

Situation n° 13

L'arrêt maladie suite à l'absence de prime

APRÈS LUI AVOIR ANNONCÉ QU'ELLE N'AURA PAS DE PRIME, UNE DE VOS COLLABORATRICES VOUS ENVOIE SON ARRÊT MALADIE

La situation : contexte et événements

Vous êtes encadrant d'une équipe d'une dizaine de personnes, dans un contexte d'entreprise performante qui appartient à un secteur fortement concurrentiel. Toute absence met sous pression l'équipe, le délai des projets ne pouvant pas être repoussé. Depuis la crise, l'entreprise privilégie des augmentations générales, du coup vos marges de manœuvre en termes d'enveloppes individuelles se sont restreintes. Vos arbitrages vous ont amené cette année à ne pas accorder de prime à une de vos collaboratrices. Celle-ci vous envoie son arrêt maladie après que vous lui avez annoncé la nouvelle. Il n'y a aucun doute sur le justificatif (document médical) mais vous soupçonnez fortement un lien entre les 2 événements. Êtes-vous en face d'un mouvement d'humeur (un coup de blues qui vient se cumuler à un réel coup de fatigue) ou est-ce le signal plus inquiétant d'un désengagement individuel caractérisant un phénomène plus général dans votre équipe ?

Les acteurs : enjeux et état d'esprit

Pour vous, l'urgence est de pallier cette absence impromptue. Pendant que vous trouvez des solutions, votre ressentiment augmente envers votre collaboratrice. Vous êtes certain d'avoir fait son évaluation objectivement, de l'avoir notée de façon équilibrée et au-dessus de la moyenne.

Vous êtes généralement disponible pour vos collaborateurs lorsque cela touche l'opérationnel ; vous êtes certes moins investi dans les outils RH (comme les entretiens d'évaluation que vous pratiquez sans conviction mais dans le respect des instructions de la notice explicative).

Décidemment, elle exagère et vous êtes en colère, vous lui en voulez, vous avez des envies de recadrages plutôt musclés.

Pour la salariée absente, l'annonce de l'absence de prime est la goutte qui fait déborder le vase. Elle s'investit depuis plusieurs années, sa contribution professionnelle

est irréprochable et, dans l'équipe, il n'y a pas de répit. Les échéances succèdent aux échéances, la pression est forte et on n'a pas l'occasion de se poser, de parler de perspectives à moyen terme. Bien sûr, l'an dernier, son manager (vous) avait réussi à la convaincre de façon argumentée de l'affectation de primes à certains autres, mais cette année cela ne passe pas. Comment se sentir reconnue dans ces conditions ? Ce mouvement d'humeur ajouté au souhait de se reposer un peu lui fait franchir le pas. « *Va-t-il enfin prendre le temps de parler avec nous d'autre chose que des projets en cours ?* ».

Pour les autres membres de votre équipe, le temps n'est pas à la cogitation. Ils sont le nez dans le guidon et ils espèrent que la solution temporaire de remplacement va être efficace. Ils souhaiteront d'ici quelques jours prendre des nouvelles de leur collègue si son absence se prolonge. « *On espère que ce n'est qu'une angine ou un coup de fatigue, c'est compréhensible vu le rythme que l'on suit.* »

Les risques (de l'incident au scénario catastrophe)

Le risque de dégradation du rôle de manager

Dans cette situation, la difficulté est d'assumer votre décision de ne pas verser de prime tout en conservant une réelle ouverture au dialogue :

- il faut garder votre pouvoir de gestion sans vous exposer à une vindicte sur le côté discrétionnaire de l'affectation des primes. Le doute s'immiscerait dans l'esprit de l'équipe, une suspicion sur l'équité pouvant entraîner une perte de confiance du personnel. Pour autant, les salariés ne comprendraient pas que vous reveniez sur des décisions prises ou que vous cédiez à une forme de chantage aux absences ;
- votre crédibilité et votre image managériale dépendent également de votre réaction de manager (écoute, compréhension, soutien par rapport à l'exposition à une maladie d'un membre de l'équipe). Ce que vous faites à l'un de vos collaborateurs pourra être fait aux autres. Réagir à une absence, en considérant qu'il n'y a pas de vraie raison médicale et en faisant un lien direct avec l'absence de prime, vous expose à la subjectivité, au jugement hâtif et à la dégradation de votre image d'encadrant.

Le risque de désengagement individuel

Toute absence « en réaction » est le signal d'un message individuel :

- au minimum un mal-être, une incompréhension ponctuelle ;
- un élément de découragement pour une personne qui travaille beaucoup, qui est investie et qui subit la pression d'échéances récurrentes ;
- voire une opposition plus personnelle (et moins identifiable) qui s'exprime face aux évolutions de l'entreprise ne correspondant plus forcément à ses aspirations propres (perte de repères, évolution de carrière floue, logique d'appartenance au

service ou au métier déphasée, changement d'aspiration sociale, décalage entre les valeurs affichées et réelles de l'entité).

Le risque, à terme, de désengagement collectif

Le symptôme, une absence en réaction à une décision de rémunération dans notre cas, s'il relève de causes profondes propres à l'organisation et au système, doit être pris très au sérieux. L'effet de contagion a peut-être déjà commencé, risque de gagner du terrain et de se transformer en désengagement collectif, si rien n'est fait en amont.

Le personnel ne passe pas d'un engagement à un désengagement du jour au lendemain, c'est un phénomène d'érosion progressif, insidieux, au fil du temps qui se nourrit d'indifférences, d'incompréhensions et de contradictions. C'est la quête d'analyse qui peut apporter quelques éléments de lecture.

Les outils d'analyse

Dans cette situation d'encadrement très concrète, nous avons souhaité vous proposer un outil très opérationnel : **l'entretien de retour d'absence ou de reprise d'activité.**

1. Son but est de recevoir la collaboratrice dès son retour. Aucune absence n'est anodine, tout individu à qui on porte de l'attention percevra, même intuitivement, que son manager lui accorde une place : *« Mon absence n'a pas été ignorée. »* L'investissement dans l'entretien de retour doit être à la hauteur de la gêne et des désagréments occasionnés par la défection de la personne.

2. Rencontrer la collaboratrice tout d'abord pour prendre sincèrement de ses nouvelles. Le manager qui s'inquiète de la santé de son équipière se mettra en position de neutralité vis-à-vis de la réalité du motif d'absence. L'individu en face ne pourra qu'être plus franc dans ses explications ou se sentira gêné, coupable ou redevable (pour le futur) envers son responsable. *« Quand je suis malade, on se préoccupe de ma santé. »*

3. Informer la personne des événements marquants intervenus lors de son remplacement. La tenir au courant de ce qu'il s'est passé est une marque de considération et une marque d'appartenance à un collectif. *« Même absente, je continue à faire partie intégrante de l'équipe. »*

4. Préciser les incidences de son remplacement à tous les niveaux (modalités de remplacement, modifications de planning, arbitrage sur les priorités, projets en suspens). La place de la personne n'en sera que mieux mise en exergue, ce sera un signe de reconnaissance de ses compétences et du rôle qu'elle occupe. *« Mon absence n'est pas anodine, je suis nécessaire à la bonne marche du service. »*

5. Évoquer les conditions de reprise de travail et des éventuels aménagements. S'inscrire dans le présent, pour remettre la collaboratrice en meilleure condition de réalisation de sa mission. *« Je suis attendue, on compte sur moi. »*

6. Laisser alors, et seulement alors, la possibilité à la personne de vous dire s'il y a autre chose. Vous vous rendez disponible pour entendre tout élément (autre que

médical) qui pourrait avoir un lien (même indirect) avec cette absence. « *Je ne suis pas jugée ni culpabilisée, mon responsable est prêt à entendre mon possible ressenti.* »

Cet entretien n'est certainement pas magique, mais il permet de poser favorablement les conditions de réussite, face aux doutes sur la réalité du motif ou sur la complaisance du médecin, afin de comprendre l'origine du problème et agir.

CONSEILS POUR AGIR

Dans cette situation, évitez...

- de **préjuger du lien de causalité** entre « pas de prime » et absence sans « vraie raison médicale ». Vous ne serez pas objectif dans vos actions, vous pourriez passer à côté d'un sujet important, voire grave. Vous seriez en porte-à-faux en cas de réelle pathologie (même ultérieure) et vous renverriez une image peu humaine de vous aux autres membres de votre équipe.
- de **réagir affectivement** : être malade peut arriver à tout le monde, et même s'il existe un possible lien entre l'absence de prime et l'arrêt maladie, cela n'est pas forcément contre vous.
- de **prévoir des mesures de rétorsion**, qui en plus d'être blessantes, peuvent être source de harcèlement insidieux.
- d'**utiliser le recadrage** dans une telle situation, cela ne permettrait pas d'obtenir les causes de son comportement et ne résoudrait donc aucun problème à terme.
- de **céder à l'éventuel mouvement d'humeur** en revenant (si tant est que vous en avez la possibilité, le budget et les moyens) sur votre décision de non-versement de prime. Cela ne peut que vous mettre en position de faiblesse, créer un précédent qui peut entraîner d'autres, brouiller votre crédibilité managériale et susciter des envies et des jalousies dans l'équipe, ferments de frictions, rivalités et esprit de clans.
- de **faire procéder à une contre-visite médicale ponctuelle**. Si c'est un arrêt court (signe de micro-absentéisme lorsqu'il ne dépasse pas 4 jours), le médecin dépêché risque de faire chou blanc... en raison de la reprise de la personne qui ne sera plus à son domicile. L'effet bâton, individualisé, est délicat et ne résoudra rien.
- d'**ignorer la situation**, de faire comme si rien ne s'était passé et de laisser votre collaboratrice reprendre son poste, sans parler de quoi que ce soit.

Dans cette situation, préférez...

- **recevoir individuellement la personne**, dès son retour dans le cadre d'un entretien de retour d'absence ou de reprise d'activité :
 - accueil et prise de nouvelles : laissez parler ;
 - expression sincère du plaisir à voir la collaboratrice de retour ;
 - rappel de ce qui s'est passé dans l'entreprise et le service en son absence... ;
 - comment on a géré concrètement son absence : répartition des tâches, ce qui a pris du retard, ce qui n'a pas pu attendre... ;
 - exploration des conditions de reprise, quelles priorités au niveau de l'activité... ;
 - ouverture vers d'autres sujets (difficulté passée ou présente, ponctuelle ou chronique) qui pourraient avoir un lien (même indirect) avec cette absence ;

- possibilité de lui laisser une période de réflexion, voire proposition de fixer un prochain rendez-vous, conclusion.
- **suivre l'entretien de retour en allant régulièrement aux nouvelles** : « *Tout se passe bien ? Y a-t-il de nouveaux éléments ? Veut-elle vous parler de points particuliers ?* » (Questions ouvertes à favoriser).
- **revenir tranquillement, quand la prise de poste est stabilisée, sur cette histoire de prime non versée**. Ne pas crever l'abcès ne peut qu'avoir des conséquences ultérieures :
 - N'y a-t-il aucun lien de cause à effet ?
 - Ce non-versement de prime a-t-il été compris ? Accepté ? Contesté ou réfuté aujourd'hui ?
 - Montrez-vous ferme et clair sur la non-possibilité de revenir sur cette attribution, mais souple et disposé à parler des critères de décision ayant amené ce non-versement.

Si, comme dans notre situation, vous détectez qu'il y a bien autre chose, que l'arrêt maladie est un message envoyé par la collaboratrice, il faudra alors aller plus loin :

- **investiger plus avant sur les causes de fatigue**, découragement, démotivation, voire désengagement. Soyez prêt à accepter des reproches, ne contestez pas dans l'instant, accueillez ces éléments (pour faire la part du vrai et du faux par la suite).
- **faire le tri entre ce qui est de l'ordre individuel** (la collaboratrice) et ce qui est de l'ordre du collectif ou de l'organisation. Tout dialogue ouvert sur ce front va modifier la perception que les membres de votre équipe avaient de vous (autorité, positionnement et personnalité).
- **pour ce qui est de l'ordre individuel, faites preuve d'ouverture et apportez des réponses dans la mesure du possible**. Reconnaître un salarié, c'est d'abord s'y intéresser. Votre collaboratrice ne vous reprochera jamais de ne pas tout résoudre d'un coup, mais l'attention que vous lui porterez aura un effet immédiat (réconfort, estime de soi, remotivation) :
 - rénovez votre façon d'aborder l'entretien annuel. Clarifiez les règles sur les attributions des primes, mais ne réduisez pas votre rôle à son attribution ou à sa non-attribution. L'évaluation ne passe pas exclusivement par une récompense financière du collaborateur ;
 - rendez-vous disponible auprès d'elle à d'autres occasions que des points d'activité ou d'exploitation. Donnez-vous des moments d'échanges informels qui permettront de renouer la relation, collectez des informations pouvant consolider l'intérêt de son poste, lui permettre d'être plus proche de ses aspirations. Mieux connaître les membres de son équipe permet d'être plus efficace dans la gestion du temps qu'on leur accorde, d'être plus pertinent dans l'arbitrage entre les soucis professionnels et personnels.
- **ouvrir un groupe de travail sur les constats partagés par l'équipe**. Réorganisez-vous si possible pour redonner un peu de marge de manœuvre à vos troupes. Demandez des moyens et des ressources si nécessaire (en restant réaliste, car vendre du rêve à vos équipes serait suicidaire et l'effet boomerang terrible). Protégez-les autant que faire se peut, défendez-les si nécessaire. Les causes de désengagement sont généralement multiples, il est plus efficace de les traiter sur des logiques collectives et dans une clarification de l'organisation et du sens au travail. Tous les sujets ne sont pas de votre seul ressort.
- **tirer les enseignements de cette situation**. Revoir votre mode de pilotage d'équipe s'il demande des ajustements. Se former en management et en dévelop-

Situation n° 13

pement personnel, envisager un 360° (retour « anonyme » des membres de votre équipe, N+1 et pairs) pour affiner la réalité de cette perception ou demander un coaching.

- En cas de micro-absentéisme chronique, la généralisation des contre-visites est possible, de façon non discrétionnaire, avec un préalable d'annonce, en vertu de règles collectives et à condition de ne pas être centrées sur quelques individualités.

LES IDÉES CLÉS

- Combattre ses *a priori* et les tentations d'amalgame, ne jamais s'immiscer dans le domaine médical.
- Au-delà de l'absence, prendre en compte les facteurs déclenchant d'un mouvement d'humeur :
 - clarifier les causes ;
 - ne pas revenir sur l'attribution de la prime ;
 - concilier proximité et réalité.
- Faire le pari de la franchise et du parler vrai, y compris sur ses pratiques de management.
- Pratiquer systématiquement l'entretien de retour d'absence.