

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 2308

**Artikel:** Le personnel garde la chambre? : Peut-être un signal d'alerte : À Genève, l'absentéisme des fonctionnaires pour cause de maladie augmente : occasion de questionner ce phénomène et les moyens d'y remédier  
**Autor:** Raetzo, Marc-André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1024182>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Duttweiler Institut (GDI), qui a publié en 2018 une étude intitulée [Die neuen Freiwilligen](#) - *Les nouveaux bénévoles*, sous-titrée «L'avenir de la participation à la société civile», offerte en *open access* comme L'Observatoire précité. Aspiration typique de ces bénévoles de la génération nouvelle : «ils souhaitent être impliqués davantage dans le processus de décision, non seulement sur le fond mais également sur la forme. Ils désirent s'organiser eux-mêmes, faire

*l'expérience de leur propre efficacité et organiser leur environnement d'égal à égal avec d'autres.»*

Ce bénévolat en forme de *start up* semble - un peu trop ? - dans l'esprit du temps. Mais l'action sociale, à l'instar de l'action politique secouée par les mobilisations de la «jeunesse climatique», pourrait aussi bénéficier de ce mouvement de réveil contemporain.

## **Le personnel garde la chambre ? Peut-être un signal d'alerte**

À Genève, l'absentéisme des fonctionnaires pour cause de maladie augmente. Occasion de questionner ce phénomène et les moyens d'y remédier

*Marc-André Raetzo - 28 novembre 2020 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/37876>*

Le média [Heidi.news](#) a eu accès à un document interne de l'État de Genève indiquant que le taux d'absence du personnel augmente d'année en année et pourrait coûter actuellement 285 millions par an. Un certain pourcentage est tout à fait normal. Outre son coût, ce qui peut inquiéter c'est son augmentation. Comment la comprendre ?

Cette problématique se retrouve bien entendu dans beaucoup de grandes institutions privées. Ce qui fait la différence avec le service public, c'est qu'une entreprise qui ne réagit pas risque de faire faillite, alors que les institutions étatiques bénéficient d'une garantie totale de survie.

### **Maladie en augmentation, accidents en nombre stable ?**

L'augmentation des arrêts de travail constatée ne concerne que les personnes qui souffrent de maladie - alors que la proportion des accidents reste stable. La protection des données interdit de connaître les maladies dont souffrent ces employés, mais le surmenage est une possibilité tout à fait plausible.

Les responsables interrogés considèrent

d'ailleurs qu'il s'agit d'une surcharge de travail, liée au vieillissement de la population. Celui-ci conduirait à une augmentation de la complexité des relations avec les usagers.

Il est cependant établi que la quantité de travail et de responsabilités n'est pas forcément un facteur suffisant pour expliquer le stress et le burnout. La cause essentielle de ces phénomènes réside dans l'insatisfaction au travail ([DP 2303](#)).

### **C'est quoi l'insatisfaction au travail ?**

Que cache cette insatisfaction au travail ? Il est généralement admis que le manque d'autonomie et de reconnaissance joue un rôle important.

Dans certains modes de fonctionnement d'une entreprise, pratiquement chaque action doit faire l'objet d'un rapport. Ces données sont évaluées par une hiérarchie qui va alors décider de la manière dont l'employé devra travailler par la suite.

Ce type d'organisation trouve sa légitimité dans l'amélioration du rendement et de la qualité du travail. À titre d'exemple, une entrée sur [Wikipédia](#) explique que le «contrôle de

*gestion permet ainsi d'anticiper, de planifier, de réguler l'entreprise. [...] Ce qu'on ne peut pas mesurer, on ne peut pas le gérer».*

Efficacité ? Peut-être, mais ce mode de fonctionnement induit des dépréciations diverses: dépersonnalisation, manque de reconnaissance et d'autonomie des employés, avec comme conséquence stress et absentéisme. Pour diminuer le nombre des absences et réduire le taux de rotation du personnel, il serait donc important de travailler davantage sur la satisfaction au travail et, à cette fin, de donner plus de liberté et de responsabilités aux personnes.

### **Expérience hollandaise, lutter contre l'absentéisme**

L'[expérience de Burxtorf](#) aux Pays-Bas est éclairante. Elle a démarré avec un infirmier et trois collègues infirmières en réaction à une organisation des soins à domicile basée sur les modèles de contrôle de qualité utilisés dans l'industrie. Ces infirmiers ont créé une association, ils ont abandonné la production d'information sur leur travail - information le plus souvent utilisée pour contrôler l'activité - et

se sont focalisés sur une approche pragmatique, négociée directement avec le patient et son entourage.

L'expérience semblait condamnée à l'échec en l'absence de contrôle de l'activité des soignants, mais c'est le contraire qui s'est produit. L'organisation a grandi rapidement, elle représente à ce jour le modèle dominant d'organisation des soins à domicile aux Pays-Bas, avec des résultats très satisfaisants et un coût global diminué. Ce mode de fonctionnement a permis également de maîtriser l'absentéisme et la rotation du personnel.

Comment ne pas comprendre qu'un taux élevé de rotation et d'absentéisme du personnel représente un signal d'alarme digne de provoquer une évaluation de la gouvernance de l'organisation concernée ? Un éventuel changement ne sera pas chose facile, car le modèle dominant reste de pouvoir contrôler le plus possible les personnes qui travaillent en première ligne. Il faut trouver un juste milieu entre le respect des employés et les considérations liées aux contraintes économiques ainsi qu'à la garantie d'une qualité optimale.