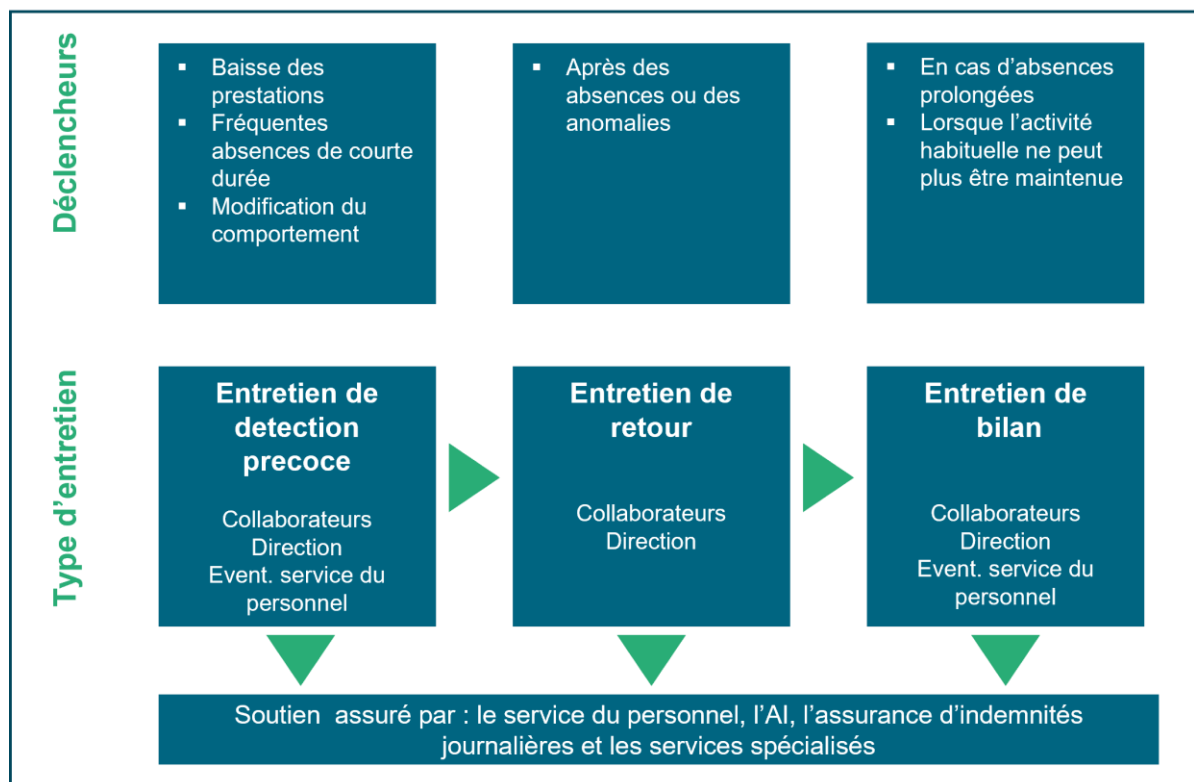


Gestion des absences: guide pour cadre dirigeant

La gestion des absences est une tâche directoriale. Elle permet de réduire d'une part les périodes d'absence, d'autre part les temps improductifs dans l'entreprise. Pour une gestion approfondie des absences, il faut des entretiens réguliers entre les cadres et leurs collaborateurs. Ces entretiens ont plusieurs effets positifs:

- Ils permettent notamment d'identifier les causes de maladies liées au poste de travail. L'expérience nous enseigne que 50% des causes d'absences sont à rechercher au sein même de l'entreprise.
- La direction peut reconnaître les premiers indices d'un problèmes de santé. Il est démontré qu'un dépistage précoce systématique se traduit par une diminution des absences.
- Les entretiens sont la marque d'un traitement respectueux des collaborateurs et contribuent à assurer un climat d'entreprise motivant, bon pour la santé. Par là même, ils se traduisent par un recul des absences et une diminution des temps morts.

En tant que cadre ou dirigeant, le schéma suivant peut vous être utile :



Entretien de détection précoce: «Approfondi et axé sur la recherche de solutions »

Vous organisez des entretiens de détection précoce avec des collaborateurs chez lesquels vous avez observé des variations de performance et de comportement, ou avec ceux qui ont été souvent absents pour cause de maladie au cours des 12 derniers mois. Un entretien de détection précoce sert à clarifier la situation d'un collaborateur. En dehors du supérieur, le service du personnel prend souvent part, lui aussi, à l'entretien. On y aborde les questions des contraintes éventuelles sur la place de travail et des mesures adéquates susceptibles d'améliorer la situation. Si l'état de santé du collaborateur ne s'améliore pas avec le temps, de nouvelles mesures doivent être prises.

Entretien de bilan: « Ouvrir des perspectives »

Après une absence de trois semaines au plus tard et sans perspective d'un retour prochain au poste de travail, les supérieurs organisent avec les collaborateurs un entretien de bilan dans lequel les parties s'attachent à déterminer si un retour au travail est réaliste et, dans l'affirmative, selon quelles modalités. Le recours aux services spécialisés doit aussi être débattu et, si nécessaire, sollicité. Pendant les absences des collaborateurs, les supérieurs restent régulièrement en contact avec eux.

Entretien de retour: « Simple et formel »

Au retour de collaborateurs ayant été absents pour cause de maladie, leurs supérieurs ont avec eux des entretiens informels d'évaluation. A cette occasion, les problèmes de santé ainsi que les contraintes sur le lieu de travail sont passés en revue. L'entretien de retour est aussi une occasion favorable de débattre des conditions générales de travail et de la collaboration dans l'équipe, afin de déboucher, au besoin, sur des mesures concrètes.