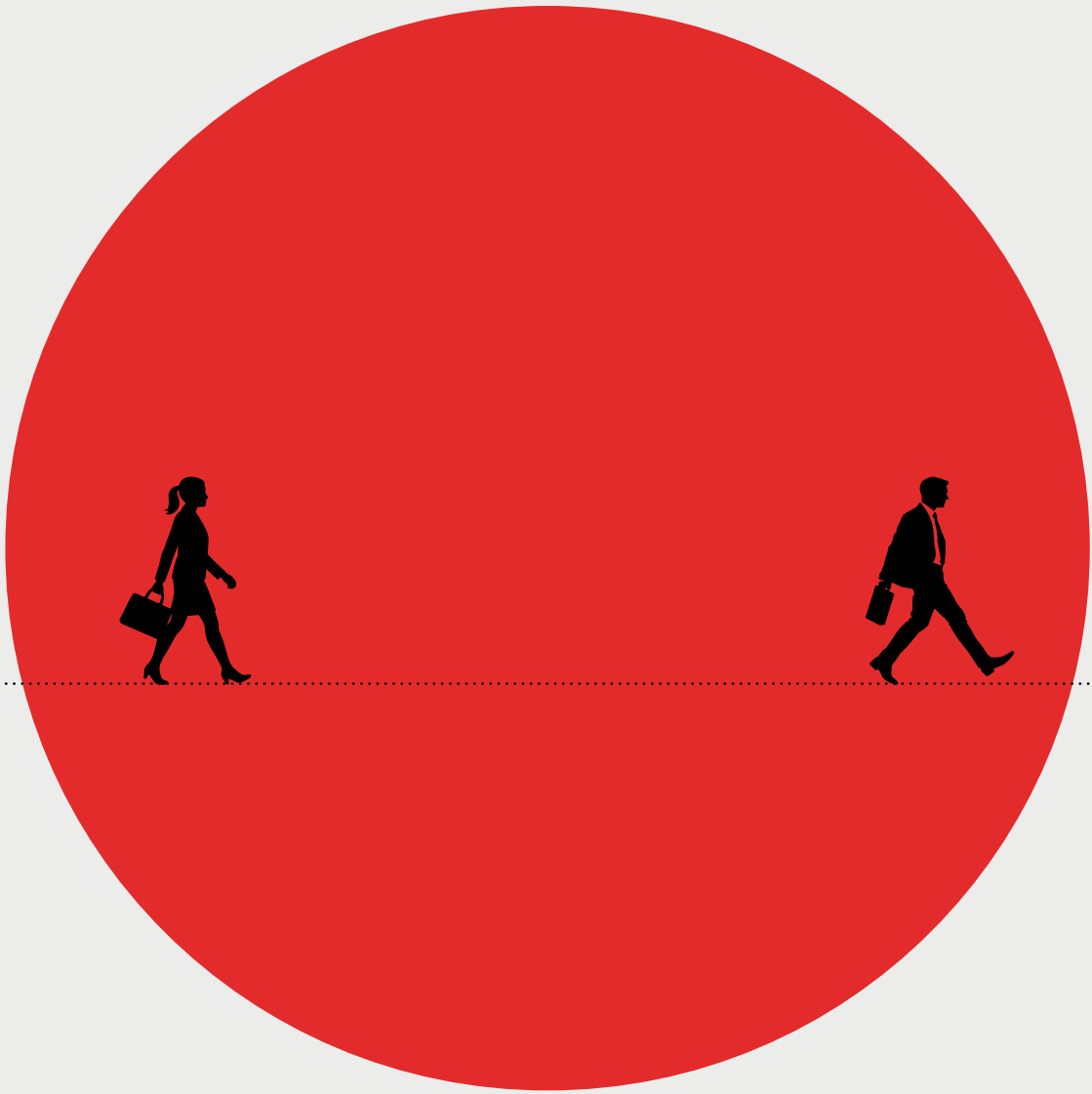




L'honnêteté:

clé d'un meilleur
équilibre entre vie
professionnelle et
vie privée

La Suisse est régulièrement citée parmi les pays les plus sains au monde, au même titre que les pays scandinaves ou le Japon. Et pourtant, à l'examen des jours d'absence pour maladie, le constat est sans appel: la maladie n'est plus un problème individuel, mais bien un phénomène structurel. Depuis 2018, les absences en entreprise sont en nette augmentation. En l'espace de six ans, la hausse atteint environ 20% pour un poste à 100%, passant de 7 à 8,5 jours d'absence.

L'héritage du COVID-19

La période de pandémie a sans nul doute été un facteur déterminant dans cette évolution. Si les chiffres n'ont pas explosé de manière atypique durant le confinement, un niveau record a été atteint en 2022, avec près de 9,3 jours d'absence¹. Une explication possible réside dans un changement des comportements: une prudence renforcée, se traduisant par une propension plus marquée à rester chez soi en cas de doute.

Pour les employeurs, l'enjeu dépasse de loin quelques jours de travail perdus. Les conséquences sont bien réelles: retards dans les projets, redistribution des tâches et, le plus souvent, pression supplémentaire sur les collaborateurs présents. Un cercle vicieux risque alors de s'enclencher: une charge de travail accrue entraîne davantage d'absences au sein de l'équipe.

¹ Chiffres 2025 de l'Office fédéral de la statistique: Durée annuelle des absences en raison de maladie/accident des salariés occupés à plein temps selon le sexe, la nationalité et d'autres caractéristiques (2010-2024)



Au-delà du volume de travail

En 2024, la durée hebdomadaire effective de travail des salariés à plein temps a légèrement diminué, alors même que les absences continuaient d'augmenter. Cette observation corrobore l'idée que la quantité de travail n'est pas seule en cause; la pression psychique et la qualité de la récupération jouent un rôle tout aussi prépondérant.

La gestion des arrêts maladie est un sujet sensible dans de nombreuses entreprises. Sans justificatif, un sentiment de méfiance peut rapidement s'installer. À l'inverse, il ne s'agit pas non plus d'instaurer un système de suspicion généralisée à chaque absence.

Les certificats médicaux sont souvent difficiles à interpréter: ils attestent d'une incapacité de travail, mais rarement des capacités résiduelles. Pour les employeurs, il serait utile de privilégier davantage la capacité de travail. Une telle approche permettrait de mieux encadrer des formes comme le travail partiel, le retour progressif ou des recommandations explicites pour la réintégration. C'est précisément dans cette logique que s'inscrivent les guides relatifs à la santé psychique: une charge mentale élevée n'implique pas nécessairement une incapacité de travail, mais appelle des conditions de travail adaptées.

L'importance de la détection précoce

Un certificat médical, aussi complet soit-il, ne règle pas le problème de fond. Nombre d'épuisements professionnels ou personnels surviennent bien avant toute prise en charge médicale. La détection précoce et l'ajustement rapide des conditions de travail sont décisifs pour engager un changement durable. Encore faut-il que la culture d'entreprise favorise le partage des observations et l'expression ouverte des difficultés.

La pénurie de personnel qualifié et les mutations sociétales redessinent en profondeur le monde du travail. Les entreprises s'y adaptent: le télétravail, les horaires flexibles et les modèles à temps partiel sont désormais ancrés dans les pratiques. Ces marges de manœuvre témoignent d'une confiance et participent directement à la réussite.

Mais la liberté nécessite aussi un cadre et une orientation claire. Sans repères communs, le travail perd en structure, la collaboration en fiabilité et le leadership en impact. Une juxtaposition non coordonnée n'est ni saine ni durable – ni pour les collaborateurs, ni pour les entreprises.

Des valeurs communes comme socle

Ces dernières années, l'attention s'est portée, à juste titre, sur ce que l'entreprise peut offrir à ses collaborateurs. Mais une autre question est tout aussi centrale: quelle contribution chacun apporte-t-il au succès collectif? Responsabilité, engagement et fiabilité mutuelle constituent le socle de la performance.

Le télétravail est à la fois une opportunité et un défi. Il offre flexibilité, plus de latitude et une meilleure conciliation avec la vie privée. Mais il brouille aussi les frontières. Aujourd'hui, il est possible de travailler partout, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut rapidement glisser vers une fusion des deux.

La conciliation entre le travail, la famille et les loisirs est une réalité multidimensionnelle², qui ne peut être réduite à des mesures isolées comme davantage de places en crèche, plus de télétravail ou plus de vacances. À elles seules, ces mesures ne permettent pas d'apporter des réponses durables. Le ressenti individuel dépend d'un ensemble d'éléments: conditions sociétales, ressources personnelles et relationnelles, environnement de travail. C'est aussi pourquoi, à charge égale, deux personnes au sein d'une même structure peuvent percevoir la situation de manière radicalement différente.

L'écueil quotidien n'est souvent pas un manque de discipline personnelle, mais la volonté de mener trop de fronts simultanément. Beaucoup de jeunes souhaitent aujourd'hui pouvoir conjuguer carrière, loisirs, sport et famille – sans renoncer à rien. Dans la pratique, cet idéal est rarement tenable et peut conduire à de la frustration, à une surcharge, voire dans certains cas à une incapacité de travail, notamment lorsque les attentes envers soi-même sont trop élevées.

² Association suisse des femmes ingénieures (ASFI): <https://www.svin.ch/thema/vereinbarkeit/>

«Aujourd’hui, il est possible de travailler partout, et l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut rapidement glisser vers une fusion des deux.»

Une stratégie personnelle pour son propre équilibre

D’où l’importance d’une réflexion honnête sur ses propres priorités, afin de déterminer où investir son temps et son énergie – non comme un renoncement, mais comme une stratégie efficace contre le stress permanent. Faire des choix, accepter des compromis, sans culpabilité. La question n’est pas de savoir quelle décision est objectivement juste, mais laquelle est assumée consciemment, pour ne pas vivre constamment à la limite de ses capacités.

Le télétravail permet certes de gagner du temps de trajet. Mais même à domicile, une stricte séparation entre temps de travail et temps libre reste indispensable. À défaut, le risque est de travailler constamment au-delà des heures prévues et de voir émerger de nouvelles formes de tension liées à la confusion des sphères de vie.

L’équilibre commence par soi-même

Oui, les employeurs ont besoin de certificats médicaux comme base légale. Oui, les médecins pourraient être mieux formés à évaluer de manière nuancée la capacité de travail – au-delà du simple «apte/inapte», en intégrant aussi la notion de capacité partielle et les conditions de reprise. Et oui, la santé au travail doit être prise au sérieux, et les problèmes abordés suffisamment tôt.

Mais ces leviers restent insuffisants si l’on oublie l’essentiel: l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne repose pas uniquement sur des dispositifs ou des règles, mais sur l’honnêteté. L’honnêteté envers soi-même: ce que je peux réellement assumer, ce que je choisis de laisser de côté, ce qui compte pour moi – carrière, famille ou temps libre. Et l’honnêteté dans la répartition des responsabilités, au sein du couple comme dans l’entreprise. Lorsque cette honnêteté s’accompagne de conditions-cadres adaptées, le stress diminue, tout comme le risque que la maladie devienne le rempart ultime.

Je suis convaincue qu’un véritable esprit collectif naît là où liberté et responsabilité sont en équilibre. C’est cette exigence que nous cherchons à incarner, dans notre manière de diriger, de collaborer et d’agir au quotidien.

Martina Fasani, directrice générale / présidente de la direction,
Gähler und Partner AG, comité.suisse.ing