

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Techniques – Absentéisme

Le terme « conversation d'absentéisme » est une notion large. C'est un terme générique pour différents types d'entrevues/conversations qui doivent chacune être abordées de manière différente. Le type d'entrevue/de conversations que vous menez dépend bien entendu des accords conclus au sein de votre entreprise (ou de votre choix personnel).

Les conversations les plus fréquentes sont :

- ⑥ Entretien d'annonce d'une maladie
- ⑥ Entretien d'absence de longue durée
- ⑥ Entretien de retour
- ⑥ Entretien d'absentéisme

Curieux d'en connaître les raisons ? Consultez notre chapitre « Vision de l'absentéisme ». Nous mentionnons également ci-dessous quelques pièges.

Conversation 1 : entretien d'annonce d'une maladie

- ⑥ Vous avez cette conversation lorsque votre collaborateur vous annonce qu'il est malade.
- ⑥ Règles pour augmenter le seuil de l'annonce d'une maladie :
 - ⑥ Appel personnel
 - ⑥ par téléphone
 - ⑥ parler au responsable hiérarchique direct
 - ⑥ de préférence avant le début de la journée de travail
- ⑥ Proportion entre l'attention pour la personne et l'attention pour les aspects techniques :
 - ⑥ 80 % de la conversation concerne le collaborateur malade
 - ⑥ 20 % pour les aspects techniques
- ⑥ Contenu de la conversation :

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

● 20 % technique :

- Quand revenez-vous ?
- Avertissez-moi de votre retour/prolongation.
- Dois-je communiquer quelque chose à un collègue ?
- Nous ferons de notre mieux pour nous en charger.
- Lieu de séjour.

20

80
%

● 80 % humain :

- Comment allez-vous ?
- Qu'avez-vous ? (normalement, cela ne peut pas être demandé)
- Bon rétablissement !

« Une personne en bonne santé a mille souhaits, une personne malade un seul »
(donc ne pas conclure d'accords ou transmettre de messages assertifs lors de ce type de conversation !)

● Variantes :

- Si vous n'êtes pas immédiatement joignable en tant que responsable, rappelez le collaborateur vous-même, car la règle est : personnellement, par téléphone, directement avec le responsable. Appelez à midi afin de déranger le moins possible la personne malade.
- L'employé ne sait pas encore combien de temps il sera absent au moment de l'annonce de la maladie.
- Le collaborateur n'aime pas trop ce type de conversation. Il estime que cet appel est une forme de contrôle, que cela ennuie la personne malade, etc. Dans la structure d'entretien, vous trouvez la technique « Cadrer ».
- Après avoir dit qu'il est malade, le collaborateur se rend chez le docteur et connaît donc la durée de son absence. Lors de la conversation annonçant la maladie, demandez au collaborateur de rappeler après la visite du médecin.
- Les prolongations/diminutions de la période de malade suivent le même schéma.

● Pratique :

- La proportion 20-80 % est un ressenti, vous ne devez pas la mesurer avec un chronomètre. Lorsque le collaborateur raccroche le téléphone, il doit penser que la conversation le concernait principalement, tout en se concentrant sur d'autres aspects.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- La loi dit que vous ne pouvez pas demander à un collaborateur malade ce qu'il a, mais dans la pratique, ce problème est rapidement résolu : en effet, les personnes le disent souvent d'elles-mêmes. En leur demandant si elles n'ont rien de grave, elles vous le diront.
- Lors de chaque conversation, il convient également de parler de l'organisation, d'où l'utilisation de cette phrase : « Nous ferons de notre mieux pour nous en charger ».
- Faites également attention à ce qui n'est pas concerné par la proportion 20-80 %. Il ne faut pas faire de remarques sur la méthode de notification de la maladie lors de cette conversation, vous pourrez en discuter plus tard lors de l'entrevue de retour. Par exemple, si l'employé vous a envoyé un SMS au lieu de vous appeler personnellement.

Conversation 2 : entretien d'absence de longue durée

- Cette conversation devrait être menée dès que le collaborateur est malade pendant plus de x jours (p. ex. 14 jours).
- Règles:
 - certainement après 1 mois
 - par le responsable. Le but ici est d'éviter un « fade out » (absence courte qui se transforme en absence longue et puis en absence totale de retour).
- Proportion entre l'attention pour la personne et l'attention pour les aspects techniques :
 - 80 % de la conversation concerne le collaborateur malade
 - 20 % pour les aspects techniques
- Contenu de la conversation :
 - 20 % technique :
 - Racontez ce qui se passe au travail. Ne laissez pas le collaborateur devenir un étranger.
 - Qu'en sera-t-il au retour du collaborateur ?
 - 80 % humain :

20%

80
%

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

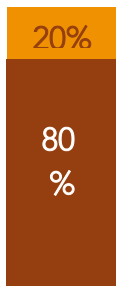
- Comment allez-vous ?
- Vous nous manquez.
- Bon rétablissement !
- Variantes :
 - Supposons qu'un employé n'apprécie pas cette conversation et qu'il estime qu'elle constitue une atteinte à sa vie privée ou qu'elle ne soit pas appropriée dans le cadre de sa revalidation (burn-out). Respectez-le, mais gardez à l'esprit que ce genre de conversation est utile. Parvenez donc à une approche acceptable en faisant des concessions.
 - Appeler une première fois après 14 jours et plus après revient à suivre une procédure sans réellement se préoccuper du collaborateur. Donc, vous pouvez rappeler le collaborateur après par exemple 1 mois ou 3 mois.
 - Certains responsables et entreprises vont téléphoner ou rendre visite au collaborateur malade : c'est très bien. Faites ce qui s'inscrit dans la culture d'entreprise et qui vous convient à tous les deux. Il est important de réduire le seuil de retour et que votre collaborateur garde les meilleurs sentiments à votre égard !
 - En tant que responsable, vous devez certainement appeler, mais veillez également à impliquer les collègues de la personne malade. Ils ont également une responsabilité, tout comme le collaborateur malade. Impliquez-les régulièrement quand c'est possible.
- Pratique :
 - Atteindre le seuil technique de 20 % n'est pas facile, mais ce n'est pas non plus une obligation. L'accent est mis ici (davantage) sur le collaborateur et sa situation.
 - Expliquez ce qui se passe au travail, mais restez général. Ce n'est pas le moment d'expliquer une nouvelle procédure ! Pensez à ce qui se dit durant la pause de midi : qui part à la retraite, qui assume une autre fonction, etc.
 - Les jours proposés ne sont que des exemples théoriques. Fondez-vous sur la situation du collaborateur. L'opération a lieu le neuvième jour ? Appelez alors le dixième ou le onzième jour, mais pas après quatorze jours « parce que la règle le prescrit ».

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Conversation 3 : entretien de retour

- ⑥ Vous menez cette entrevue dès que le collaborateur revient au travail après une période de maladie (1 jour ou 6 mois, peu importe).
- ⑥ Règles :
 - ⑥ personnel
 - ⑥ initiative du responsable
- ⑥ Proportion entre l'attention pour la personne et l'attention pour les aspects techniques :
 - ⑥ 80 % de la conversation concerne le collaborateur malade
 - ⑥ 20 % pour les aspects techniques
- ⑥ Contenu de la conversation :
 - ⑥ 20 % technique :
 - ⑥ Racontez ce qui s'est passé au travail.
 - ⑥ Selon la maladie et la personne malade : demandez s'il faut prévoir des adaptations ?
 - ⑥ Transmettez votre message de manière assertive par rapport à la méthode utilisée lors de l'annonce de la maladie.
 - ⑥ 80 % humain :
 - ⑥ Comment allez-vous ?
 - ⑥ Bon retour parmi nous / vous nous avez manqué !
 - ⑥ Ce n'a pas été si facile de combler votre absence.
- ⑥ Variantes :
 - ⑥ Au cours de cette entrevue, vous pouvez faire un commentaire sur la méthode d'annonce de la maladie du collaborateur. Il ne vous a pas appelé directement, pas à temps, etc. ? Il est à nouveau votre collaborateur et non plus un collègue malade qui reste à la maison. Les techniques d'assertivité font partie de la communication de base.
 - ⑥ Une entrevue de retour après la visite d'un médecin contrôle que vous avez envoyé. Il s'agit d'une situation un peu plus ennuyeuse, mais qui ne change pas beaucoup par rapport à l'approche ci-dessus. Annoncez que vous êtes à l'origine de la décision et pourquoi (« Parce que je ne



Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

vous faisais pas confiance », « Parce que c'est la règle au sein de l'entreprise », etc.).

- ⑥ Ne soyez pas tenté d'approfondir la situation sur les raisons des absences. C'est à ça que sert une entrevue d'absentéisme, qui nécessite un cadre individuel, une introduction et une approche.
- ⑥ Pratique :
 - ⑥ Une entrevue de 1, 2 ou 3 minutes suffit.
 - ⑥ L'entrevue peut avoir lieu dans le couloir, au bureau, à la machine à café, dans le hall de production, etc.
 - ⑥ Traduire « Vous nous avez manqué » dans une déclaration personnelle. Ex. : « Nous avons remarqué/senti que vous n'étiez pas là », « Nous sommes contents de votre retour », etc.

Entrevue 4 : entretien d'absentéisme

- ⑥ Vous avez cette entrevue lorsque votre collaborateur vous annonce x fois qu'il est malade durant une période y (par ex. 4 fois durant la dernière année).
- ⑥ Règles :
 - ⑥ par le supérieur direct ;
 - ⑥ lors d'une entrevue séparée (donc pas lors d'une entrevue de retour), lorsque les personnes concernées ont le temps et la possibilité de le faire.
 - ⑥ Fixer un rendez-vous

- ⑥ Proportion entre l'attention pour la personne et l'attention pour les aspects techniques :

Il n'y a pas de pourcentage précis à respecter, car c'est la situation qui le détermine.

Exemples :

- ⑥ Supposons qu'un collaborateur est atteint d'un cancer et qu'il s'absente régulièrement. Il ne sera donc pas surprenant que cette entrevue soit à 100 % axée sur la personne.
- ⑥ Un collaborateur qui tombe malade à chaque fois après un week-end prolongé sera davantage concerné par une entrevue totalement axée sur les aspects techniques 😊.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- ⑥ Contenu de la conversation :
Comme les pourcentages dépendent ici fortement de la situation et de la personne, il est difficile de les déterminer. Cependant, durant cette entrevue, une attention importante est accordée aux possibles raisons sous-jacentes. Les techniques de communication les plus importantes sont donc la structuration de l'entretien, le coaching et l'écoute active. Et n'oubliez pas de fixer des normes ! Qu'est-ce qui vous semble normal et qu'est-ce qui est bizarre ? Sans être médecin, vous pouvez quand même en discuter.
- ⑥ Variante :
Il s'agit d'une entrevue qui augmente le seuil d'absentéisme et il est donc parfois approprié d'y ajouter une deuxième entrevue (« plus lourde »), par exemple : une entrevue d'absentéisme très fréquent si l'employé est de nouveau absent pour cause de maladie. En plus du responsable direct, il est préférable d'impliquer également le N+2 ou le responsable HR, à la fois pour souligner l'importance, mais également pour offrir plus de solutions.
- ⑥ Pratique :
 - ⑥ Commencez votre entrevue par une introduction très claire : pourquoi faites-vous cela, comment voulez-vous que l'entrevue (ne) se déroule (pas), demandez un accord ?
 - ⑥ Ne parlez pas des maladies, mais du nombre d'absences. De cette façon, vous n'entamez pas une discussion sur les maladies réelles, mais bien sur la quantité.
 - ⑥ La règle suivante s'applique ici encore plus que dans les autres conversations : « Le processus est le résultat ». Il est noble de vouloir parvenir à des points d'action efficaces, mais il est encore plus important d'attirer l'attention sur ces derniers.
 - ⑥ Le proverbe « Un chef paresseux est un bon chef » s'applique très bien ici : posez des questions sur les causes et les solutions, établissez une structure et faites des résumés, etc., mais laissez parler le collaborateur.

Les pièges pour le responsable

Voici quelques pièges classiques que nous connaissons tous, mais dans lesquels nous tombons souvent. En prenant des phrases tirées de la pratique, nous espérons obtenir davantage de reconnaissance et une meilleure connaissance de la situation.

- ⑥ Jouer au docteur

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- « Ne prendriez-vous pas un Dafalgan pour faire disparaître votre mal de tête ? »
- « Cela ne peut quand même pas vous rendre aussi longtemps malade. »
- « Que prenez-vous ? »
- « Vous devriez utiliser un bandage adhésif. »
- « Sur Facebook, je vois que vous étiez à Walibi avec les enfants, alors que vous devriez rester à la maison en raison de votre burn-out. »

- Jouer au détective privé ou à Big Brother
 - « Des collègues m'ont dit que vous travailliez dans votre jardin. »
 - « N'est-ce pas parce que votre mari vous a abandonnée et que vous êtes maintenant seule avec les enfants ? »
 - « Mais vous aidez dans la boutique de votre femme ! »

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Vision – Absentéisme

Notre vision est très claire :

Une politique d'absentéisme est une politique positive, axée sur les personnes, sans être naïve.

Cela signifie qu'une politique d'absentéisme, et les entrevues/conversations d'absentéisme en particulier, a pour objectif premier de soutenir les personnes et leur accorder une attention positive.

Être malade n'est pas agréable en soi. Un responsable doit donc éviter de ne pas accorder de l'attention (ou pire, une attention négative) à son collaborateur malade à ce moment-là. Dans la pratique, nous constatons que de nombreux responsables s'en abstiennent parce qu'ils :

- ❶ sous-estiment l'importance de cette pratique (alors qu'il travaille, le collaborateur malade est par exemple 4 semaines à la maison ; un moment auquel il commence à s'inquiéter de ses projets, un remplaçant (qui pourrait être meilleur), etc.).
- ❷ n'osent pas toujours appeler la personne malade, parce qu'ils ne veulent pas être confronté à des questions ou à l'histoire, « Je ne suis pas psychologue ». Comme si un collaborateur s'attend à ce que son responsable trouve une solution à ses problèmes...
- ❸ font une différence entre les « bons » et les « mauvais » collaborateurs. Un tel responsable appelle uniquement les « bons », tandis qu'un autre appelle uniquement « les mauvais ». Les deux ont tort.
- ❹ ne savent pas toujours ce qui est possible ou permis.

N'esquissons-nous pas une image quelque peu négative de vous en tant que responsable ? Probablement, car ce sont toutes de mauvaises attitudes. Heureusement, de nombreux responsables font bien les choses.

« Sans être naïf », vous vous souvenez ?

En tant qu'organisation et responsable, nous devons traiter l'absentéisme de manière positive, en nous concentrons sur l'être humain. Mais si les choses vont trop loin, nous devrions également les remettre en question, et ce, dans deux domaines :

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- Des éléments qui ne se passent pas bien, qui sont étranges : une absence chaque lundi, chaque première semaine du congé de Pâques, chaque fois qu'il y a eu un conflit au sein de l'équipe, chaque fois qu'un congé a été refusé, etc. Faut-il continuer ? Ce n'est pas correct et cela doit être dit. Cependant, vous n'êtes pas médecin et vous ne pouvez pas contester un certificat médical. Mais cela ne devrait pas vous empêcher de mettre les choses à plat et de dire que vous trouvez cela étrange !
- Le deuxième domaine est plus difficile, car nous nous heurtons à des convictions personnelles. Il s'agit ici de la standardisation. En tant que responsable (et en tant qu'entreprise), vous êtes libre de prendre position. Une maladie après la mort d'un animal de compagnie (« oui, c'est comme notre troisième enfant »), plusieurs jours de congé de maladie plusieurs fois par an à la suite d'une blessure sportive, car le collaborateur pense pouvoir encore jouer au volley-ball à 45 ans (sans s'échauffer), rester à la maison avec un burn-out ou une dépression et inonder Facebook d'excursions, de verres en terrasses, etc.
Sans jouer au docteur, cela peut et doit être mentionné.

Ce type d'actions est efficace, car « le processus est le résultat » ! En y travaillant, vous obtenez une standardisation au sein de l'entreprise qui accorde ainsi également de l'attention à l'absentéisme. Ce n'est donc pas au travers d'actions concrètes convenues ou de limites fixées, mais en y travaillant constamment, et en particulier de façon positive, axée sur l'individu, et sans tomber dans les pièges.

Member of the Cameleon Group