

Document de référence

Employés en difficulté



Table des matières

Introduction	2
La prévention de l'absentéisme	2
Les principaux facteurs de risque	2
Comment détecter un problème pouvant entraîner une absence	3
Avant d'intervenir	3
Au moment d'intervenir	3
Le rôle spécifique du gestionnaire	4
Conclusion	4
Références	5

« Intervenir efficacement auprès des employés en difficulté : stratégies gagnantes pour les gestionnaires. »

Introduction

L'absentéisme est en hausse depuis plusieurs années. Une des principales causes est l'augmentation importante des maladies dites « subjectives », particulièrement des cas de santé mentale (une absence sur deux selon l'Organisation mondiale de la santé [OMS]). D'ailleurs, selon l'OSM toujours, d'ici 2020, la dépression majeure coûtera plus cher que toute autre maladie, incluant le cancer.

L'origine de ce phénomène est attribuable à un ensemble de facteurs tels que l'accélération des changements technologiques, l'augmentation du stress (au travail et à la maison), le vieillissement de la population, etc.

Cette augmentation du taux d'absentéisme entraîne évidemment des répercussions financières importantes sur les organisations, leurs employés et la société en général. Les « coûts » humains sont aussi importants, le personnel étant la ressource première des entreprises.

La prévention de l'absentéisme

La prévention est le principal facteur de diminution des coûts de l'absentéisme. Il existe trois niveaux principaux de prévention : primaire (p. ex. : programmes d'éducation, de gestion et de maintien de la santé), secondaire (p. ex. : programmes d'aide aux employés [PAE]) et tertiaire (p. ex. : programmes de gestion de l'invalidité et de réadaptation).

Lorsque des moyens de prévention primaire n'existent pas ou ne réussissent pas à prévenir l'apparition d'un problème pouvant nuire à la présence au travail des employés, l'intervention des gestionnaires permet souvent d'éviter une détérioration de la situation ainsi qu'un arrêt de travail.

Les principaux facteurs de risque

Avant d'aborder les signes spécifiques permettant de détecter un problème potentiel de même que les stratégies d'intervention auprès des employés, il est important de rappeler que certaines

personnes et certaines organisations risquent davantage de faire face à un problème d'absentéisme. Dans les deux cas, des activités ciblées de sensibilisation et d'éducation peuvent en réduire l'importance.

Les principaux facteurs de risque liés à l'individu sont :

- l'affect négatif (hyperémotivité aux stimuli négatifs);
- la personnalité de type A (ambition, perfectionnisme, compétitivité, besoin de contrôle);
- l'absence de hardiesse (recherche peu de défis, crainte du risque);
- le pessimisme/négativisme naturel (verre à moitié vide);
- les stratégies d'adaptation inadéquates (dépendances, mauvaise gestion du temps, rigidité, grand besoin de soutien, mauvaises habitudes de vie, relations interpersonnelles difficiles).

Les principaux facteurs de risque liés à l'organisation sont :

- les employés mal formés ou mal préparés;
- les emplois répétitifs et monotones;
- l'ambiguïté des rôles;
- le climat malsain;
- les horaires difficiles;
- le niveau de stress élevé;
- l'absence de politique et de directives claires relativement à l'absentéisme.

Comment détecter un problème pouvant entraîner une absence

Le gestionnaire est habituellement très bien placé pour détecter un problème pouvant mener à une absence du travail. En observant et en interagissant régulièrement avec ses employés, le gestionnaire attentif et préoccupé par leur santé pourra reconnaître les signes souvent précurseurs d'une invalidité et qui nécessitent une intervention de sa part. Par exemple :

- les absences et retards fréquents;
- la diminution de la productivité et du rendement;
- l'augmentation du nombre d'erreurs;
- une diminution de la motivation;
- l'augmentation des accidents de travail;
- les difficultés de concentration et de mémoire;
- les plaintes de fatigue;
- la négligence de l'apparence ou des soins corporels;
- l'impatience, l'irritabilité accrue et inhabituelle;
- le manque de collaboration;
- les pleurs;
- l'isolement;
- les problèmes interpersonnels;
- une posture de travail inappropriée;
- la perte ou la prise de poids;
- tout autre changement de comportement inquiétant et observable.

Avant d'intervenir

En général, pour aider l'organisation à diminuer son taux d'absentéisme, les gestionnaires devraient le plus souvent possible :

- s'efforcer de garder la bonne humeur;
- donner l'exemple en évitant de s'absenter;
- valoriser la présence au travail de leurs employés;
- s'intéresser aux employés;
- reconnaître leur contribution;
- montrer de la flexibilité dans certaines situations, lorsque possible.

Au moment d'intervenir

À moins d'avoir suivi une formation spécialisée en intervention psychosociale, un gestionnaire doit être bien préparé et capable d'aborder de façon adéquate la personne à risque de s'absenter. En effet, une maladresse causée par un manque d'habileté ou de tact pourrait devenir plus nuisible qu'aidante.

Par conséquent, en intervention avec une personne qui pourrait être fragilisée, il est important de faire preuve :

- d'écoute / de compréhension (prendre le temps de bien entendre et comprendre la personne, valider cette compréhension);
- d'empathie (bien comprendre comment se sent la personne, sans jugement de valeur)
- d'authenticité (s'efforcer de rester « soi-même », de ne pas jouer un rôle);

- de respect/de confidentialité (respecter la personne dans ce qu'elle vit ainsi que le caractère privé de son vécu);
- de justice/d'équité (s'efforcer de traiter les employés de la même façon);
- d'acceptation/de confiance (donner le bénéfice du doute, accepter les faits présentés, ne pas interpréter, ne pas moraliser);
- d'approche éducative (se renseigner si nécessaire avant de donner de l'information, se référer à son expérience, prendre le temps de bien expliquer les choses, démystifier/dédramatiser les problèmes de santé mentale, car ils touchent 20 % de la population, ainsi que l'utilisation des services d'aide, car tout le monde peut en avoir besoin);
- de responsabilisation (encourager la personne à agir et à s'impliquer activement dans la recherche de solutions, à vaincre la passivité; lui poser la question *qu'est-ce qui pourrait être fait?*);
- de vigilance par rapport aux les conflits d'intérêts;
- de rigueur et de fermeté, mais toujours avec douceur.

Le rôle spécifique du gestionnaire

- Être à l'écoute
 - Porter attention aux signes permettant de déceler un problème nécessitant une intervention
 - Se fier à son intuition pour détecter les employés à risque de s'absenter (augmentation des signes/absences, changement de comportement/attitude au cours des 6 derniers mois)
 - Convoquer discrètement l'employé à risque à une rencontre. Exemple de **première approche** : « J'ai remarqué dernièrement chez toi des signes qui **nous** préoccupent. » (Éviter d'entrer trop dans les détails et de se justifier. Se contenter de donner 1 ou 2 exemples, si nécessaire, et de prévoir la rencontre : « J'aimerais donc te rencontrer brièvement à ce sujet. »)
 - S'il y a un conflit ou un trop grand malaise, ou un possible conflit d'intérêts, diriger l'employé vers le service des ressources humaines, où il pourra être accompagné par la personne de son choix, et les prévenir. Dans un tel cas, effectuer un suivi raisonnable (p. ex. : hebdomadaire) jusqu'à confirmation que la rencontre a eu lieu.
- **Rencontre** : être dans un bon état émotionnel, avoir une ouverture d'esprit, choisir le meilleur moment et le meilleur endroit possibles. Préciser le motif de la rencontre : **niveau élevé d'absences ou signes** permettant de craindre une éventuelle absence, et demander à l'employé s'il désire vous en parler.
 - Sinon, diriger l'employé vers le service des ressources humaines et le prévenir. Dans un tel cas, effectuer un suivi raisonnable (p. ex. : hebdomadaire) jusqu'à confirmation que la rencontre a eu lieu.
 - S'il accepte de s'ouvrir, prendre le temps de bien évaluer vers quel service le diriger :
 - **Ressources humaines** : conflit interpersonnel au travail, harcèlement, démotivation (manque de défis, difficulté à suivre le rythme, perte d'intérêt), manque de collaboration, problème ergonomique
 - **Médecin** : douleur, fatigue, problème d'attention/concentration/mémoire, difficultés vagues/incertaines (inconfort/malaise physique/psychologique), obésité, perte de poids, diabète, problèmes respiratoires, problèmes cardiovasculaires, insomnie, médication (dépendance/effets secondaires), accidents de travail à répétition
 - **PAE** : problèmes conjugaux/familiaux/financiers/légaux, stress, anxiété, dépression, dépendances (alcool, drogue, jeu)
 - Le cas échéant, effectuer un suivi raisonnable (p. ex. : hebdomadaire) jusqu'à confirmation que la rencontre a eu lieu.

Conclusion

Par une approche préventive comme celle-ci, visant à reconnaître les signes avant-coureurs d'une invalidité et à savoir comment approcher et soutenir un employé en difficulté, les gestionnaires sont souvent en mesure de réduire l'absentéisme de leur personnel. Plus encore, une telle approche leur permettra habituellement de diminuer le temps consacré à la gestion des problèmes au sein de leur équipe de travail, en s'assurant d'avoir des employés plus en santé, plus productifs et plus reconnaissants.

Les ressources suivantes peuvent également être mises à profit pour un employé en difficulté :

- Parcourir la FAQ
- Se prévaloir du service Tandem
- Avoir recours au PAE de votre entreprise
- Confier le cas à un professionnel qualifié en cas d'urgence