

## DE L'ENNUI DE SANTÉ AU PROBLÈME DE MANAGEMENT

# Savoir gérer les longues absences pour maladie

**Enquête.** Le scénario est hélas classique : un jour, un salarié de l'entreprise tombe malade. Et l'organisation se met à **vaciller**... Mais, avec de la méthode et du dialogue, on peut **surmonter** ces aléas. En équipe.

**U**n jour, l'un de vos collaborateurs peut être amené à s'arrêter pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois pour raison de santé. Cela n'arrive pas qu'aux autres. Les maladies chroniques ou évolutives touchent des personnes dans la force de l'âge. Dès la quarantaine, les problèmes cardio-vasculaires ne sont pas rares. Et, chaque année, le cancer frappe plus de 100 000 personnes de moins de 65 ans. Aujourd'hui, on peut guérir de ces maladies ou tout au moins vivre avec très longtemps et donc travailler en ayant parfois à surmonter des épisodes de crise nécessitant traitements et repos. Gérer une telle situation n'est pas simple. Pour l'employeur, le défi est double : aider le salarié à passer ce moment difficile, sans empiéter sur sa vie privée, et assurer en son absence puis à son retour la bonne marche de l'entreprise. Comment s'y prendre ? En anticipant,

et en se parlant, répondent ceux qui ont été confrontés au problème.

### Reconnaître les signes avant-coureurs

La maladie frappe souvent brutalement. Mais elle peut aussi avoir des signes avant-coureurs. « Il faut savoir les détecter », explique Dominique Héraudet, directrice des services professionnels de Solareh, société spécialisée dans l'accompagnement psychologique, social et professionnel des salariés en arrêt maladie (Solareh intervient par le biais des contrats de prévoyance et propose un accompagnement aux salariés en arrêt de longue durée, qui sont libres de l'accepter ou de le refuser). « Il ne faut négliger ni les baisses de performance, ni les retards, les absences ponctuelles ou les changements de comportement. » Faire comprendre à un collaborateur qu'on a remarqué ses petites défaillances, qu'on

lui garde toute sa confiance mais qu'il y a visiblement quelque chose qui ne va pas et qu'il faut en trouver la cause évite parfois un problème plus grave. Si le salarié est en train de « craquer » psychologiquement, nouer le dialogue aidera à mettre au jour les causes professionnelles de son malaise : surcharge de travail, difficultés relationnelles avec certains collègues, impression de solitude sur un dossier trop lourd... Mais cette attention portée au salarié peut être efficace également si les causes de ce passage à vide sont physiques. « Je me sentais irritable, j'avais des moments d'absence, des sortes de vertige, se souvient Alain, la cinquantaine, directeur du développement d'une entreprise spécialisée dans l'impression et la sérigraphie. Mais je ne suis pas du genre à m'écouter. Il a fallu que mon employeur me signifie gentiment que je n'étais pas dans mon assiette pour



### La maladie n'est pas un motif de licenciement

ATTENTION

► **Il est interdit de licencier un salarié pour cause de maladie** (article L.122-45 du Code du travail). Le droit ne fait qu'entériner ce qui découle d'un minimum d'humanité dans les relations de travail. Tout en cédant à certains principes de réalité, puisqu'un employeur peut en revanche licencier un salarié en arrêt maladie s'il estime que son absence est

préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise et qu'il doit être remplacé définitivement (arrêt de la Cour de cassation sociale, 16 juillet 1998, Bull et autres). De nombreuses conventions collectives prévoient cependant une période minimale au cours de laquelle l'employeur ne peut procéder au licenciement. Pour que le licenciement soit valable, trois critères sont pris

en considération : la durée de l'absence (il doit s'agir d'une absence prolongée ou d'absences répétitives), les responsabilités du salarié et le préjudice que son absence cause à l'entreprise. Par ailleurs, le licenciement est autorisé en cas d'inaptitude définitive à l'emploi constatée par le médecin du travail ou lorsqu'il est

impossible de donner suite dans l'entreprise aux propositions de reclassement (lorsque le salarié est déclaré inapte à son poste mais pas à toute forme d'emploi). Attention : si le salarié souffre d'une maladie professionnelle, le licenciement n'est pas possible durant l'arrêt de travail (sauf en cas de faute grave ou de licenciement économique). ●



## Si un salarié est en arrêt maladie prolongé

► **NE DITES PAS** M. Untel va être absent...

**DITES** M. Untel est malade, c'est sérieux

► **NE DITES PAS** On attend de ses nouvelles...

**DITES** Il nous dira dès que possible s'il sera absent plus de deux semaines

► **NE DITES PAS** On va voir ce que l'on fait...

**DITES** Voilà comment on va s'organiser

► **NE DITES PAS** On fera le point à son retour...

**DITES** Nous resterons en contact pour préparer son retour en douceur

que j'en prenne conscience moi-même. J'ai alors pris le temps de consulter un médecin. J'avais frôlé l'accident cardiovasculaire. » Après quelques jours de repos, Alain a repris le travail. C'était il y a deux ans. Avec un traitement et une meilleure hygiène de vie, il n'a pas eu d'autre alerte. Malheureusement, la maladie n'est pas toujours évitable. Un responsable d'entreprise doit donc avoir la prudence d'anticiper. Quitte à faire l'effort de concevoir des plans de remplacement pour les collaborateurs les plus importants.

### Pendant l'absence, garder le contact

« Lorsqu'un collaborateur doit subir une opération ou un traitement lourd, on sait qu'il va être absent pour une période relativement longue. Mais, souvent, on ne peut pas l'évaluer précisément. C'est un problème pour l'employeur », estime Michel Fourny, consultant à la Cegos. Un remplacement ne s'organise pas de la même manière selon qu'il porte sur six semaines ou sur six mois, voire davantage. Le premier arrêt maladie est rarement significatif car il risque d'être renouvelé une ou plusieurs fois selon l'évolution de l'état de santé du malade. Et il serait peu délicat de harceler un salarié jusque sur son lit d'hôpital pour obtenir un diagnostic précis de sa maladie – ce que, légalement, l'employeur n'a pas à connaître – et le presser d'évaluer la date de son retour.

Pour atténuer cette incertitude, il faut maintenir le lien avec le salarié absent. « C'est essentiel, martèle Dominique Héraudet. Pour montrer au salarié qu'il n'est pas un simple pion interchangeable et lui manifester un minimum de compassion. » Mais aussi pour tenter d'apprécier avec lui, le plus tôt possible, le moment présumé de son retour.

Anne, responsable de la communication dans une petite structure de 30 personnes, a très mal vécu le silence radio de son employeur pendant un arrêt maladie de huit semaines provoqué par une affection rénale. « Pas un coup de fil, pas un petit mot. Moi-même, j'étais trop angoissée pour appeler. Quand je suis revenue, durant des mois, chaque fois qu'on évoquait un dossier, mon patron me rappelait qu'on avait pris du retard à cause de ma maladie ! A la première occasion, je suis partie. ➔

AVEL SAKÉ POUR L'ENTREPRISE

➔ Savoir gérer les longues absences pour maladie

Avec le recul, je me rends compte qu'il y avait surtout beaucoup de maladresse et de gêne. Mais quelque chose s'est cassé définitivement. »

## Trouver la façon de rester en relation

Pris par son combat contre la maladie, le salarié n'est pas le mieux placé pour entretenir un lien avec son entreprise. C'est donc à celle-ci d'y veiller, par l'intermédiaire du dirigeant, du responsable des ressources humaines ou d'un chef de service. Il faut trouver le ton juste, le bon moment, le bon moyen. Un courrier électronique, une lettre collective de l'équipe, un petit cadeau peuvent précéder les coups de fil, toujours plus agressifs.

Le dialogue, l'information doivent aussi être permanents avec l'ensemble du personnel et particulièrement avec les collègues proches du salarié absent. « Ce dialogue est indispensable pour trouver la meilleure formule de remplacement – CDD, intérim, répartition des tâches sur le reste de l'équipe – et la faire accepter par tous », explique Dominique Héraudet. Le choix de cette formule de remplacement dépend aussi en partie des fonctions assumées par le collaborateur en arrêt maladie. Pour des postes techniques ou d'exécution (standardiste, ouvrier, comptable, secrétaire...), le recours à l'intérim ou au CDD s'impose le plus souvent. Pour les postes d'encadrement à haut niveau de responsabilité, les dirigeants de PME préfèrent des solutions internes : répartir les fonctions assumées sur d'autres cadres, faire glisser un adjoint au poste de responsable le temps de l'absence, quitter



ATTENTION

## Postes clés : des plans de remplacement

► « Dans une petite société, il y a des postes clés, des compétences indispensables qu'une seule personne détient, explique Michel Fourny, consultant à la Cegos. Il faut prévoir des plans de remplacement pour pallier l'absence prolongée de cette personne. » Pour remplacer en urgence un responsable de la paie ou un directeur informatique, mieux vaut avoir repéré des sous-traitants extérieurs ou des sociétés d'intérim spécialisées,

connaître leurs tarifs, leurs modes d'intervention. On peut aussi former une autre personne, qui sera capable de prendre le relais au moins sur certains aspects techniques afin d'éviter la paralysie de l'entreprise. Et surtout favoriser le travail en équipe, la communication, les agendas partagés, pour éviter qu'une seule personne soit au courant de l'avancement d'un dossier. » ●



## Le dirigeant doit discuter avec tout le personnel pour trouver la meilleure formule de remplacement du salarié absent

à renforcer l'équipe exécutante. Mais ce type de montage n'est pas sans risques. « Notre directeur juridique a été absent pour maladie durant près d'un an et demi, se souvient le responsable d'une PME de l'agroalimentaire. Nous avons confié pour le temps de son absence la direction du service à son adjoint et embauché pour remplacer cet adjoint une personne en CDD. Par glissement, le terme de ce contrat

était calé sur le retour de la personne en arrêt maladie. Ce fut épouvantable, ces deux personnes ne pouvaient pas s'entendre, l'ambiance était exécrable et le service a été déstabilisé. Mais il était impossible de mettre fin au contrat » (voir l'encadré ci-dessous). De plus, pour le salarié qui voit ses fonctions élargies ou sa position hiérarchique progresser, il faut que les choses soient claires. Il est indispensable de préciser que cette situation est temporaire, et donc réversible, sinon les relations peuvent être très difficiles au retour du salarié absent. Il faut faire un avenant au contrat de travail précisant l'étendue et la durée (jusqu'au retour du salarié malade) des fonctions assumées, la rémunération complémentaire versée en ➔



MARCHE À SUIVRE

## Comment recruter un CDD jusqu'au retour du salarié malade

► Pour remplacer un salarié malade, il est possible de faire un CDD sans terme précis. Ce contrat doit être obligatoirement écrit (sinon il est considéré comme un CDI). Il n'a pas de durée maximale et prend fin avec le retour du salarié malade (ou son licenciement pour inaptitude au travail). Il ne peut être rompu avant que pour

des motifs très précis et peu fréquents : en cas d'accord des deux parties, en cas de faute grave, en cas de force majeure (ce qui est très rare). Si une clause de ce contrat prévoyait un autre motif de rupture, il serait considéré comme un CDI. Cette formule a l'avantage de coller à la réalité puisque, très souvent, le salarié en proie

à un problème de santé grave aura plusieurs arrêts maladie successifs. Elle permet de contourner la règle qui s'applique aux CDD classiques et qui n'autorise qu'un seul renouvellement. Et on peut garder ainsi la même personne pour toute la durée du remplacement. Mais attention aux erreurs de casting.

Si la personne choisie pour le remplacement ne convient pas (la période d'essai d'un mois au maximum ne permet pas toujours de faire un bilan sérieux), vous risquez d'être obligé de la garder dans l'entreprise jusqu'à trois ans (le salarié toujours absent serait alors classé en invalidité par la Sécurité sociale). ●

➔ Savoir gérer les longues absences pour maladie

contrepartie. Et prévoir une période d'essai : un bon adjoint n'est pas forcément un numéro un idéal, même pour quelques mois seulement.

### Au retour, privilégier le dialogue

« Quand on a été malade, on est regardé différemment, constate Pierre. La guérison sociale n'est pas facile. » Même constat à la Ligue nationale contre le cancer. « La maladie fait peur et donne lieu à bien des préjugés, remarque le Dr Françoise May-Levin, conseiller médical. Pourtant, aujourd'hui, on guérit complètement de maladies graves. » Le retour au travail est donc crucial. « S'il se passe mal, c'est un obstacle à la reprise de la vie », affirme le Dr May-Levin.

Le dialogue est la clé d'un retour réussi. Il sera d'autant plus aisé que le contact aura été maintenu pendant l'arrêt maladie. Le collaborateur qui reprend son poste a besoin d'être mis au courant de tout ce qui s'est passé durant son absence. Lui-même doit pouvoir faire part de ses intentions. « La maladie invite à se poser des questions sur le sens de la vie. Après, les priorités ne sont plus les mêmes », explique Pierre. L'idéal, c'est bien sûr

## Le dialogue est la clé d'un retour réussi. Il sera d'autant plus aisé que le contact aura été maintenu pendant l'arrêt maladie

d'engager ce dialogue quelque temps avant la date effective du retour, par exemple au moment de la visite de préreprise à la médecine du travail (elle est obligatoire quinze jours avant la date prévisible de reprise lorsqu'un salarié a été en arrêt maladie pendant plus de trois mois). « C'est là qu'on va envisager les modalités du retour au travail. Soit le salarié reprend son poste à temps plein, soit on prévoit une reprise progressive, un temps partiel thérapeutique, un aménagement des horaires ou du poste de travail, explique le Dr Lionel Doré, secrétaire général du Syndicat national professionnel de la médecine du travail (SNPMT). Nous pouvons entrer en relation avec le médecin traitant pour trouver la meilleure solution. Nous sommes bien sûr tenus par le secret médical. Mais les chefs d'entreprise doivent comprendre que le

médecin du travail peut les conseiller pour gérer ce type de situation. »

### Et pourquoi pas un retour progressif?

Même si le salarié est apte physiquement à reprendre l'intégralité de ses fonctions, il est parfois prudent d'envisager un retour progressif. « Pour les postes clés, on peut mettre en place un système de "tuilage" », conseille Michel Fourny. La personne qui revient reprend progressivement ses repères, celle qui a assuré l'intérim n'a pas l'impression d'être dépossédée du jour au lendemain. Mais il faut préciser les règles du jeu durant la transition. Car, une fois le « malade » de retour, beaucoup de rancœurs et d'insatisfactions restées sous le boisseau peuvent resurgir. « J'ai vu le cas d'une jeune femme, atteinte d'une sclérose en plaques. Après une longue absence, elle était capable de reprendre l'intégralité de son poste, à l'exception des déplacements fréquents qu'elle faisait auparavant, raconte Dominique Héraudet. Ses collègues ont refusé de les prendre en charge. Ils avaient mal vécu la surcharge de travail occasionnée par son absence. Un résultat désastreux provoqué par un manque de communication de la part du chef d'entreprise. »

● Dominique Sicot [redaction@lentreprise.com](mailto:redaction@lentreprise.com)



## Quelle rémunération pour le salarié en arrêt maladie de longue durée ?

LES CLÉS

► **La loi prévoit que tout salarié** qui a au moins trois ans d'ancienneté et est absent depuis dix jours doit percevoir, à partir du onzième jour, 90 % de sa rémunération durant trente jours et les deux tiers de sa rémunération durant les trente jours suivants. Les conventions collectives ou les accords d'entreprise vont souvent au-delà et peuvent prévoir

le maintien intégral du salaire pendant trois ou six mois, ou un maintien partiel plus long que l'obligation légale.

► **L'entreprise n'est pas seule** à assurer le maintien de la rémunération. L'assurance maladie obligatoire (la Sécurité sociale) et, éventuellement, la prévoyance souscrite au niveau de l'entreprise vont, selon certaines modalités, verser

des indemnités journalières au salarié malade (ces indemnités peuvent soit lui être versées directement, soit transiter par l'entreprise). L'entreprise n'a qu'à compléter ces indemnités pour remplir les obligations légales ou conventionnelles en matière de maintien de la rémunération.

► **Les indemnités journalières de la Sécu** sont versées pendant

trois ans au maximum (au-delà, le malade est mis en invalidité par le médecin-conseil de la Sécu).

► **Dès réception de l'arrêt de travail** du salarié, l'employeur doit adresser une attestation de salaire à la caisse primaire d'assurance maladie dont il dépend (elle est indispensable pour le calcul des indemnités).

► **Pour la prévoyance**, les délais de carence, le niveau des indemnités et la durée maximale de versement sont propres à chaque contrat. Si l'entreprise en a souscrit un, le salarié doit contacter rapidement l'organisme assureur.

► **Pour en savoir plus** sur l'assurance maladie : [www.ameli.fr](http://www.ameli.fr) ●

### LA BASE : LES INDEMNITÉS JOURNALIÈRES VERSÉES PAR LA SÉCURITÉ SOCIALE

	Du 4 <sup>e</sup> jour jusqu'à 6 mois	Du 7 <sup>e</sup> mois jusqu'à 3 ans	Au-delà de 3 ans
Salarié avec au moins trois enfants	66 % du salaire journalier	68,66 % du salaire journalier	<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px; display: inline-block;">                     Mise en invalidité                 </div>
Salarié sans enfants	50 % du salaire journalier	51,49 % du salaire journalier	