



# ACCOMPAGNER L'ABSENCE, UN LEVIER DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL ?

Nous sommes bombardés d'études et de chiffres qui démontrent que le stress chronique entraîne des coûts et pertes énormes, en raison d'un absentéisme de longue durée accru, de présentéisme et d'une inefficacité générale au travail ([White paper de Secorex, Absentéisme en 2015](#)).

Dans l'article paru en février 2017, nous avons abordé le phénomène du stress chronique avec l'éclairage des neurosciences, qui nous permettait en effet de mieux comprendre le phénomène du stress « psychosocial ». Le stress y était décrit comme un produit d'éléments déclencheurs externes et de la façon dont les individus les interprètent. Nous pouvons induire que la réaction des individus face aux situations potentiellement stressantes de la vie, allait, entre autres, dépendre de leur capacité à vivre le changement et l'incertitude. En termes de solutions, apparaissait l'importance d'aider les employés à développer leur adaptabilité, leur employabilité et à être mieux équipés pour gérer les exigences et l'imprévisibilité de la vie. En somme, leur self-leadership.

Il est dès lors essentiel que l'employé sente qu'il peut (re)prendre les rênes en mains de son projet professionnel, de ses compétences et de son apprentissage. Cette attitude est à la source d'une implication plus grande au travail, parce que l'individu met son énergie et ses efforts là où cela a du sens pour lui. D'ailleurs, l'article du numéro précédent sur les « Pas-là » avait cet objectif de mieux comprendre l'absence et les absents ainsi que de décrire les bases du trajet de

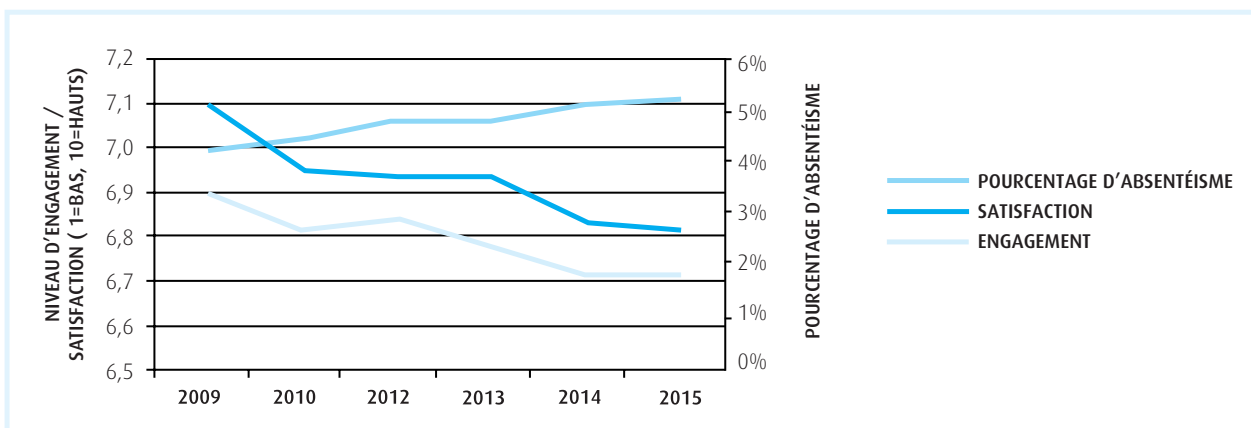
réintégration nouvellement mis en place. Aujourd'hui, nous vous proposons un autre point de vue sur l'absence au travail avec quelques propositions sur le « que faire » et le comment faire ».

### QUELLE PLACE DONNER À L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ABSENCE ?

Si j'insiste sur le pouvoir et les ressources de l'employé, cela ne veut pas dire qu'il est le seul responsable de son stress ou de sa santé. Les responsabilités sont bien entendu partagées par les différents acteurs-clés : employeur, employé et société. Et donc, les solutions à mettre en place aussi.

Les leviers d'action préventive au niveau de l'entreprise sont nombreux, afin d'augmenter la vitalité (accès à une alimentation saine, des espaces de relaxation, des activités sportives, ...) et l'agilité (donner de l'autonomie, donner du sens, développer un management participatif, ...) des collaborateurs.

Dans le volet curatif (le point de départ est alors le symptôme ou le problème à résoudre, plutôt que sa Prévention), l'accompagnement de l'absence et la réintégration au travail sont encore trop souvent considérés comme « sujet tabou » ou en tout cas, sujets très délicats ou frileux. Les initiatives sur ce plan - que l'absence soit liée au stress, à des situations privées ou un mélange des deux - sont pourtant très bénéfiques pour tous les acteurs du système.



L'ÉVOLUTION DE L'ABSENTÉISME MISE EN PARALLÈLE AVEC UNE DIMINUTION DE L'ENGAGEMENT ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL (SDWORKX, 2015).

### BRISER LE TABOU ?

Il est important de briser le tabou de l'absence, et d'oser parler de ses causes et conséquences au travail. Les collaborateurs se sentent alors soutenus, considérés et respectés, mais aussi responsabilisés par rapport à l'impact de l'absence sur le travail, sur l'individu (estime de soi, ...) et l'équipe (sentiment d'équité, solidarité, ...). Accompagner l'absence a un effet bénéfique sur le Bien-Etre et l'engagement, et donc la performance, à condition de ne pas être une politique de contrôle, sur base de tableaux chiffrés et froids, examinés dans un bureau. La dimension humaine doit être au cœur de la démarche, ainsi que l'implication des parties-prenantes. Les employés sentent et voient la différence, si les discours et les actes dans le domaine du Bien-Etre sont constructifs et cohérents dans le temps. En somme, s'ils ont confiance. L'accompagnement de l'absence doit être intégré dans un plan d'action global qui vise l'épanouissement du potentiel des collaborateurs.

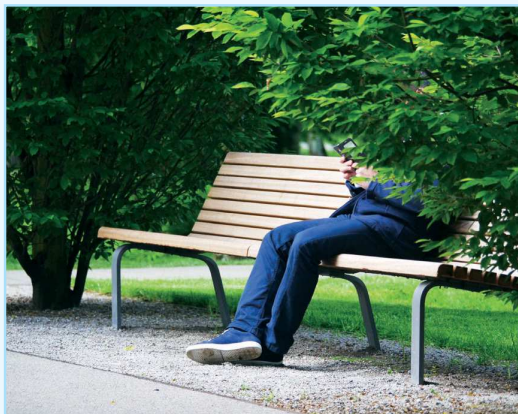
Cela ne veut pas dire qu'un comportement inapproprié, non responsable ou empreint de négligence, n'a pas de conséquence négative ou n'entraîne pas de sanction. Cela veut dire que cette sanction n'est réellement acceptable que si on a tout mis en œuvre pour créer un espace de feedback et d'écoute, pour prendre action et soutenir l'employé, avant que la situation ait pris de l'ampleur. De même, il ne s'agit pas de se mêler de la vie intime ou personnelle d'autrui. Aborder l'absence a du sens, car elle a un impact sur la qualité et les relations au travail, et doit être gérée en tant que telle. Parler de l'absence est tout simplement essentiel pour montrer de la considération pour la personne, l'équipe, et les clients (internes et externes) qui sont touchés par ses conséquences.



Même l'absence qui n'est pas directement liée au stress au travail mérite toute l'attention ainsi que le soutien de la part de l'employeur. Prenons l'exemple de personnes prenant soin d'un proche malade ou en perte d'autonomie au quotidien, appelées « aidants proches ». Ce rôle demande beaucoup d'énergie et de temps. 40% du personnel d'une entreprise vit cette situation à un moment donné de sa carrière. Pour ces aidants proches, le risque de connaître une détresse psychologique est multiplié par 2,5 et la probabilité de rencontrer des problèmes de santé est multipliée par 3. La proportion des collaborateurs concernés justifie une forme de soutien, mais ce n'est pas tout. Il a été démontré que les collaborateurs « aidants proches » développent des compétences intéressantes dans le cadre du travail : ils montrent plus d'empathie, ils font preuve de capacité de gestion accrue et d'un sens de l'organisation éprouvé, et ils témoignent d'une loyauté et d'un dévouement renforcés. Des programmes au service de l'entreprise voient d'ailleurs le jour, afin de garder les aidants proches actifs et performants. Ceci est un exemple de cause privée, comme vivre un divorce, des problèmes de santé, des soucis d'argent, etc.

### QUEL EST LE RÔLE DU MANAGER ET DES COLLÈGUES ?

Concrètement, le manager peut apprendre à mener un entretien formel d'absence ou à aller vers son collaborateur d'une manière informelle, afin d'échanger sur son absence, sa santé et son état d'esprit. Le manager et les collègues auraient tout bénéfice à voir plus clairement les actions possibles en cas d'absence de longue durée ou de courte durée, et lors de la réintégration au travail. Lors de formations sur l'accompagnement de l'absence, les questions pleuvent : « Faut-il prendre des nouvelles et en donner ? », « Est-il approprié d'envoyer des fleurs, une carte, ... ? », « Comment montrer de l'intérêt sans être indiscret ? ». Des questions qui paraissent simples mais qui mettent souvent mal à l'aise et demandent une réponse. Par ailleurs, le manager a besoin de savoir quel est son rôle et quelles sont ses limites. Il est souvent préoccupé, non seulement par le temps que ces démarches prennent, mais surtout parce qu'il croit devoir « jouer au psychologue » ou devenir une sorte de « médecin ». Il a également avantage à savoir sur quels acteurs et services - internes et externes - il peut compter (RH, Personne de Confiance, Médecin du Travail, coaches, psychologues, ...) afin de gérer la relation avec le collaborateur absent et d'absorber l'impact de l'absence dans l'équipe.



## L'ANNONCE DE L'ABSENCE : UNE PHASE-CLÉ

Une phase-clé est l'annonce de l'absence. L'objectif est de montrer de l'intérêt pour le travailleur malade, de récolter des informations sur la durée attendue de la maladie, sur le suivi du travail, éventuellement guider dans les démarches administratives et se mettre d'accord pour la suite (qui rappelle qui et quand ?). Le manager montre de la disponibilité, de l'empathie, de l'écoute et reste orienté solutions. Il pose aussi un cadre et des limites, en soulignant par exemple l'importance de prévenir le plus tôt possible en cas de prolongation de l'absence, afin de faciliter l'organisation du travail. Dès l'annonce de l'absence, il est recommandé d'être en contact direct et de ne pas fonctionner via une tierce personne. Annoncer son absence à l'aide d'un sms envoyé à un collègue ne favorise pas le dialogue avec son manager. Mais ce geste reflète-t-il un manque de confiance, un malaise ou une crainte ? Ou simplement un chemin facile ou plus confortable ? Une habitude à propos de laquelle on ne se pose pas de questions ? Il est intéressant de creuser cela.

Le manager doit parfois gérer des réactions de la part du collaborateur qui se sent visé ou qui veut protéger sa vie privée. D'où l'importance de l'objectif cité plus haut et de l'attitude générale, non intrusive. Le manager et l'employeur créent des conditions favorisant la confiance et l'échange, afin que tout évolue pour le mieux de part et d'autre. Le collaborateur doit se sentir à l'aise pour exprimer ses besoins (être en contact ou pas, recevoir de la visite ou pas, ...), sachant que ses besoins peuvent changer avec le temps. Dans le cadre du coaching de retour de burn out, je constate souvent que le collaborateur évite ou refuse certains contacts au début de l'absence et qu'il

regrette ensuite de ne pas avoir eu de nouvelles ou de considération de la part de son manager ou de ses collègues. Ces derniers ayant éventuellement essayé un refus de contact au départ, n'ont pas osé faire une nouvelle tentative, après quelques semaines ou mois.

## LE RETOUR AU TRAVAIL : CRUCIAL

J'observe combien le retour au travail peut être anxiogène et être un des facteurs qui retardent la reprise du travail, après une absence de longue durée. Le contact ayant lieu au retour d'une absence de courte durée est tout aussi important que lors d'une absence de longue durée. Typiquement, le manager s'intéresse à l'état du collaborateur, avec bienveillance et sans culpabiliser. Il est bon que le collaborateur soit conscient des conséquences de son absence pour le travail, pour les collègues et les clients, a fortiori quand les absences témoignent d'un schéma récurrent, quand elles sont fréquentes et perturbantes. Le but de ce moment est de montrer combien le collaborateur est important. C'est aussi l'occasion de l'informer sur les changements pendant son absence et de répondre à ses questions.

Dans le cas d'une réintégration au travail après une absence de longue durée, tout le monde aura avantage à se montrer proactif : prévoir dans quelle fonction, dans quelles conditions et avec quel type de soutien aura lieu la reprise. Préparer les collègues également, pour qu'ils se sentent plus à l'aise et évitent les maladresses. Et bien entendu, aider le collaborateur à remonter en selle, à gérer les réactions de l'entourage, à reprendre confiance. En cas de burn out, un coaching aide à tirer des leçons de cette expérience difficile et à mettre progressivement des choses en place pour ne pas récidiver et en ressortir « grandi ».



**A CÔTÉ DES MESURES FOCALISÉES SUR L'ABSENCE ELLE-MÊME, L'EMPLOYEUR SE DOIT, DE SON CÔTÉ, DE DÉGAGER LES TENDANCES ET D'IDENTIFIER LES PROBLÈMES STRUCTURELS QUI CONTRIBUENT À AUGMENTER L'ABSENTÉISME : MANAGEMENT TROP DIRECTIF, TAUX DES ACCIDENTS DU TRAVAIL, ACCOMPAGNEMENT INSUFFISANT DU CHANGEMENT, MANQUE DE VISION STRATÉGIQUE ET DE SENS, ETC. EN D'AUTRES TERMES, LES CHIFFRES D'ABSENCE SONT DES INDICATEURS DE SANTÉ DE L'ENTREPRISE. COMPLÉTÉS PAR DES OBSERVATIONS QUALITATIVES SUR LE TERRAIN QUI PERMETTENT DE MIEUX COMPRENDRE L'ABSENCE, ILS MÈNENT À DES SOLUTIONS POUR LE BIEN-ÊTRE ET L'EXPRESSION DU POTENTIEL HUMAIN DANS L'ENTREPRISE.**

**JE TERMINERAI EN SOULIGNANT LE FAIT QU'UNE ABSENCE DE COURTE DURÉE RÉCURRENTÉ EST TRÈS SOUVENT UN SIGNAL D'ALERTE ET PRÉCURSEUR D'UNE ABSENCE DE PLUS LONGUE DURÉE. DONC, UN DIALOGUE PROACTIF ET CONTINU EST VITAL.**

**ENFIN, RETENONS QUE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ABSENCE DEMANDE DE LA CONFIANCE, UN CADRE CLAIR ET UNE BONNE PRÉPARATION, ET S'INSCRIT DANS UNE APPROCHE GLOBALE DE L'ÉPANOUISSEMENT DES PERSONNES AU TRAVAIL.**

Natacha Van Hove