

Écrit par le 2 janvier 2025

Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi



Lutter contre l'absentéisme dans le public, mais aussi dans le privé : le gouvernement et les députés multiplient les propositions pour faire réaliser des économies à l'assurance-maladie. De leur côté, explique [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises, les entreprises se mobilisent aussi pour faire baisser le nombre d'arrêts de travail, et limiter le coût qu'il représente pour elles : aujourd'hui, 25% des indemnités qui leur sont dues par la CPAM ne leur sont pas versées, et les arrêts de travail leur coûtent 800 € par salarié et par an.

Le gouvernement l'a annoncé : il projette de réduire l'indemnisation des salariés de la fonction publique,

Ecrit par le 2 janvier 2025

en instaurant deux jours de carence supplémentaires. De leur côté, certains députés veulent également diminuer cette indemnisation pour les salariés du privé, en mettant en place un « jour de carence « d'ordre public », que ni l'employeur ni la CPAM ne pourront indemniser. L'objectif dans les deux cas : soulager les finances de l'Assurance-Maladie, qui a vu le coût des arrêts de travail atteindre près de 17 Mds € au premier semestre 2024.

De leur côté, les entreprises s'organisent pour limiter le nombre et le coût de ces arrêts de travail. Car elles aussi en supportent le coût : celles qui maintiennent le salaire de leurs collaborateurs durant leurs arrêts maladie (60% des entreprises) doivent en théorie percevoir des Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS). Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises. Et, du fait du vieillissement de la population, ce coût devrait encore croître dans le futur.

« De plus en plus d'entreprises nous demandent de les aider à mieux récupérer ces indemnités, témoigne [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). L'enjeu devient d'autant plus crucial pour elles que ces IJSS vont sans doute diminuer dans le futur, ce qui les obligera à toujours plus de rigueur pour améliorer leur taux de recouvrement ».

Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Parce que le salarié, qui dispose de 48H pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, n'a pas respecté ce délai, ou n'a pas fourni tous les documents, ou encore a omis de signaler la prolongation de son arrêt de travail... les possibilités d'erreur ou d'oubli s'avèrent nombreuses. « Pour les limiter, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions explicatives avec les représentants du personnel, explique Sacha Kleynjans. Cela permet de rappeler aux salariés la politique de leur entreprise en matière d'indemnisation de leurs arrêts maladie, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

[Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise](#)

Suivre de près le traitement des dossiers par les services RH

Recouvrer l'intégralité de ses IJSS implique une gestion rigoureuse du traitement des dossiers : il s'agit de repérer, dès la déclaration de l'arrêt maladie, les erreurs ou incohérences qui pourraient bloquer le traitement du dossier. Puis, à chaque étape, de relancer la CPAM en cas de retard, de blocage ou de

Ecrit par le 2 janvier 2025

remboursement incomplet... le tout avant la fin du délai de prescription : passés 27 mois, les IJSS non perçues s'avèrent définitivement perdues. « Il s'agit de tâches lourdes, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH, reprend Sacha Kleynjans. Il importe donc de motiver ces collaborateurs et de suivre les résultats de leurs actions, en leur donnant de la visibilité, et une reconnaissance, au sein de l'entreprise ».

Digitaliser le suivi pour une meilleure efficacité, et ne plus laisser passer les délais de prescription

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : telles sont les missions que remplit Klem, l'outil dédié créé par Spartes pour digitaliser la gestion des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. Il évite enfin, grâce à un système d'alertes, de ne pas laisser traîner un dossier trop longtemps, et donc d'éviter que les IJSS deviennent irrécupérables.

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et de la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... « Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées » affirme Sacha Kleynjans. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur

Ecrit par le 2 janvier 2025

coût pour l'entreprise



L'Assurance Maladie vient de le révéler : les arrêts de travail ont vu leur coût bondir de +8,5% au premier semestre 2024. Ce coût se répercute aussi sur les entreprises : celles qui ont mis en place la subrogation peinent de plus en plus à récupérer les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS), qui doivent leur être versées par les organismes sociaux quand elles ont maintenu le salaire de leur collaborateur durant son arrêt de travail. On estime qu'aujourd'hui, 25% de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, ce qui représente pour elles un coût de 800 € par an et par salarié. Comment peuvent-elles limiter ce coût ? D'abord, en améliorant leur taux de recouvrement des IJSS. Ensuite, en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, au cas par cas explique [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le

Ecrit par le 2 janvier 2025

pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

L'Assurance Maladie a prévenu : son déficit atteindra sans doute les 17 Mds € cette année, principalement du fait de la hausse du nombre et de la durée des arrêts de travail. Le coût de leur indemnisation n'en finit pas de grimper : il a encore progressé de 8,5 % au premier semestre de 2024.

Pour les entreprises aussi, cette évolution représente un coût croissant. 60% d'entre elles ont mis en place le principe de la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt, puis sont remboursées lorsqu'elles perçoivent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises.

Comment alors limiter la facture pour les employeurs ? Voici cinq réflexes à adopter.

1. Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Fréquemment, le salarié, qui dispose de 48h pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, ne respecte pas ce délai ou ne fournit pas l'intégralité des informations demandées. « Pour limiter les erreurs et oublis, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions avec les représentants du Personnel, explique [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). Cela permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé. »

« Autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. »

2. Adopter des outils digitaux, basés sur l'IA

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. C'est en partant de ce constat que Spartes a développé Klem, un outil exclusif de gestion digitalisée des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. « Klem s'inspire directement de notre expertise acquise sur le terrain, précise Sacha Kleynjans. Nous avons, depuis plusieurs années, mis en place pour nos clients une offre d'externalisation de la gestion des IJSS. C'est pour cette raison que nous avons développé, en interne, les fonctionnalités que nous proposons aujourd'hui sous la marque Klem. »

Ecrit par le 2 janvier 2025

« L'employeur se doit d'agir rapidement. »

3. Agir rapidement en cas de blocage, et ouvrir les bons canaux de communication

Lorsque le traitement d'un dossier prend du retard, l'employeur se doit d'agir rapidement, et de manière proactive : auprès du salarié, en lui réclamant sans attendre les pièces manquantes, ou auprès de la CPAM, afin d'identifier avec elle les causes du blocage et les actions à mener. Dans les deux cas, la communication doit rester fluide et facile : à l'entreprise de désigner un interlocuteur dédié, qui continue à suivre le dossier jusqu'à la résolution du problème. « Cette rapidité non seulement permet d'augmenter le taux de recouvrement des IJSS, mais aussi d'améliorer les relations entre employeur et salarié, souligne Sacha Kleynjans. Traiter efficacement les arrêts de travail fait partie des éléments qui définissent une marque employeur, et facilite le travail au quotidien. »

« Mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux. »

4. Tenir compte du délai de prescription

Passé un délai de 27 mois suivant l'absence du salarié, la récupération des sommes dues par la CPAM devient impossible pour l'entreprise. D'où la nécessité, pour elle, de suivre régulièrement l'état d'avancement des dossiers, et de mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux, afin de maximiser ses chances de recouvrement. « Cette prise en compte des délais fait partie des fonctionnalités les plus appréciées de Klem, poursuit Sacha Kleynjans. L'outil permet de prendre en charge immédiatement chaque arrêt de travail. Il permet d'obtenir des résultats beaucoup plus probants qu'une prestation de recouvrement à posteriori, qui ne traite que les arrêts passés, concernant souvent des collaborateurs ayant quitté la société. »

« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés. »

5. Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de la progression du SMIC, la hausse du coût des arrêts de travail ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

Ecrit par le 2 janvier 2025

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 2 000 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.