

SANTE Vendredi 16 juin 2006

## Gestion des absences: les bonnes pratiques et les pièges à éviter

Par Catherine Dubouloz

**Les entretiens de retour après une maladie ou un accident ont la cote auprès des employeurs. Instruments utiles, ils sont à manier avec précaution pour éviter les dérapages.**

«L'absentéisme est devenu le nouveau mal des entreprises.» La formule est de l'Office genevois de l'inspection et des relations du travail (Ocirt), qui a organisé le 1er juin dernier un colloque très fréquenté sur ce thème. Pour soigner ce mal, de plus en plus d'employeurs mettent sur pied des politiques de la santé au travail et de gestion des absences. Le colloque leur a permis de partager bonnes pratiques et mesures concrètes de management.

Une grande entreprise horlogère genevoise a présenté son expérience. Elle a mis en place une nouvelle politique il y a une année, dans l'idée d'harmoniser les pratiques de gestion de la santé des différents secteurs du groupe. Un des points clés du dispositif est l'introduction d'un entretien de retour systématique pour tous les collaborateurs absents. Cela doit permettre, du point de vue des ressources humaines, de rétablir le dialogue avec la personne qui reprend le travail, de lui montrer aussi que l'on se soucie d'elle et de sa santé.

Les responsables directs des collaborateurs – c'est-à-dire ceux qui les connaissent le mieux – jouent un rôle central dans le programme et ont été formés à cela. Ils assurent un suivi méthodique des absences dans leur secteur de production. Ils mènent seuls les entretiens de retour – qui peuvent être très brefs – lors d'absences de courte durée (moins de 30 jours). Et ils participent, avec un responsable des ressources humaines (RH), aux entretiens de retour lorsque l'absence a duré plus d'un mois. Cet entretien permet notamment de faciliter la réintégration du collaborateur longtemps malade, de lui expliquer par exemple les changements qui ont eu lieu dans son service durant son absence. Lors d'absences répétées, les entretiens doivent aussi permettre de détecter la nature du problème que rencontre le salarié et de l'aider à trouver des solutions.

Les mesures «policières» sont contre-productives

Les entretiens de retour: cette pratique a séduit de nombreuses entreprises ces dernières années. «Mais j'aimerais aujourd'hui attirer l'attention des responsables RH sur les risques de dérapages», lance Vincent Blanc, le directeur de l'Ismat, l'Institut pour la santé, le management et la gestion des absences au travail. Pour accueillir un collaborateur qui revient travailler, un entretien de retour très simple conserve ses vertus. Il peut d'ailleurs être très court et informel, voire prendre la forme d'une poignée de main, si le salarié revient après une brève maladie.

Les risques de dérapages touchent plus les entreprises où des entretiens systématiques de bilan, plus formels, ont été introduits après chaque absence, estime Vincent Blanc. Suivant l'accueil qui les attend à leur retour, les collaborateurs risquent de se sentir soupçonnés et épiés, ils risquent de culpabiliser lors de chaque maladie ou accident, et cela peut conduire à une ambiance de travail détestable. «Lorsqu'on introduit de telles politiques, il y a des précautions à prendre, le cadre doit être très rigoureux. Il ne faut pas brûler les étapes, sinon, on risque l'effet inverse au niveau des absences», ajoute Vincent Blanc. Qui répète aussi régulièrement que les salariés ont le droit d'être malades.

Pour que les politiques de gestion des absences ne passent pas pour de purs instruments de coercition, elles doivent faire partie d'un plus vaste projet de management visant l'amélioration de l'environnement de travail.

Ainsi, dans l'entreprise industrielle genevoise, la politique de santé est allée de pair avec la mise en

œuvre d'un management plus participatif, l'introduction d'une certaine flexibilité dans les horaires, ou de mesures de soutien à la famille (facilité d'accès au temps partiel ou aide à la garde des enfants malades, par exemple).

Mais il n'y a pas forcément besoin de grands bouleversements pour améliorer le climat social. «Les cadres, si on leur en donne la possibilité, ont souvent des idées, en termes d'organisation et d'aménagement des horaires par exemple, qui permettent d'améliorer la vie de leurs collaborateurs», estime Vincent Blanc. Par exemple? Rediscuter les horaires dans une équipe où les gens manquent souvent le mercredi et le vendredi; favoriser les horaires variables ou éviter les longues périodes de travail sans congé.

#### Règles du jeu claires

Au moment où les collaborateurs sont malades, quelques règles claires s'imposent. Comme l'obligation de téléphoner à son supérieur direct (et non à un collègue ou à un DRH lointain) pour annoncer son absence.

Vincent Blanc suggère aussi d'organiser immédiatement la suite des contacts: le supérieur peut par exemple demander à la personne si elle pense revenir dans la journée en cas de malaise peu grave; ou lui fixer un rendez-vous téléphonique quelques jours plus tard en cas de maladie plus importante. «Je suggère que le collaborateur malade ait l'initiative de téléphoner à un moment fixé d'avance», ajoute-t-il. Maintenir le contact est très important. «Mais il faut éviter de surveiller les employés, d'appeler chez eux pour vérifier s'ils sont malades, cela crée un climat malsain et coercitif.»

Les collaborateurs absents de manière fréquente et répétée – ou alors ceux qui manquent durant très longtemps – nécessitent une attention particulière, avec un suivi plus important.

Quoi qu'il en soit, conclut Vincent Blanc, «il faut toujours garder en tête que 80% des incidents de parcours professionnels, comme les démissions, les licenciements, les absences répétitives ou les arrêts maladie de longue durée proviennent de l'environnement relationnel et des conditions de travail». Ce qui implique une écoute active des collaborateurs pour pouvoir détecter les dysfonctionnements dans le management ou les conditions de travail.