

## QUE FAIRE QUAND UN COLLÈGUE EST ABSENT (ABSENCE DE LONGUE DURÉE) ?

### (À L'INTENTION DE « CEUX QUI RESTENT » : LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES ET LES COLLÈGUES QUI SONT TENUS DE REPRENDRE EN CHARGE LE TRAVAIL DU COLLÈGUE ABSENT)

En qualité d'employeur, de directeur des R.H. ou de responsable hiérarchique, le bien-être de vos collaborateurs est évidemment l'une de vos préoccupations. Le stress et l'épuisement professionnel (burn-out), qui sont repris explicitement dans la « législation sur la prévention des risques psychosociaux » (avril 2014), sont des risques psychosociaux fréquents. Le stress ou le burn-out peut profondément bouleverser le collaborateur qui en est victime et souvent être angoissant pour lui.

L'identification des signaux du stress et du burn-out et le renvoi éventuel du collaborateur au programme d'accompagnement (E.A.P.) de POBOS profiteront tant au collaborateur qu'à l'organisation. Ce programme vise à terme une réintégration mûrement réfléchie et adaptée à l'issue d'une (longue) période d'absence.

Il importe également d'être attentif à l'équipe qui, dans ce cas, doit subitement reprendre en charge le travail du collègue absent.

Un collaborateur absent pour cause de stress, burn-out, etc. peut susciter beaucoup de désagrément dans l'organisation. Il entraîne un arrêt du travail, qui doit être repris en charge. Le temps nécessaire pour effectuer un bon transfert ou une bonne préparation faisait généralement défaut. Souvent, la première solution choisie n'est pas un remplacement (on se dit : « ce n'est peut-être pas si grave que cela »). Les collègues et les responsables hiérarchiques peuvent a priori être contrariés. L'absence de leur collègue est source de désagrément pour « ceux qui restent ». Un maillon de la chaîne est manquant et engendre une charge de travail supplémentaire pour les autres.

Ci-après, vous trouverez d'ores et déjà une approche éventuelle vous permettant de vérifier en équipe, s'il n'existe pas des points qu'il serait possible d'améliorer dans l'organisation interne du travail (*prévention d'autres burn-out*) et, du même coup, en vue de parer au mieux à une absence (temporaire) d'un collaborateur.

### CONSEILS À L'INTENTION DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE DURANT L'ABSENCE DU COLLABORATEUR CONCERNÉ

- Organisez à court terme **une réunion d'équipe** en cas d'absence (prolongée) d'un collaborateur et discutez de la situation.
  - Assurez une nouvelle répartition interne des tâches faisable et prenez des accords concrets à ce sujet.
  - Posez également des questions en équipe, qui sont susceptibles d'améliorer la situation et, dès lors, de prévenir le stress et le burn-out.
  - Soulignez de même qu'il s'agit-là de parfaire la capacité d'apprentissage de l'organisation et non de distribuer des cartons rouges !



## QUE FAIRE QUAND UN COLLÈGUE EST ABSENT (ABSENCE DE LONGUE DURÉE) ?

### (À L'INTENTION DE « CEUX QUI RESTENT » : LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES ET LES COLLÈGUES QUI SONT TENUS DE REPRENDRE EN CHARGE LE TRAVAIL DU COLLÈGUE ABSENT)

- Au cours de la réunion d'équipe, posez les questions suivantes à titre de fil conducteur :
  - Était-ce prévisible ?
  - N'avons-nous pas perçu certains signaux ?
  - Notre accompagnement laissait-il à désirer ?
  - Cette personne devait-elle assumer seule la charge de travail/les difficultés du travail ?
  - Que pouvons-nous faire ?
  - Le stress ou le burn-out est-il un symptôme d'un conflit sous-jacent au niveau professionnel ?
  - Que faut-il changer pour améliorer l'ambiance au travail ?
  - À notre avis, de quoi notre collègue absent aurait-il besoin pour regagner le lieu de travail dans les conditions les plus favorables ?
- **Gardez le contact** avec le travailleur absent pour cause de stress, burn-out, etc.
- Prenez note des principaux **changements** dans l'entreprise/le département pouvant être pertinents pour le collaborateur qui reprendra le travail à l'issue d'une absence.
- Cherchez de votre côté des possibilités de **travail adapté**.

### CONSEILS À L'INTENTION DES COLLÈGUES DURANT L'ABSENCE DU COLLABORATEUR CONCERNÉ

- **Informez-vous au sujet du burn-out** : causes, symptômes, conséquences, etc. Cela peut vous aider à situer vos propres émotions ou à être attentif au maintien de votre propre capacité à rebondir. Cela vous offre également des outils vous permettant de (re)connaître plus rapidement les symptômes et signaux éventuels chez les autres (sans « jouer » vous-même au thérapeute, à moins d'avoir été formé(e) à cet effet). Nous souhaitons principalement éviter toute absence prolongée d'autres collègues. De bons collègues s'entraident !
- **Formulez les signaux ouvertement et en toute honnêteté**. Ne laissez pas de petits problèmes s'envenimer jusqu'à ce qu'ils soient insurmontables, mais parlez-en à temps.
- Examinez bien **vos tâches et vos responsabilités**. Celles-ci sont-elles claires pour vous tout comme pour vos collègues et votre (vos) responsable(s) hiérarchique(s) ? C'est important, car certaines tâches du collègue absent pourront éventuellement être redistribuées dans l'équipe.
- Gardez vos **fournisseurs d'énergie** et **ce qui pompe votre énergie** en équilibre.
- Indiquez clairement **vos propres limites**. Vous serez peut-être tout à fait disposé(e) à accomplir du travail supplémentaire au départ (pour remplacer le collègue absent), mais si la situation se prolonge, cette charge supplémentaire peut également devenir (trop) lourde à porter pour vous.
- **Demandez de l'aide**. Ne pensez pas que l'on vous considère comme une personne faible, parce que vous demandez de l'aide. Une personne qui réfléchit avec vous ou collabore avec vous peut réduire largement votre stress.



## QUE FAIRE QUAND UN COLLÈGUE EST ABSENT (ABSENCE DE LONGUE DURÉE) ?

(À L'INTENTION DE « CEUX QUI RESTENT » : LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES ET LES COLLÈGUES QUI SONT TENUS DE REPRENDRE EN CHARGE LE TRAVAIL DU COLLÈGUE ABSENT)

- **Faites une pause à temps.** Consacrez-vous un peu de temps personnel si nécessaire, cela vous permettra de vous remettre au travail avec plus d'entrain.
- **Cherchez des solutions ensemble.** Ne restez pas assis(e) à votre bureau à vous casser la tête, lorsque vous êtes confronté(e) à un dossier difficile. Concertez-vous avec vos collègues sur la manière dont vous pouvez régler le problème.

### POINTS D'ATTENTION DANS LE CADRE D'UNE REPRISE DU TRAVAIL IMMINENTE PAR LE TRAVAILLEUR CONCERNÉ

- ➔ À discuter avec le CPMT (conseiller en prévention - médecin du travail du Service externe de Prévention et de Protection au Travail) et/ou l'intervenant concerné de POBOS.
- A-t-on une idée du **timing** et de la **manière** dont la reprise du travail peut se dérouler ? Quelles tâches ? Dans quelles conditions ?
- Quelles **adaptations** ? Avec quels **moyens** (concertation supplémentaire, soutien des collègues, coaching, etc.) ?
- Quels **changements** y a-t-il (eu) dans l'entreprise/le département au cours de l'absence du collaborateur concerné (exemples : au niveau des logiciels, au niveau administratif, au niveau des procédures, etc.) ?
- En cas de **conflits** éventuels avec des collègues/tiers : ces conflits sont-ils réglés entre-temps ? Quels accords sont/ont été pris ?
- Comment et quand des **collègues** peuvent-ils être informés du moment et des circonstances de la reprise de travail de leur collègue ?

### POUR UN COMPLÉMENT D'INFORMATION

POBOS • Hoogkamerstraat 337b • B-9140 Temse  
Tél. : 03 710 59 20 • Fax : 03 710 59 21 • [info@pobos.be](mailto:info@pobos.be) • [www.pobos.be](http://www.pobos.be)  
0800 - 11 0 11 • [www.11011.be](http://www.11011.be)