

## Le coût de l'absentéisme est colossal, les entreprises organisent la riposte

Par Fabienne Bogadi

**En Suisse, les absences au travail coûtent 4,2 milliards de francs par an. Former, informer, contrôler: des spécialistes livrent quelques pistes pour aider les employeurs à dépenser moins.**

Les chiffres donnent le vertige. En 2004, 4 à 5% des salaires versés en Suisse l'ont été pour payer des employés absents. Ce qui a globalement généré des coûts directs de 4,2 milliards de francs, selon les estimations de l'Observatoire suisse de la santé. A titre d'exemple, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), qui emploient 10 000 salariés, admettent dépenser 10 millions de francs pour chaque pour-cent d'absents. «C'est énorme! s'exclame Luc Macherel, directeur des ressources humaines. C'est pourquoi nous sommes en train de mettre en place toute une série de mesures afin d'endiguer le phénomène.»

Les HUG ne sont pas seuls à réagir. De plus en plus d'entreprises suivent le mouvement. Du côté des assurances, on ne compte plus le nombre de compagnies qui offrent conseils, cours, séminaires à l'attention de leurs clients. «L'absentéisme creuse un véritable gouffre dans le secteur de la perte de gain, et il fait exploser les primes», expliquait Frédéric Abbet, responsable du programme «Managed Care» auprès du Groupe Mutuel, à l'occasion d'une récente journée de formation organisée pour ses clients, la première du genre.

De son côté, la SUVA met à disposition depuis cinq ans une «boîte à outils» comprenant conseils et mesures sur des thèmes comme le rôle de la direction, la prise en charge de l'absence, l'entretien de retour ou les systèmes de motivation et de reconnaissance. CSS Assurance a également élaboré son programme de prévention il y a un an. Bref, c'est un vrai raz-de-marée.

Concrètement, que peuvent faire les entreprises? Des mesures existent. En résumé: s'interroger sur l'environnement de travail, instaurer une communication claire entre les employés et le management et gérer le retour au bercail.

### Le climat de travail

«Les gens n'en peuvent plus des difficultés, de la morosité de la conjoncture, de l'insécurité. Ils ont donc tendance à utiliser absences et congés divers comme fusible contre le burn-out et la dépression, explique Vincent Blanc, directeur de l'Institut pour la santé, le management et la gestion des absences au travail (ISMAT). Les employeurs doivent tenir compte de ce phénomène et ne pas chercher à réduire à tout prix l'absentéisme par des mesures coercitives.» Selon lui, en contrôlant les malades, en les harcelant, l'employeur ne fera qu'aggraver la situation: «J'ai vu des taux d'absentéisme grimper ainsi jusqu'à 30%!»

Vincent Blanc préconise plutôt d'analyser l'environnement de travail, l'ambiance, la rigidité des horaires, et de commencer par améliorer le climat général du service. «Durant cette étape, il est indispensable de former et de sensibiliser les cadres, de les rendre attentifs aux signes avant-coureurs, poursuit le consultant. Il suffit parfois de prendre un peu de temps pour discuter avec la personne concernée devant un café.» Démotivation soudaine, tristesse, nervosité, fatigue matinale, plaintes, tels sont les symptômes annonçant sans ambiguïté une prochaine absence.

### La transparence

«Je me souviens d'un comptable qui avait demandé à son fils de huit ans d'appeler la réceptionniste», sourit Vincent Blanc. Les spécialistes sont unanimes: il faut exiger du malade qu'il informe lui-même par téléphone son chef direct, et ceci le plus tôt possible afin que ce dernier puisse s'organiser. Toute

autre procédure débouchant sur une absence non excusée.

D'autre part, aucun observateur n'est dupe, les certificats de complaisance sont légion. «Afin de contrer les abus, nous avons mis au point un certificat médical type, qui sert de moyen de communication entre l'employé, l'employeur, le médecin et l'assureur. Nous ne voulions plus de certificats médicaux flous et imprécis, explique Paul Boillat, responsable du Service santé et sécurité au travail de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse. Nous souhaitons par exemple savoir si l'absence était liée aux conditions de travail ou pas.»

La gestion du retour

Une troisième étape, cruciale, est celle du retour. «Lorsque le salarié a été absent deux ou trois mois, quand il revient, c'est comme s'il recommençait chez un nouvel employeur, admet Paul Boillat. Beaucoup de choses ont changé et il est peu judicieux de le remettre à sa place de travail comme si de rien n'était.» Il s'agit donc de planifier soigneusement son agenda de retour, et surtout l'entretien d'accueil, afin de déterminer les causes réelle de l'absence et la procédure à adopter pour que celle-ci ne se reproduise pas.

En cinq ans, la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse a réussi à diminuer de 25% le taux d'absentéisme chez ses membres. Cependant, il est illusoire de penser que l'on supprimera l'absentéisme. «Il y aura toujours des maladies et des accidents», souligne Vincent Blanc. Mais, comme le résume Luc Macherel, c'est une question d'équilibre: «C'est un droit de l'employeur de connaître les vraies raisons d'une absence. Le défi étant d'empêcher les abus tout en respectant les vrais malades.»

**LE TEMPS** © 2009 Le Temps SA