

La gestion des employés malades : un dilemme pour le patron

Les employés qui téléphonent pour dire qu'ils sont malades ponctuent la réalité quotidienne des organisations – surtout pendant la saison de la grippe, mais un taux d'absentéisme trop élevé peut se révéler problématique, surtout dans les petites entreprises où chaque employé joue un rôle crucial et cumule plusieurs fonctions.

Bien que la plupart d'entre nous préfèrent endurer un rhume, ce stoïcisme n'est pas forcément à l'avantage de l'entreprise. Plus de la moitié (51 %) des travailleurs canadiens se présentent au travail quand ils ne sont pas dans leur assiette, selon un récent sondage d'Accountemps (*en anglais seulement*). En leur présence, 57 % des collègues craignent d'être exposés à une maladie, et seulement 11 % d'entre eux sont impressionnés par le dévouement de leur collègue.

Il y a aussi ceux qui prennent tous les congés auxquels ils ont droit, voire davantage, même quand ils n'en ont pas nécessairement besoin. Les uns s'estiment en droit d'utiliser les jours de congé de maladie qu'ils ont accumulés, les autres s'en servent pour d'autres motifs, pour prendre soin d'un enfant, par exemple. Dans ces cas, les collègues doivent souvent prendre en charge des tâches supplémentaires pour maintenir le bon fonctionnement du service, un terreau fertile pour le ressentiment et la perte de productivité.

En revanche, les gestionnaires doivent jongler avec l'idée d'encourager certains employés à prendre leur journée et d'en dissuader d'autres. Néanmoins, *c'est possible*.

Dissuader les héros

Signalez aux employés terrassés par une quinte de toux et d'éternuements que, bien que vous appréciez profondément leur dévouement, vous préférez qu'ils se reposent à la maison pour reprendre des forces plutôt que d'aggraver leur état de santé en restant au travail. Soulignez le fait que l'organisation ne peut pas prendre le risque qu'un employé répande un mauvais rhume dans le service.

- **Renvoyez l'employé malade à la maison.** Aucune excuse ne devrait être acceptée.
- **Assouplissez les modalités de travail.** Autorisez le télétravail. Il vaut mieux permettre à un employé contagieux de travailler à partir de son domicile que de risquer de contaminer le bureau.
- **Soulignez l'importance de l'autogestion de la santé.** Si une clinique de vaccination antigrippale gratuite est mise sur pied dans les locaux de votre organisation, encouragez votre équipe à bénéficier de ce service et accordez-lui le temps nécessaire. Sinon, accordez aux employés suffisamment de temps pour obtenir le vaccin auprès de leur fournisseur de soins de santé.
- **Montrez l'exemple.** Quand ils sont malades, les gestionnaires sont souvent les premiers à ignorer les enjeux du problème en raison de leur charge de travail, des réunions ou des attentes. Déposez les armes. Si vous devez absolument continuer de travailler, faites-le à partir de la maison ou en téléconférence. Les employés seront sensibles à votre considération de ne pas contaminer leur lieu de travail et suivront votre exemple.

Décourager l'utilisation abusive des congés de maladie

Un employé qui excède habituellement le nombre de congés de maladie auxquels il a droit ne cherche pas nécessairement à abuser du système. Il a cependant besoin de comprendre que les congés de maladie sont justement accordés pour prévenir la perte de revenus due à une lésion corporelle ou une maladie de courte durée. Dans ce contexte, lorsque vous formulez des commentaires sur les absences excessives, assurez-vous que les employés comprennent ce qui suit :

- Il est de leur intérêt d'utiliser judicieusement les congés de maladie de manière à disposer du temps nécessaire pour se rétablir d'une lésion ou d'une maladie graves, le cas échéant.
- Les absences nuisent aux activités de l'entreprise, au moral des effectifs, à la réputation des employés et à leurs aspirations professionnelles.
- En cas de troubles de santé ou de difficultés personnelles graves, des outils peuvent être mis à la disposition des employés, comme le service des ressources humaines ou le programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF).

Une fois encore, envisagez la possibilité d'assouplir les modalités de travail, notamment de manière à permettre aux employés devant veiller sur un enfant ou composer avec des problèmes personnels de continuer à travailler.

Quelques pistes de réflexion

Le dossier des employés contient de l'information sur l'utilisation, l'abus ou des problèmes, le cas échéant, liés au capital des congés de maladie. Il peut révéler des tendances systématiques quant au moment où les absences surviennent, surtout :

- les lundis ou les vendredis;
- les jours qui précèdent ou qui suivent un jour férié;
- lorsqu'une demande de vacances a été refusée;
- lorsque des mandats ou des projets difficiles sont prévus ou arrivent à échéance;
- à la suite d'une mesure disciplinaire relative à un problème de rendement;
- quand le superviseur est en vacances.

Détecter les schémas de comportement peut vous aider à mettre au jour des problèmes méconnus susceptibles de nuire à la productivité, comme une insatisfaction au travail, un conflit en milieu de travail ou des problèmes liés à la charge de travail.

Quand les politiques en matière de congé de maladie sont clairement énoncées, les membres de l'équipe sont mieux à même de comprendre les droits et les responsabilités qui leur incombent pour instaurer et maintenir un environnement de travail à la fois sain et productif.

Gérer un employé aux prises avec un problème de dépendance

Contrairement à ce que nous pourrions penser, les personnes dépendantes ne vivent pas toutes en marge de la société. En fait, plus de 75 % (en anglais seulement) d'entre elles occupent un emploi. La plupart cachent leurs habitudes de consommation de drogues et d'alcool de leur employeur jusqu'à ce qu'un problème d'abus se répercute sur leurs tâches quotidiennes – au moment où tout le monde commence à en payer le prix. La dépendance aux drogues et à l'alcool coûte aux employeurs canadiens 24,3 milliards \$ par année compte tenu :

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

- de l'absentéisme;
- des congés de maladie;
- des erreurs et des pertes de productivité;
- du coût des demandes de règlement relatives à une invalidité;
- du coût des avantages sociaux;
- des demandes de prestations d'assurance;
- des heures supplémentaires payées pour pallier la surcharge de travail causée par l'absentéisme;
- du coût lié aux accidents (demandes d'indemnisation pour lésions professionnelles, remplacement d'équipements endommagés, litiges).

L'alcool et les drogues illicites ne sont pas les seuls facteurs qui contribuent à ces coûts. La dépendance et le mauvais usage de médicaments sur ordonnance soulèvent aussi des préoccupations.

Reconnaître les signes avant-coureurs

La plupart du temps, les problèmes de drogue ou d'alcool font surface lorsque l'on constate un problème de rendement ou d'assiduité. Voici quelques signes avant-coureurs dignes de mention :

- hausse du taux d'absentéisme, surtout les lundis et vendredis;
- pauses-repas prolongées, absences prolongées du poste de travail, retards, départs hâtifs;
- baisse de productivité, augmentation du nombre d'erreurs, non-respect des échéances;
- présentéisme, focalisation et concentration déficientes;
- modification de l'apparence physique;
- changement de l'attitude et du comportement, irritabilité accrue.

Faire face à la situation

Il est important de rencontrer l'employé dès que possible pour aborder le sujet d'un éventuel problème d'abus d'alcool ou de drogues, non seulement pour prévenir la détérioration de son rendement, mais aussi pour l'encourager à consulter dans les plus brefs délais. La plupart des organisations voient désormais les problèmes d'abus comme des problèmes de santé et les traitent comme tels.

- 1. Passez en revue la politique de votre organisation.** Familiarisez-vous avec les pratiques permises et interdites, ainsi que les sanctions en cas d'infraction.
- 2. Prenez conscience de votre rôle.** En tant que gestionnaire, vous devez contribuer à l'amélioration du rendement, documenter les problèmes et les succès liés au travail et appliquer de façon efficace les politiques et les programmes de votre organisation. Vous n'êtes pas censé diagnostiquer ou conseiller.
- 3. Documentez les événements problématiques.** Les problèmes de rendement et de comportement en milieu de travail doivent être documentés. Les éléments consignés doivent comprendre le nom des employés dont il est question, l'heure de l'événement, la date, le nom des témoins et les mesures prises pour corriger la situation. Il faut toujours avoir à l'esprit que les problèmes ne sont pas tous issus d'un trouble lié à l'alcool ou à la drogue.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

- 4. Obtenez les données sur les ressources.** Communiquez avec l'un des représentants du PAEF afin de bien comprendre les services mis à votre disposition et offerts à l'employé. Vous pourrez ainsi donner à l'employé un bon point de départ pour s'occuper de son problème.
- 5. Rencontrez l'employé.** Fixez un rendez-vous à un moment où vous savez que vous pourrez discuter du problème sans être dérangé. Choisissez un endroit discret et informel qui se prête à une ambiance décontractée. En prenant bien soin de ne porter aucun jugement, vous favoriserez le dialogue et la relation entre vous et votre employé. Ne vous laissez pas dominer par vos émotions, ne vous laissez pas aller à la menace, la colère ou aux accusations. Posez plutôt des questions ouvertes, écoutez attentivement les réponses et donnez suite aux propos de votre interlocuteur.

Faites part de vos observations relatives au comportement : « J'ai remarqué que tu as perdu ton calme à deux reprises avec Jeanne au cours des derniers jours. »; ou au rendement : « J'ai remarqué trois erreurs sérieuses cette semaine et quatre la semaine dernière. » Décrivez comment ce comportement ou ces erreurs nuisent à l'organisation et aux autres employés. Soulignez l'importance de corriger la situation en vous entendant sur les mesures à prendre dans un délai précis, et ce, sans autre forme de procès.

Si l'employé se met sur la défensive, restez concentré sur le rendement et le comportement au travail. L'objectif de la rencontre est de discuter et de trouver des solutions à un problème lié au travail. Souvenez-vous que, bien qu'il soit important de vous montrer compréhensif, votre rôle n'est pas celui d'un conseiller cherchant à résoudre des problèmes d'ordre personnel. Si l'employé ne semble pas savoir quoi faire pour remédier à la situation, conseillez-lui de communiquer avec l'un des représentants du PAEF afin d'obtenir une aide professionnelle et confidentielle. Entendez-vous sur les mesures que doit prendre l'employé et fixez un autre rendez-vous de suivi pour examiner les progrès accomplis. Documentez les rencontres et résumez-les avec l'employé.

- 6. Effectuez un suivi.** Avant la ou les rencontres de suivi avec l'employé, passez en revue les progrès accomplis et décidez de la marche à suivre en conséquence, s'il y a lieu. Si le rendement et le comportement de l'employé se sont améliorés, aucune autre mesure n'est nécessaire. Vous devez toutefois surveiller les progrès de cet employé jusqu'à ce que vous soyez certain que le problème est complètement réglé. Si le rendement et le comportement ne se sont pas améliorés comme convenu, ou que l'employé refuse de reconnaître sa part du problème ou de corriger la situation, documentez les événements problématiques et informez l'employé que des mesures seront prises conformément aux politiques de l'organisation.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.