surcharge de travail et un stress accru peuvent conduire à l'épuisement professionnel chez les salariés restants
Détérioration de la qualité du service	L'absentéisme peut entraîner des retards, des erreurs ou une baisse de la qualité, services, affectant la satisfaction des clients / collaborateurs /...

Annexe n°7 : Graphique représentant le taux d'absentéisme par secteur - Mercer



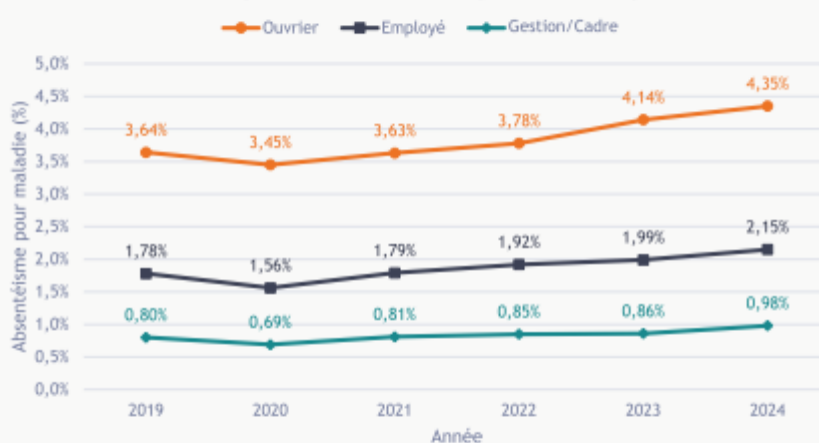
Annexe n°8 : Graphiques Attention – Absentéisme selon : la durée, le sexe, les régions



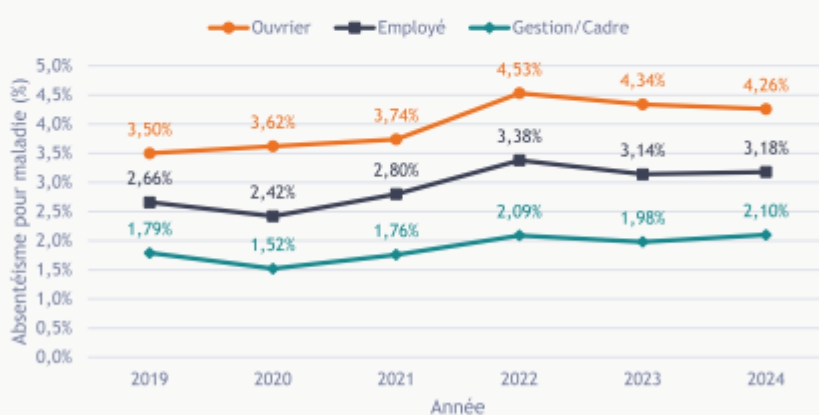
Absentéisme pour maladie de longue durée par statut

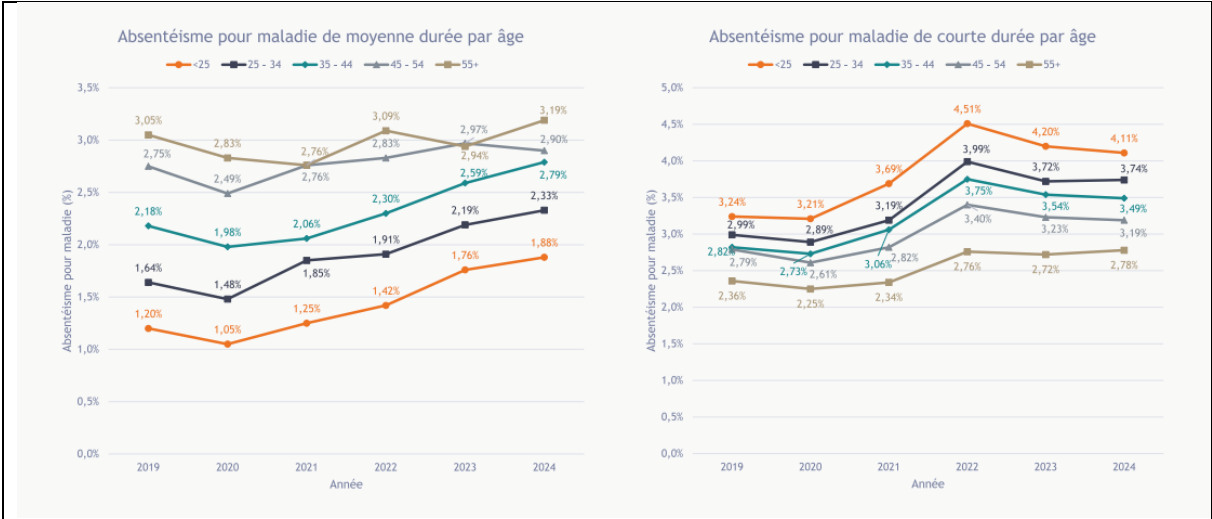


Absentéisme pour maladie de moyenne durée par statut



Absentéisme pour maladie de courte durée par statut

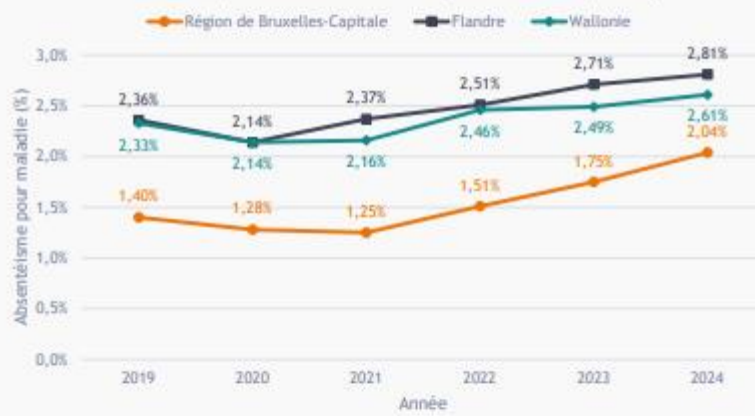




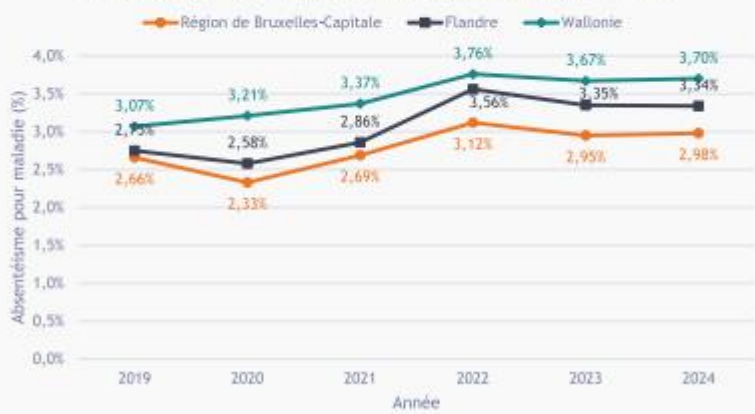
Absentéisme pour maladie de longue durée par région



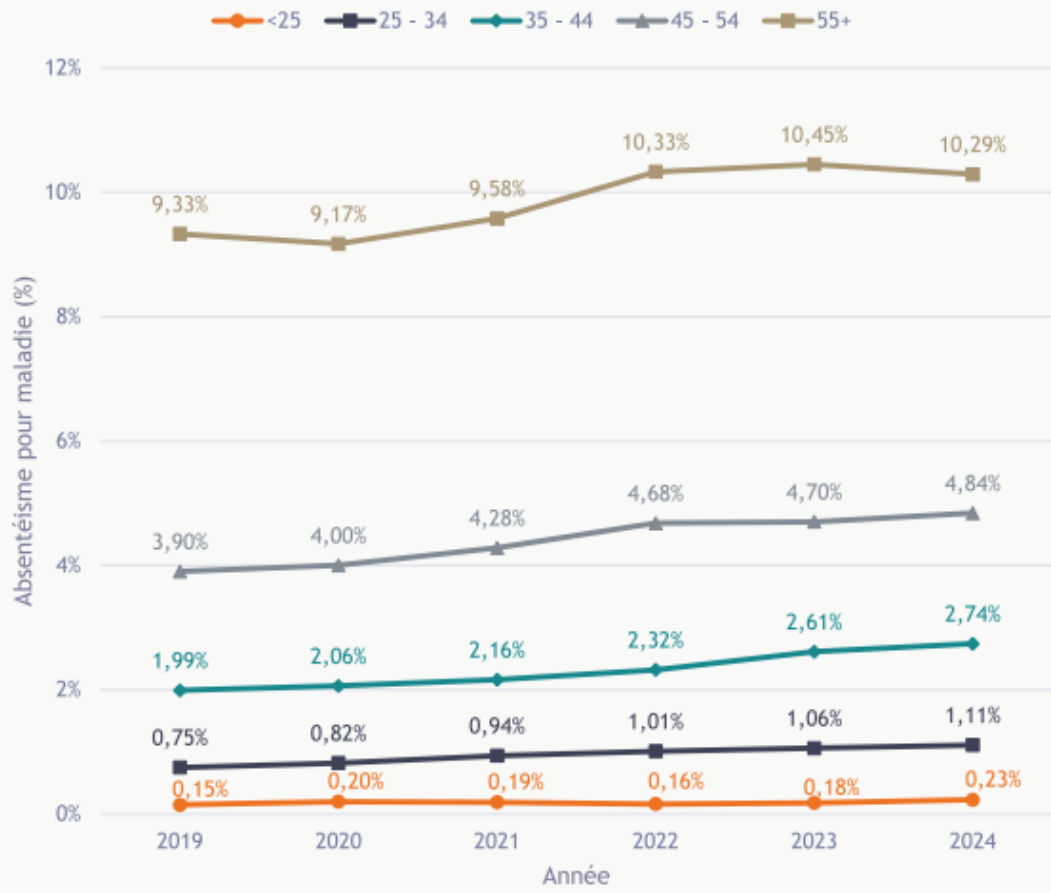
Absentéisme pour maladie de moyenne durée par région



Absentéisme pour maladie de courte durée par région



Absentéisme pour maladie de longue durée par âge



Annexe n°9 : Tableau synthétique absentéisme par secteur - Acerta

Maladie 2023					
	En jours	En %	< 30 jours de maladie	> 30 jours de maladie	> 1 an de maladie
Construction	16,7	6,7 %	2,1 %	2,1 %	2,5 %
Chimie/Pharma/Énergie	14,0	5,6 %	2,1 %	1,5 %	1,9 %
Services/Finances	16,9	6,8 %	2,3 %	2,1 %	2,4 %
Vert	11,4	4,5 %	1,4 %	1,5 %	1,6 %
Commerce de gros et de détail	19,4	7,8 %	2,6 %	2,5 %	2,6 %
Horeca	14,5	5,8 %	1,6 %	2,3 %	1,9 %
Logistique/Transport	13,2	5,3 %	1,8 %	1,6 %	1,8 %
Industrie métallurgique/manufacturière	17,2	6,9 %	2,4 %	1,9 %	2,6 %
Non marchand	25,3	10,1%	3,0%	2,7%	4,4%
Alimentation	19,8	7,9%	2,6%	2,1%	3,2%

Annexe n°10 : Tableau maladie 2023 selon le nombre de travailleurs dans une organisation - Acerta

Maladie 2023					
	En jours	En %	< 30 jours de maladie	> 30 jours de maladie	> 1 an de maladie
< 5 travailleurs	12,5	5,0 %	1,6 %	1,8 %	1,7 %
5-9 travailleurs	14,6	5,8 %	1,9 %	1,8 %	2,1 %
10-19 travailleurs	15,7	6,3 %	2,1 %	2,0 %	2,1 %
20-49 travailleurs	17,6	7,0 %	2,4 %	2,1 %	2,5 %
50-99 travailleurs	18,6	7,5 %	2,6 %	2,2 %	2,7 %
100-199 travailleurs	20,1	8,0 %	2,9 %	2,3 %	2,9 %
200-499 travailleurs	20,2	8,1 %	2,8 %	2,2 %	3,1 %
Plus de 500 travailleurs	24,6	9,9 %	2,8 %	2,6 %	4,5 %

Annexe n°11 : Graphique montrant l'importance des dirigeants face à l'absentéisme – Malakoff Humanis

