

# Table des matières

<b>1. Quelques observations juridiques sur l'absentéisme au travail'</b>	9
Michel DAVAGLE et Steve GILSON	
<b>2. L'impact du travail hybride sur l'absentéisme/le présentéisme</b>	19
Julien BALISTRERI	
<b>Introduction</b>	19
<b>A. Absentéisme et présentéisme</b>	22
1. Chiffres et tendances observées	22
2. Des enjeux similaires et une relation complémentaire	24
L'absentéisme (les types d'absentéisme)	25
<b>B. Le travail sur site, le télétravail et le travail hybride : bref focus sur la situation d'Ethias</b>	27
1. Historique	27
2. Premiers essais et implantation du télétravail	27
3. Les « années Covid »	28
4. Organisation hybride « Post-Covid »	29
<b>C. Les facteurs déterminants</b>	29
<b>D. L'exemple d'Ethias en la matière :</b>	32
<b>E. Les actions d'Ethias dans le cadre de sa politique de gestion de l'absentéisme</b>	33
1. Le suivi et l'accompagnement des malades de longue durée	33
a) Procédure informelle	33
b) Procédure formelle	34
2. La sensibilisation des collègues et le support au management	35

<b>F. Des risques et des opportunités</b>	35
1. En équilibre	35
2. Des recommandations au-delà des équilibres	37
<b>Conclusion</b>	38
<b>Bibliographie</b>	40
<b>Sitographie</b>	40
<b>3. Du management à la prestation vers un management au résultat : impact sur l'absentéisme</b>	43
Linda AIT AMEUR	
<b>Introduction</b>	43
<b>A. Du management à la prestation au management au résultat</b>	45
1. Le management à la prestation	45
2. Le management au résultat	47
3. Principales différences entre le management à la prestation et le management au résultat	48
<b>B. Impact de la transition vers un management au résultat sur l'absentéisme</b>	49
1. Impact de la transition sur les conditions propices à l'absentéisme	49
2. Impact du management au résultat sur l'absentéisme : en pratique	51
a) Engagement accru et valorisation des efforts individuels et collectifs	51
b) Feed-back et développement personnel	52
c) Motivation intrinsèque	52
d) Transparence et communication	52
e) Culture de responsabilisation	53
f) Flexibilité accrue et sentiment de contrôle	53
<b>C. Réaliser la transition vers un management au résultat</b>	55
1. Étapes à considérer dans la transition	56
a) Comprendre la philosophie du management basé sur les résultats	56

b)	Définition des objectifs et des résultats	56
c)	Communication et sensibilisation	56
d)	Identification des indicateurs de performance (KPI)	57
e)	Formation et développement	57
f)	Responsabilisation et engagement	57
g)	Suivi et mesure continus	57
h)	Feed-back et amélioration continue	57
i)	Alignement de la reconnaissance	57
j)	Évaluation et ajustements	58
<b>2.</b>	<b>Conseils pour une transition réussie</b>	<b>58</b>
a)	Comprenez les raisons de l'absentéisme	58
b)	Communiquez clairement les raisons du changement	58
c)	Impliquez vos équipes	58
d)	Fixez des objectifs mesurables	58
e)	Établissez un système de suivi régulier	58
f)	Donnez un feed-back constructif régulièrement	58
g)	Encouragez la collaboration	59
h)	Offrez des possibilités de développement	59
i)	Valorisez les efforts	59
j)	Soyez flexible	59
k)	Donnez l'exemple	59
l)	Évaluez régulièrement les résultats	59
<b>3.</b>	<b>Quels sont les pièges à éviter ?</b>	<b>59</b>
a)	Ignorer les préoccupations des employés	60
b)	Adopter une approche rigide	60
c)	Négliger la communication	60
d)	Sous-estimer le temps requis	60
e)	Ne pas mesurer les progrès	60
f)	Ne pas adapter les systèmes de valorisation	60
g)	Ne pas encourager la collaboration	60
h)	Manquer de formation et de soutien	61
i)	Se concentrer uniquement sur les résultats à court terme	61
j)	Investir uniquement sur les <i>good performers</i>	61
k)	Se concentrer uniquement sur les résultats	61

4. Valeurs clés pour une transition réussie	61
a) Transparence	62
b) Collaboration	62
c) Respect	62
d) Responsabilisation	62
e) Équité	62
f) Reconnaissance	62
g) Apprentissage continu	62
h) Flexibilité	62
i) Bien-être des employés	63
j) Équilibre	63
k) Communication ouverte	63
l) Intégrité	63
<b>Conclusion</b>	<b>63</b>
<b>4. Pourquoi la réintégration s'avère-t-elle aussi difficile à réussir (focus sur le cas du burn out exemple) ?</b>	<b>65</b>
Laurent DEVLÉSAVER	
<b>A. Causes et perception</b>	<b>66</b>
<b>B. Timing</b>	<b>67</b>
1. Timing de l'arrêt	67
2. Timing de la reprise	68
a) Phase 1	68
b) Phase 3	68
c) Phase 2	69
<b>C. Type de traitement, qualité de l'accompagnement</b>	<b>70</b>
<b>D. Formation du personnel encadrant</b>	<b>71</b>

<b>5. Absentéisme-maladies graves (cancer par exemple) : besoin d'une approche spécifique ?</b>	75
Magali MERTENS	
<b>A. Maladie grave, le cas du cancer</b>	76
1. Le tabou de la mort	76
2. La triple peine de la maladie	77
a) La toxicité financière	77
b) L'altération de la qualité de vie	77
c) Les effets psychologiques : perte de confiance et d'estime de soi	80
<b>B. Aspects particuliers relatifs à la maladie grave : l'importance de la notion de rythme</b>	81
1. Évaluation de l'impact systémique	82
2. Définir les limites physiques	83
3. Décoder ses émotions pour comprendre ses besoins	84
4. Cartographier son système de support	85
5. Comprendre son échelle de valeurs	85
6. Communiquer ses besoins à la personne adéquate de manière adéquate	87
7. Identifier ses ressources et ses leviers	87
8. Établir un plan d'action avec un agenda réaliste	88
<b>C. Agir en amont : une politique structurelle de la gestion de l'absentéisme grâce au <i>disability management</i></b>	88
1. Engagement de la direction	89
2. Réunir les parties concernées (groupe de travail)	90
3. Des valeurs aux actions : formuler la vision	90
4. Établir besoins et priorités (collecte d'informations sur les <i>process</i> en place)	91
5. Formuler un plan d'action (étapes, responsabilité, évaluation, feed-back régulier)	91
6. Le groupe de travail élabore la procédure (cadre avec flexibilité)	91

7. Communication et mise en œuvre : le besoin d'une accroche narrative	92
8. Évaluation et ajustement	93
<b>Conclusion</b>	94
<b>6. Bien-être – Mesure/évaluation du stress, corrélation avec l'absentéisme et outils de prévention</b>	97
Sarah Sevilla	
<b>Introduction</b>	97
<b>A. Lien entre l'absentéisme et le stress au travail</b>	98
<b>B. La législation bien-être belge comme cadre d'intervention</b>	104
1. Prévention des risques en entreprise	104
2. Prévention des risques psychosociaux en entreprise	107
Les facteurs de risques psychosociaux au travail : de quoi parle-t-on ?	107
3. L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux comme moyens de lutter contre l'absentéisme ?	109
<b>C. Recommandations pour une politique de bien-être psychosociale plus efficace au travail</b>	116
Opter pour une approche de prévention en cinq clés	118
<b>Conclusion</b>	121
<b>Bibliographie</b>	122
<b>7. Faut-il maintenir le contact avec les absents et, si oui, comment ?</b>	125
Laurence PARFONDY	
<b>Introduction</b>	125
<b>A. Pourquoi maintenir un contact avec un collaborateur absent ?</b>	126
1. Impacts pour le collaborateur lui-même	127

2. Impacts pour l'organisation, l'entreprise et les autres collaborateurs	129
3. Situation vécue	130
<b>B. Qui prend et maintient le contact avec le collaborateur absent ?</b>	131
<b>C. Sous quelle forme, à quel endroit, à quelle fréquence faut-il contacter le collaborateur absent ?</b>	133
<b>D. Et si le collaborateur refuse tout contact ?</b>	134
<b>Conclusion</b>	136
<b>Bibliographie</b>	137
<b>Sitographie</b>	137
<b>Annexe – Canevas d'entretien de suivi durant absence</b>	138