



15^e Baromètre de l'Absentéisme[®] et de l'Engagement

Attractivité, fidélisation, rapport au travail :
les nouveaux défis

Étude 2023





Propos introductionnels

Le monde du travail est remodelé par des mutations profondes sous les effets conjugués de la révolution technologique, des changements climatiques, des modes de consommation, des évolutions démographiques et de la compétition internationale. Ces transformations sont multifactorielles. Elles appellent donc des réponses multidimensionnelles et des solutions sur-mesure.

Depuis 15 ans maintenant, nos experts scrutent ces évolutions sous le prisme de l'absentéisme et de l'engagement des collaborateurs. Ils vous apportent un benchmark national unique mais aussi des enseignements utiles et pragmatiques pour agir.

Les modes de travail se transforment, se multiplient et s'individualisent à une vitesse inédite. Les anticiper pour adapter son organisation est sans aucun doute l'un des défis majeurs des DRH et des managers : réussir à mobiliser, engager, fidéliser et finalement créer une identité collective forte dans un rapport au travail individuel dont les formes se divisent et se juxtaposent (salariat, freelancing, etc.), signe d'aspirations professionnelles de plus en plus hétérogènes et individualisées.

Pour cette nouvelle édition, nous avons souhaité explorer les leviers complémentaires à la prévention de l'absentéisme afin d'agir plus largement sur la présence des talents en apportant un éclairage RH nouveau sur certaines étapes clés du parcours professionnel.

Nous avons ainsi analysé les évolutions du rapport au travail et les comportements lors des moments clés du parcours professionnel en étudiant spécifiquement un panel de salariés ayant jusqu'à 5 années d'ancienneté.

- Comment les entreprises peuvent-elles renforcer leur attractivité ?
- Quels sont les leviers plébiscités par les salariés pour intégrer une entreprise ?
- Sont-ils les mêmes pour les inciter à rester ?
- Quelles sont les pratiques d'intégration actuelles dans les entreprises ? Comment sont-elles perçues à travers les générations ?
- Quels sont les impacts de ce parcours professionnel sur l'absentéisme et l'engagement des salariés ?
- Comment réussir à atteindre puis stabiliser son effectif cible ?

Découvrez dès maintenant les résultats de notre étude !

Bonne lecture !

Denis BLANC
Directeur Général
Groupe AYMING

Isabelle HÉBERT
Directrice de la distribution
omnicanales et de la relation client
d'AG2R LA MONDIALE

Étude AYMING - AG2R LA MONDIALE
et Enquête Kantar TNS

Sommaire

Chiffres clés 2022.....	5
L'évolution de l'absentéisme en 2022.....	6
Le profil des salariés absents.....	12
La <i>poly-absence</i> : un indicateur à surveiller.....	16
Le poids de l'absence qui se répercute aussi sur les présents.....	18
De l'attractivité à la fidélisation des effectifs : les tendances actuelles.....	20
Optimiser les moments clés du parcours professionnel : retour sur les pratiques récentes.....	28
Moments clés du parcours professionnel et absentéisme : des impacts mutuels.....	40
L'absentéisme, une préoccupation majeure des assureurs.....	42
Osons convier l'individualisation du management à la table du succès collectif.....	44
Conclusion.....	46
Méthodologie.....	47

6,70%

Taux d'absentéisme moyen annuel

24,5

Jours d'absence par salarié en 2022 en moyenne

47%

Pourcentage des salariés absents
(au moins une absence en 2022)

Chiffres clés 2022

Après une année de baisse en 2021, le taux d'absentéisme national repart à la hausse en 2022, atteignant un niveau presque équivalent au taux d'absentéisme de 2020.

Au-delà de cette hausse, les résultats sont marqués par une forte augmentation du pourcentage de salariés absents (+ 27%) : près d'un salarié sur deux s'est absenté pour Maladie, Accident de travail, Accident de trajet ou Maladie professionnelle.

L'évolution de l'absentéisme en 2022

Progression de l'absentéisme sur les quatre dernières années

L'étude souligne la hausse significative du taux d'absentéisme en France sur les dernières années. L'année 2021 aura été une année en trompe-l'œil.

Entre 2019 et 2022, la part des salariés absents a progressé de 34%.

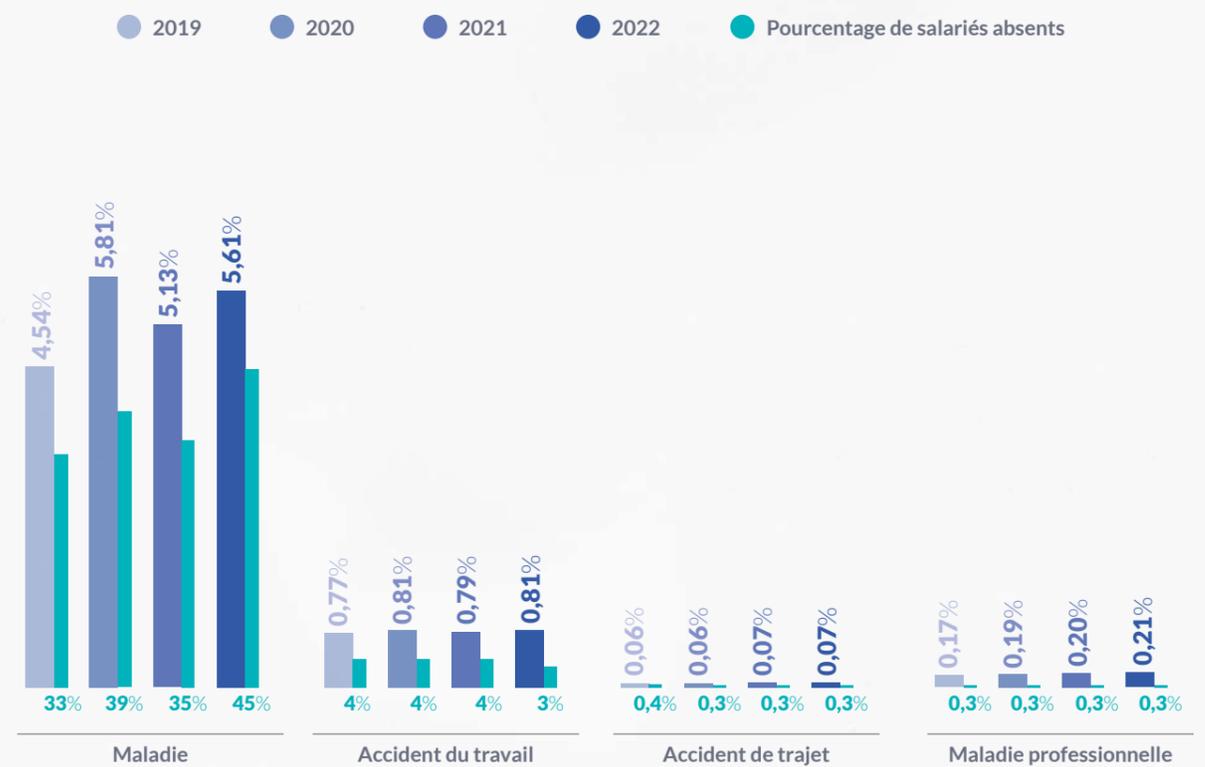
Taux d'absentéisme et d'absents - National



+21%
hausse du taux d'absentéisme entre 2019 et 2022

Les motifs d'absence

Taux d'absentéisme et d'absents par motif d'absence - National



La hausse de l'absentéisme est exclusivement liée à une augmentation de l'absentéisme pour maladie.

Les arrêts liés à la Covid-19 continuent d'impacter les entreprises :

48%

des salariés questionnés déclarent s'être absents en 2022 pour un arrêt lié à la Covid-19

+17%

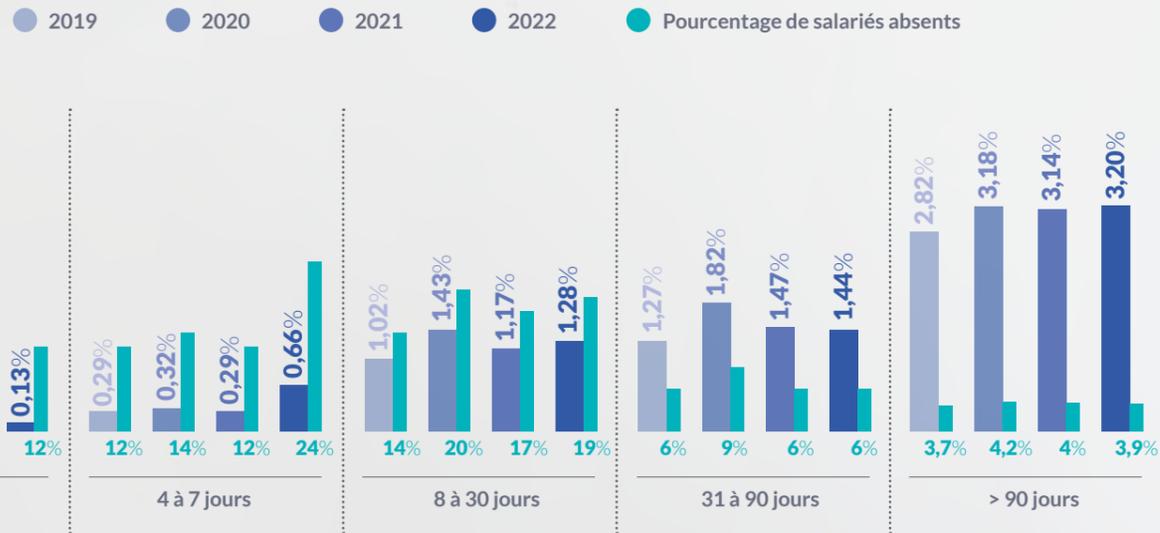
de hausse par rapport à 2021

L'évolution de la durée des absences

Au niveau national, l'absentéisme 2022 est marqué par une hausse des absences de 4 à 7 jours. **Elles ont été multipliées par 2,3 en un an.**

Dans le même temps, le pourcentage de salariés absents sur cette durée a doublé.

Taux d'absentéisme et d'absents par durée d'absence - Tous secteurs



La Covid-19 et son variant Omicron apparaissent comme l'un des facteurs explicatifs de cette tendance haussière. Les arrêts liés à ce motif ont principalement duré une semaine ou moins.

Si l'absentéisme de longue durée demeure stable sur les trois dernières années, il est intéressant d'observer plus précisément son **origine professionnelle** :

60%

de l'absentéisme pour accident du travail a duré plus de 90 jours

VS

45%

de l'absentéisme pour maladie



Des évolutions sectorielles différenciées

En 2022, **tous les secteurs voient leur taux d'absentéisme augmenter** à l'exception du secteur de la Santé.
La hausse des absences d'une semaine ou moins impacte l'ensemble des secteurs dans les mêmes proportions.
Les écarts observés s'expliquent principalement par **les évolutions des absences de plus de 3 mois**.

L'absentéisme du secteur de la Santé reste stable en raison d'une baisse des arrêts de longue durée.

A contrario, le secteur des Services, ayant le taux le plus élevé, est le seul à connaître une augmentation de ses absences de plus de 3 mois, notamment liée à de l'épuisement professionnel.



Taux d'absentéisme et d'absents par secteur d'activité



+9%

de hausse des absences de plus de 3 mois pour le secteur des Services, en 1 an

Un point de vigilance est à relever pour le secteur des Transports : il reste le secteur le plus impacté par **l'absentéisme pour accident de travail**.

Il représente :



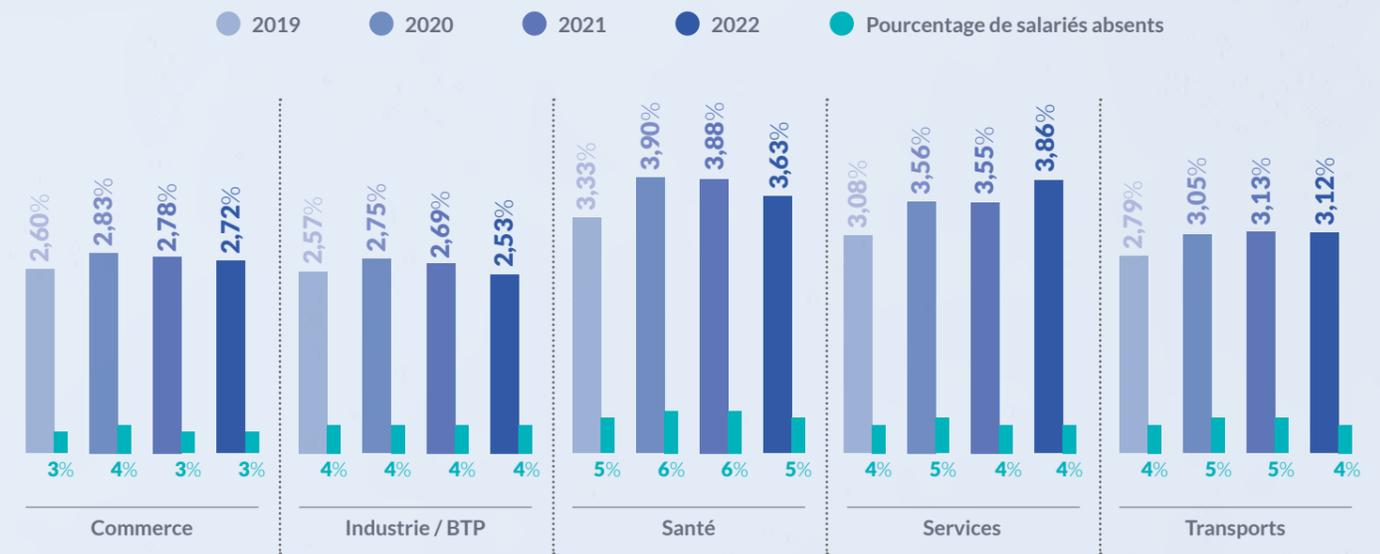
du taux d'absentéisme du secteur

Il touche :

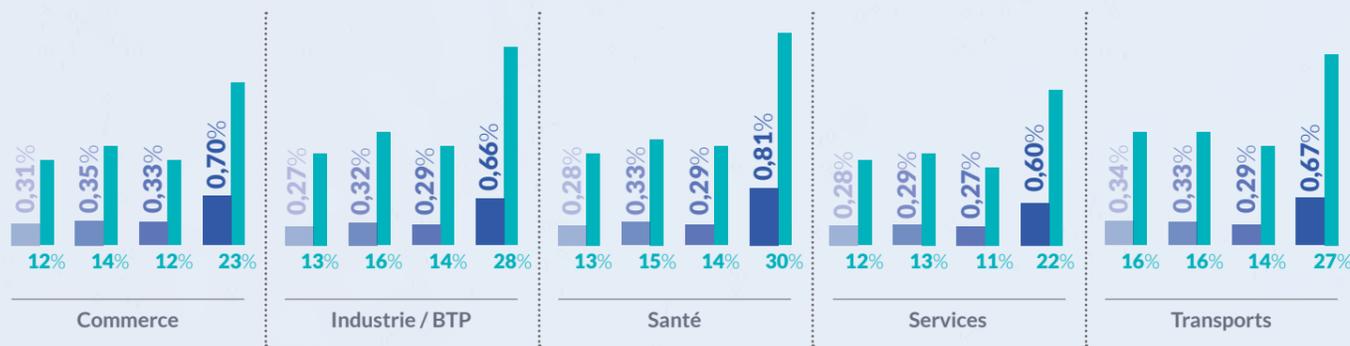


des salariés du secteur

Taux d'absentéisme et d'absents de plus de 90 jours par secteur d'activité



Taux d'absentéisme et d'absents de 4 à 7 jours par secteur d'activité



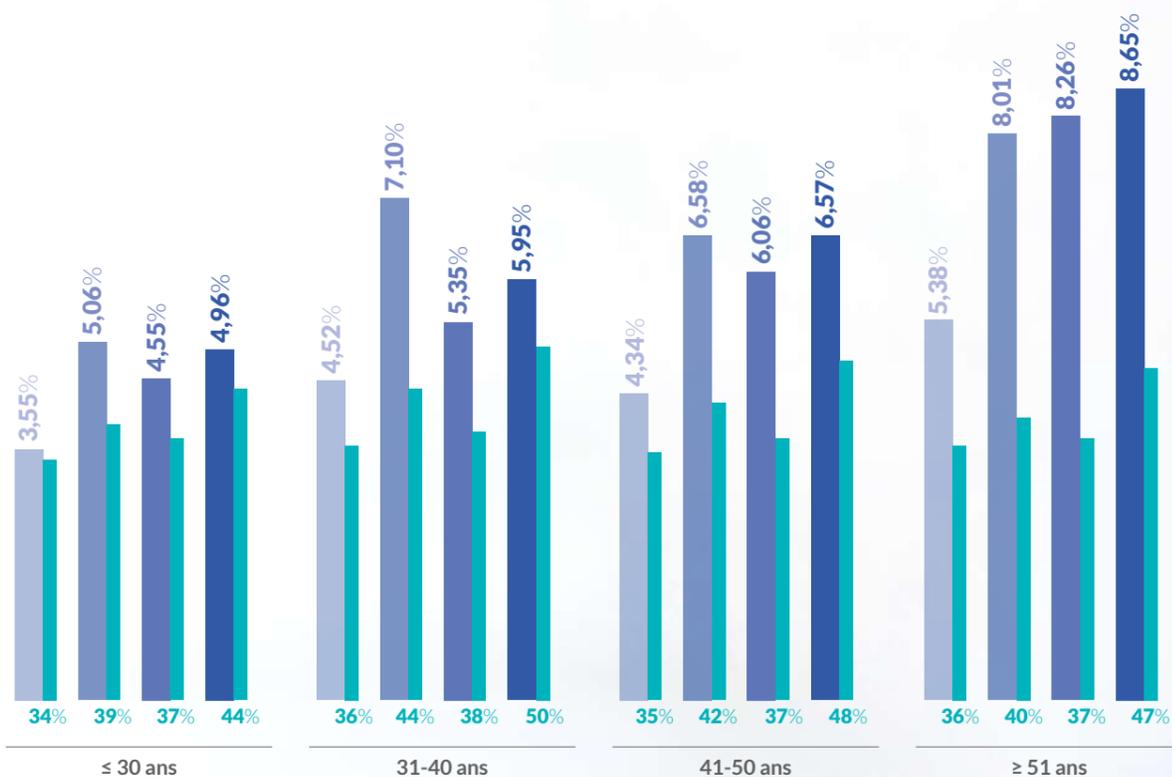
Le profil des salariés absents

Quelle que soit la catégorie d'âge, le taux d'absentéisme s'est dégradé en 2022 en raison de **la hausse des arrêts de 4 à 7 jours**.

Nous constatons notamment que l'absentéisme des salariés de 40 ans et moins a augmenté plus fortement que celui des *41 ans et plus* en raison d'une proportion plus importante des arrêts de 4 à 7 jours.

Taux d'absentéisme et d'absents par catégorie d'âge - Tous secteurs

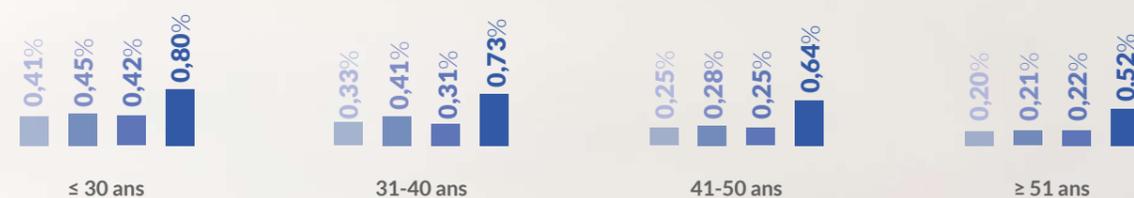
● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● Pourcentage de salariés absents



Un niveau d'absentéisme préoccupant pour les 51 ans et plus

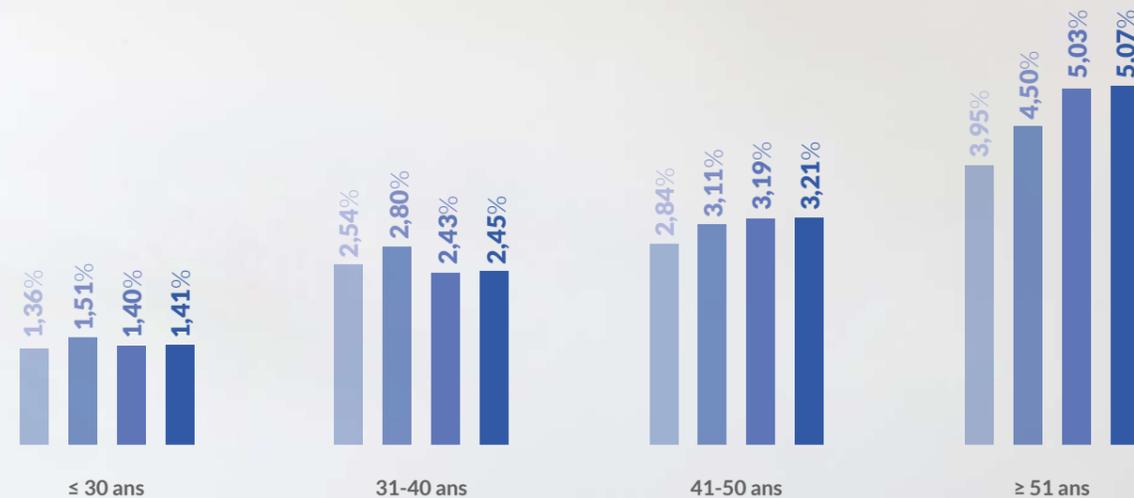
Taux d'absentéisme de 4 à 7 jours par catégorie d'âge - Tous secteurs

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022



Taux d'absentéisme de plus de 90 jours par catégorie d'âge - Tous secteurs

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022



Pour les *51 ans et plus*, l'absentéisme atteint un **taux inégalé qui dépasse de 6% celui de 2020**.

Même si l'absentéisme de plus de 3 mois reste stable quelles que soient les catégories d'âge, il est préoccupant pour les *51 ans et plus* depuis la crise sanitaire, d'autant plus dans un contexte d'allongement de la durée des carrières.



Des écarts constants entre les différentes populations

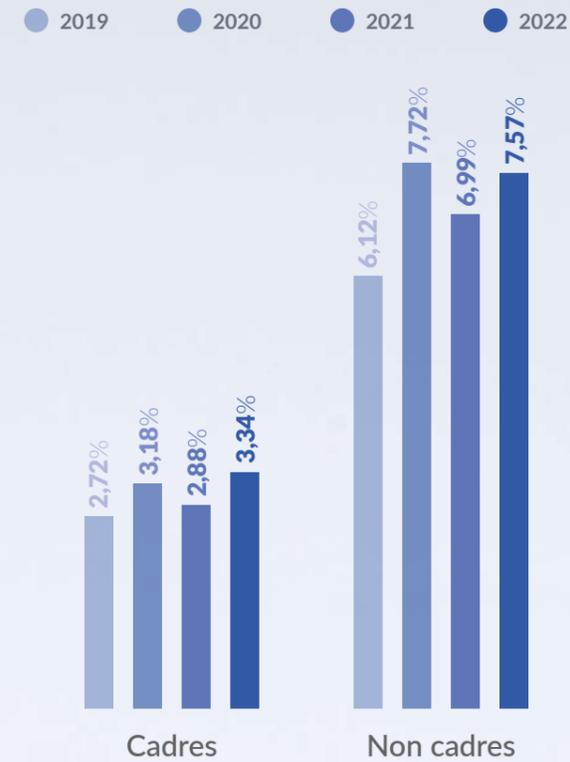
Cette année 2022 ne fait pas exception, **les femmes restent plus impactées par l'absentéisme que les hommes.**

51% VS **43%**
des femmes ont été arrêtées des hommes

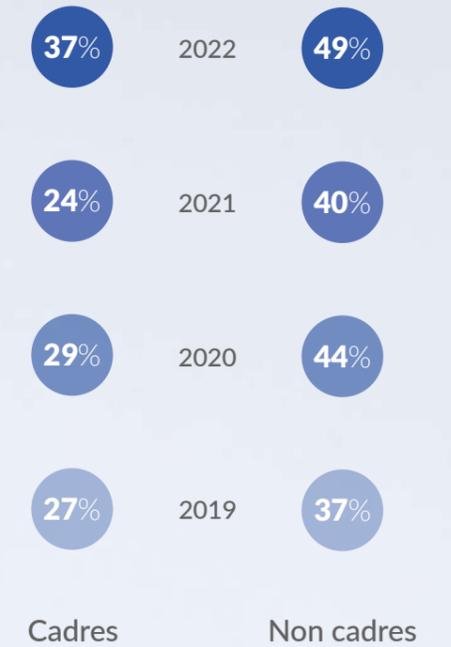
Taux d'absentéisme et d'absents des genres - Tous secteurs



Taux d'absentéisme des cadres / non cadres - Tous secteurs



Pourcentage de salariés absents par statut



Même si l'absentéisme des cadres reste bien inférieur à celui des non cadres, son augmentation est deux fois plus importante en raison d'une explosion des absences de 4 à 7 jours.

Croissance 2021-2022 de l'absentéisme de 4 à 7 jours

x3,3 VS **x2,2**
pour les cadres pour les non cadres

L'absentéisme des femmes augmente plus fortement que celui des hommes en 2022.

Cette tendance s'explique par une dégradation plus importante de leurs absences de 4 à 7 jours mais également par une légère croissance des absences de plus de 90 jours.

Pour autant, **les non cadres restent les plus impactés par l'absentéisme**, quelle que soit la durée des absences.

La poly-absence :

un indicateur à suivre

En 2022, si près d'1 salarié sur 2 s'est absenté,

18% d'entre eux ont connu au moins 3 absences dans l'année

Au-delà des indicateurs d'absentéisme, s'interroger sur les *poly-absents*, c'est-à-dire **les salariés ayant connu plusieurs absences dans l'année**, amène à une approche plus individualisée.

Un regard croisé entre les RH et le manager et/ou un dialogue avec le salarié concerné peut révéler :

- des personnes souffrant de maladies chroniques,
- des personnes en situation d'être aidants familiaux,
- des signes avant-coureurs d'absences de plus longue durée,
- des décrochages professionnels (difficultés professionnelles, démotivation, désengagement...)
- d'éventuels abus.

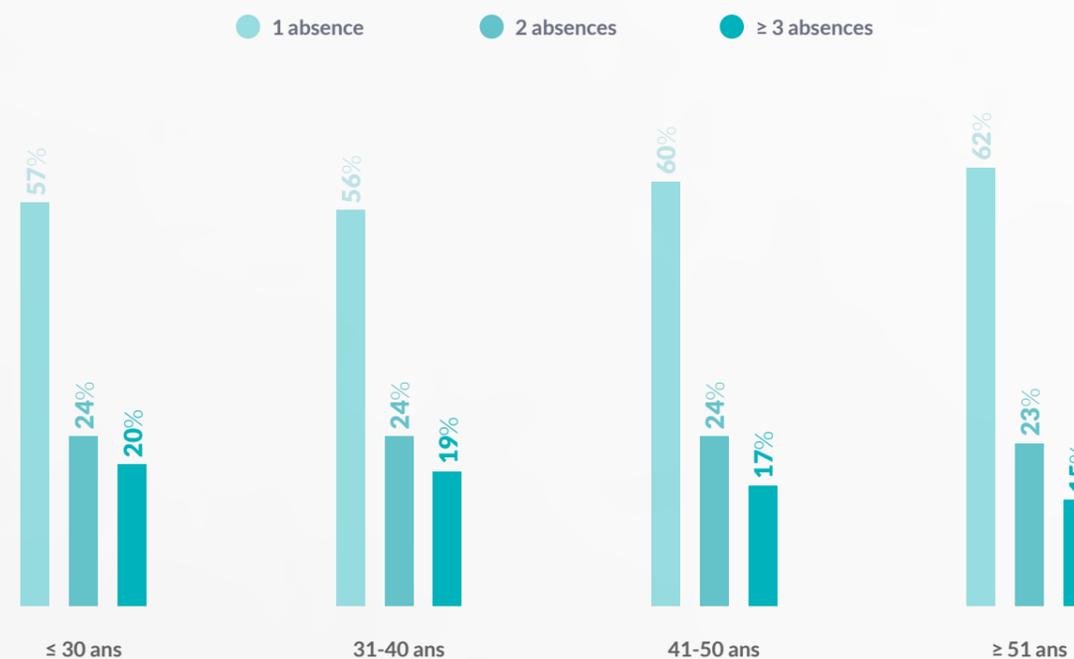
Appréhender la notion de *poly-absence*

Les *poly-absents* se définissent comme les salariés ayant connu au moins 3 absences dans l'année.

Calcul du taux de *poly-absents*

$$\frac{\text{Nombre de salariés ayant connu au moins 3 absences sur l'année (maladie, accident de travail, accident de trajet, maladie professionnelle)}}{\text{Nombre total de salariés s'étant absentés dans l'année}} \times 100$$

Répartition des salariés absents en fonction de leur fréquence d'absence - par catégorie d'âge



Même si toutes les catégories d'âge sont concernées par la *poly-absence*, les jeunes apparaissent toutefois plus impactés :

1/5

des absents de 30 ans ou moins ont eu au moins 3 absences en 2022

Le poids de l'absence...

En moyenne, l'absentéisme représente près de

7 ETP

absents toute l'année pour 100 salariés

Pour une population active française d'environ 22 millions de salariés en CDI, cela représenterait en moyenne,

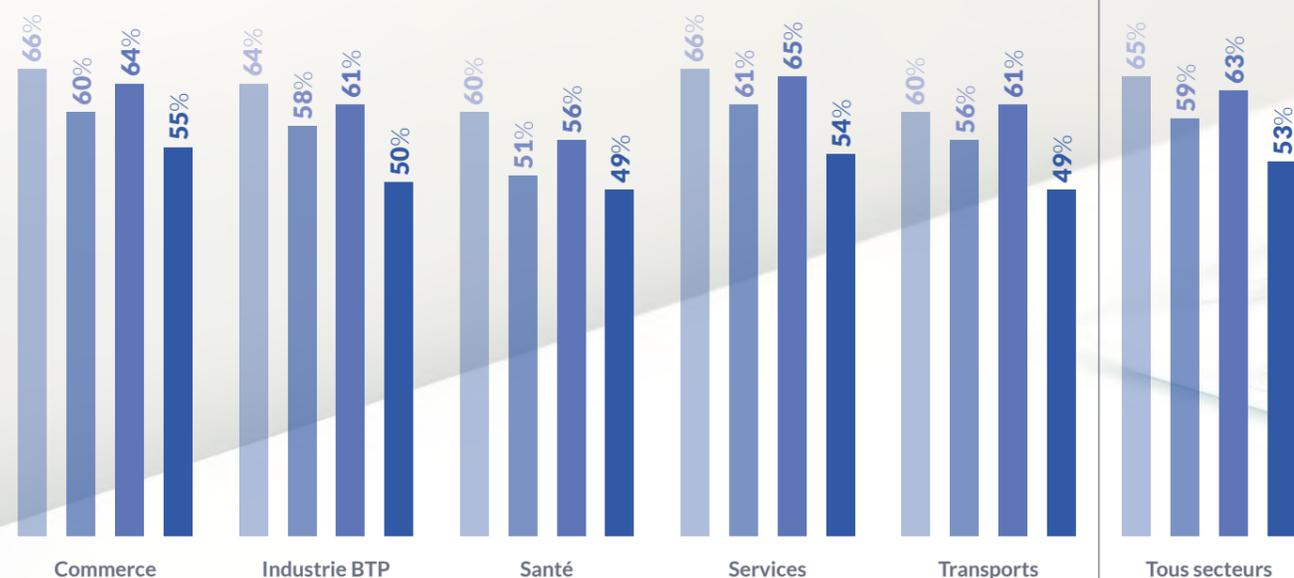
> 1,5 million

de salariés absents toute l'année

...qui se répercute aussi sur les présents

Taux de *toujours présents*

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022



53% des salariés n'ont connu aucune absence en 2022 pour maladie, accident du travail, accident de trajet ou maladie professionnelle.

Les 5 premières années dans l'entreprise : de l'attractivité à la fidélisation des effectifs

Avec l'accroissement de l'absentéisme et du pourcentage d'absents, les contraintes sur les effectifs présents sont de plus en plus fortes. À cela s'ajoute l'explosion des absences d'une semaine et moins qui sont généralement difficiles à anticiper et à remplacer.

Dans ce contexte, **la question de l'effectif est primordiale**. D'autant qu'en plus de l'absentéisme, les entreprises font face à des problématiques de recrutement et de turn-over qui impactent leurs équipes, leur organisation et leur budget.

Dans cette édition du baromètre, nous avons souhaité explorer les leviers complémentaires à la prévention de l'absentéisme afin **d'agir plus largement sur la présence des effectifs**.

Nous avons ainsi analysé les évolutions du rapport au travail et les comportements lors des moments clés du parcours professionnel en étudiant spécifiquement **un panel de salariés ayant 5 ans et moins d'ancienneté**.

Nous avons ainsi exploré les tendances actuelles qui :

- rendent l'entreprise attractive,
- favorisent l'intégration d'un salarié,
- contribuent à sa fidélisation.

A man with dark hair and a beard is shown in profile, looking towards the right. He is wearing a white t-shirt. The background consists of large, light-colored geometric shapes, possibly architectural elements, creating a modern and clean aesthetic.

De l'attractivité
à la fidélisation des effectifs :
**les tendances
actuelles**

1 | Un effectif cible difficile à atteindre et à stabiliser

Actuellement, les salariés évoquent des difficultés, en lien avec les absences non remplacées, les postes non pourvus ou encore le personnel « temporaire » à accompagner.

53% des salariés perçoivent des difficultés de recrutement au sein de leur entreprise

Ils attribuent ces difficultés à :

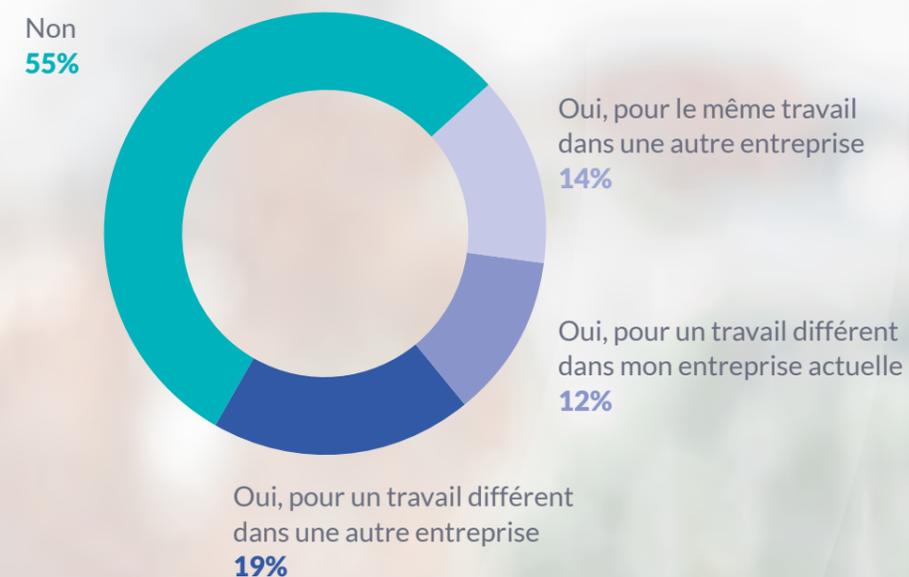
- 1 **Une pénurie** de profils
- 2 **Une rémunération** et/ou des avantages moindre par rapport au marché
- 3 **Une pénibilité des métiers** particulièrement soulignée pour les secteurs de la Santé et du Commerce

La question, déjà bien présente, du recrutement et de l'attractivité de l'entreprise est amenée à se renforcer.

En effet, les mouvements de personnel observés ces dernières années se confirment et pourraient s'intensifier.

Cette année encore, **45% des salariés (de 5 ans et moins d'ancienneté) souhaitent changer de situation professionnelle.**

Souhait de changement de vie professionnelle



Mobilité versus projection sur le poste et dans l'entreprise

Pour les salariés qui souhaitent rester dans leur entreprise,
la moitié d'entre eux ne s'y projette pas au-delà de 4 ans.

Ce souhait de mobilité est d'ailleurs plus présent chez les jeunes que chez leurs aînés :

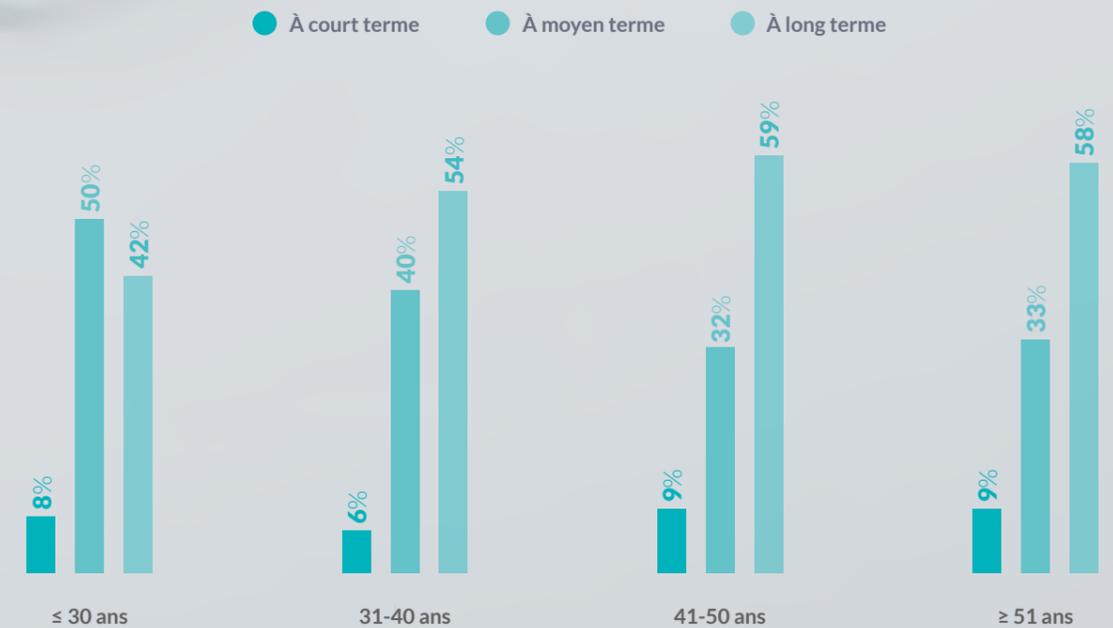
50% vs **35%**
des 30 ans et moins souhaitent
changer de situation
professionnelle
des 51 ans et plus

Et, parmi les jeunes qui souhaitent
rester dans leur entreprise,
ils sont **58%** à ne pas s'y projeter
au-delà de 4 ans.

D'ailleurs, **20%** des 30 ans et moins
déclarent avoir d'ores et déjà
eu 5 employeurs et plus, depuis le
début de leur carrière.

Le turn-over, déjà bien visible à ce jour,
pourrait être amené à se renforcer
compte tenu de l'évolution du rapport
au travail, notamment des jeunes
générations.

Projection dans l'entreprise actuelle



2 | Attirer et fidéliser les salariés : les leviers incontournables

La rémunération a toujours été un point d'attention pour les salariés et, elle est l'un des critères prioritaires qui détermine leur comportement à court terme.

En effet, **elle fait partie des 2 premières raisons avancées pour accepter un poste**, rester dans l'entreprise ou, a contrario, en partir lorsque les salariés n'en sont pas satisfaits.

Les 4 premiers critères évoqués pour « accepter le poste » :

- 1 Les conditions de travail
- 2 La rémunération
- 3 Le contenu du poste
- 4 La conciliation vie professionnelle - personnelle

Mais à elle-seule, la rémunération ne suffit pas.
Les salariés plébiscitent tout autant les conditions de travail.

Celles-ci sont d'autant plus importantes pour les seniors et pour les salariés absents, tout particulièrement ceux en arrêt de plus de 3 mois.

L'entreprise a donc intérêt à tenir compte de cette complémentarité pour attirer et fidéliser ses salariés.

Les 4 premiers critères évoqués pour...

« rester dans l'entreprise »

1

La conciliation vie professionnelle - personnelle

2

La rémunération

3

Les conditions de travail

4

L'autonomie

« quitter l'entreprise »

1

La rémunération

2

Le manque de reconnaissance

3

Le manque de perspective professionnelle

4

Les mauvaises conditions de travail



Optimiser les moments clés
du parcours professionnel :

retour sur les pratiques récentes

1 | Le recrutement

Dans les pratiques qui font une différence lors des recrutements, nous retrouvons **la recommandation de son entreprise**.

Durant ces cinq dernières années :

1/3 des salariés interrogés ont intégré leur entreprise suite à une recommandation de leur entourage

3/4 des salariés seraient prêts ou ont déjà recommandé leur entreprise actuelle

D'ailleurs, cette pratique se développe dans une proportion plus forte chez les jeunes de 30 ans et moins.

Elle est donc amenée à se renforcer dans les années à venir.

2 | La période d'intégration

82% des collaborateurs sont satisfaits de leur intégration

Les principaux facteurs mis en avant pour l'expliquer sont :

1. de bonnes relations avec ses collègues,
2. de bonnes relations avec son manager,
3. une définition claire de son rôle et de ses missions,
4. l'accompagnement à la prise de poste.

Par contre, en cas d'insatisfaction, le facteur prépondérant est **le manque d'accompagnement** lors de la prise de poste.

Il existe un écart entre les générations :

85% des 30 ans et moins sont satisfaits de leur intégration

VS

77% des 51 ans et plus

Cette différence s'explique par l'accompagnement lors de leur intégration. Il apparaît que les entreprises accompagnent davantage les jeunes salariés alors que l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur âge, peut avoir des besoins en ce sens.

On peut être senior, mais récent dans l'entreprise, avec de réels besoins d'intégration.

Les quatre principales attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur manager lors de l'intégration :

- 1 De l'autonomie et des responsabilités
- 2 Du soutien
- 3 De l'accompagnement à la prise de poste
- 4 De la reconnaissance

Le dialogue lors de la phase d'intégration semble primordial afin de cerner les besoins des collaborateurs et de trouver le juste milieu entre leurs attentes en termes d'autonomie et de responsabilité comme de soutien ou d'accompagnement.

D'autant que :

57% des personnes insatisfaites de leur intégration ne souhaitent pas rester dans l'entreprise

VS

27% de celles qui en sont satisfaites

Classement des attentes clés du salarié lors de l'intégration par catégorie d'âge

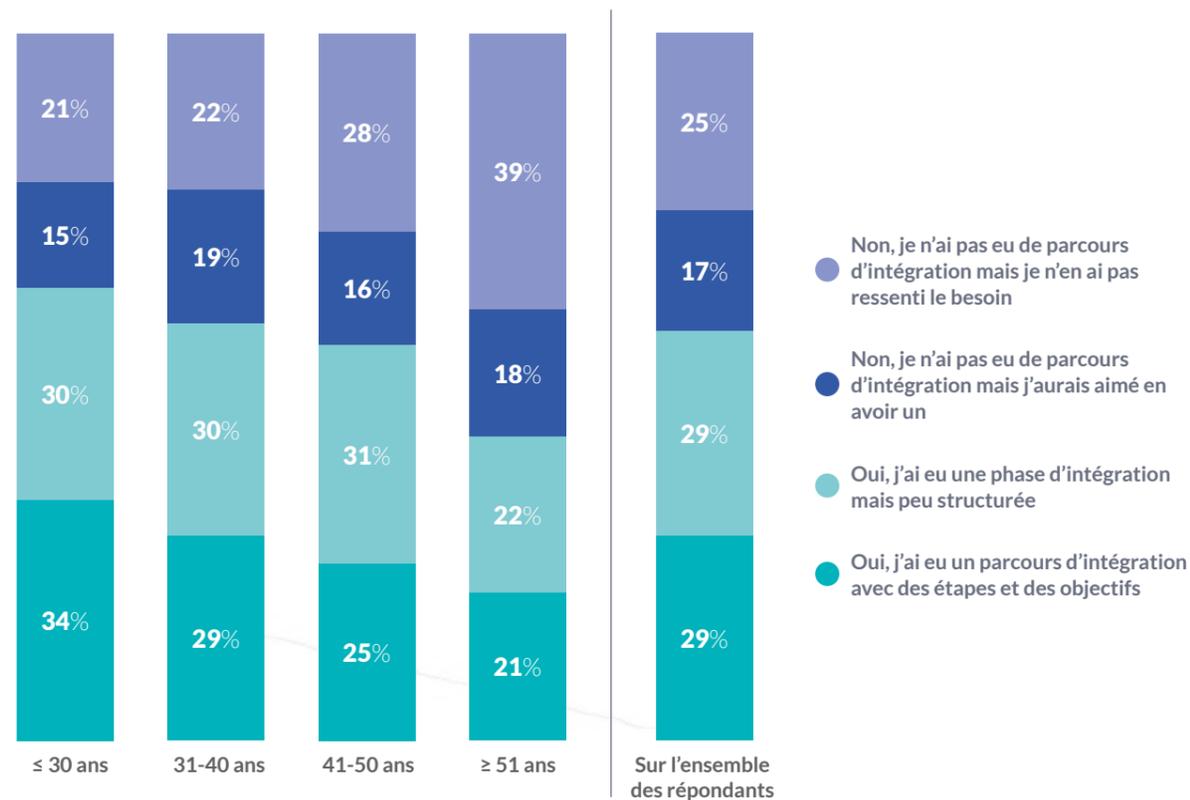
- | ≤ 30 ans | 31-40 ans |
|--|--|
| 1 Le soutien | 1 L'autonomie |
| 2 L'autonomie | 2 La reconnaissance |
| 3 L'accompagnement à la prise de poste | 3 L'accompagnement à la prise de poste |
| 4 La reconnaissance | 4 Le soutien |
| 41-50 ans | ≥ 51 ans |
| 1 L'autonomie | 1 L'autonomie |
| 2 La reconnaissance | 2 L'accompagnement à la prise de poste |
| 3 Le soutien | 3 Donner du sens au travail |
| 4 L'accompagnement à la prise de poste | 4 La reconnaissance |



Des accompagnements différemment structurés à la prise de poste

58% des salariés interrogés ont bénéficié d'un parcours d'intégration

Parcours d'intégration proposé lors de l'arrivée du collaborateur dans son entreprise actuelle - par catégorie d'âge



Plus le salarié est jeune, plus le parcours d'intégration est présent et structuré. Même si l'on imagine facilement que les juniors ont besoin d'être accompagnés lors de leur prise de poste, il est important de questionner ce besoin quel que soit l'âge du collaborateur.

Au global, **17% des salariés interrogés n'ont pas bénéficié d'un parcours d'intégration** alors qu'ils en auraient eu besoin, une tendance particulièrement marquée chez les seniors.

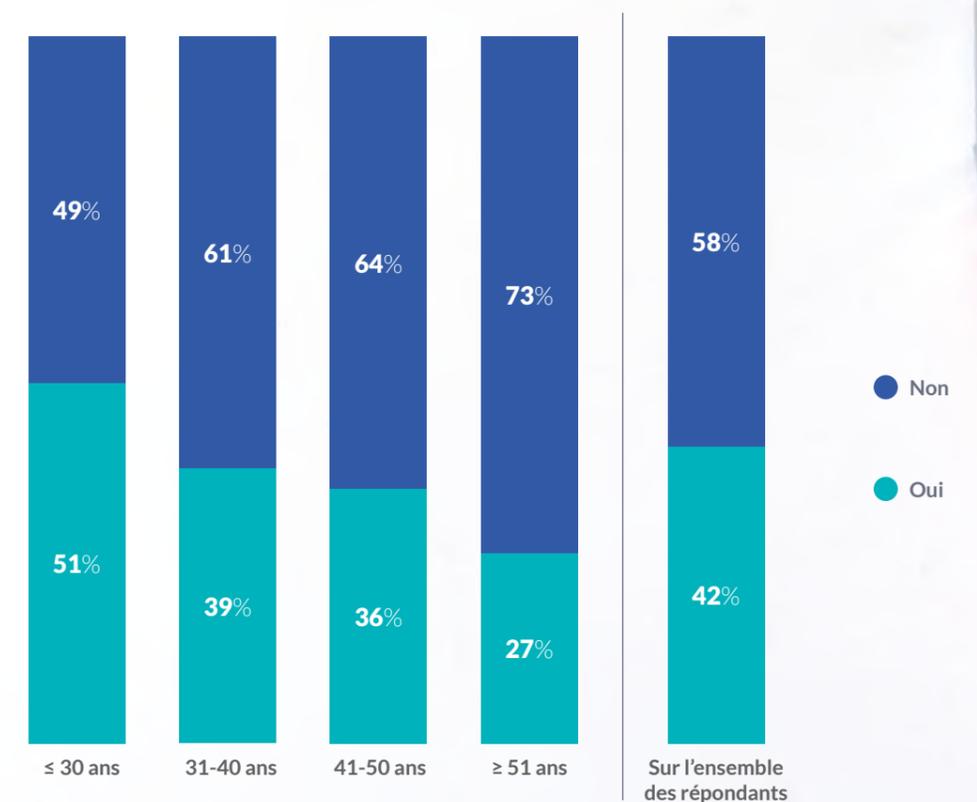
Ceci est d'autant plus important que ce parcours a un fort impact sur leur satisfaction.

Plus le parcours est structuré, plus les salariés sont satisfaits de leur intégration. A contrario, la quasi-moitié des personnes qui auraient eu besoin d'un parcours d'accompagnement mais qui n'en n'ont pas bénéficié, sont insatisfaites de leur intégration.

Le recours au tuteur dans la période d'intégration

42% des nouveaux collaborateurs ont bénéficié d'un tuteur durant la période d'intégration

Accompagnement par un tuteur lors de l'intégration - par catégorie d'âge



Là encore, ce dispositif est plus développé pour les jeunes salariés que pour leurs aînés.

Le tuteur contribue à une bonne intégration, mais il est important de définir ses missions afin qu'il puisse jouer pleinement son rôle en complémentarité avec le manager.

Pour 19% des répondants, avoir eu un tuteur ne suffit cependant pas à constituer un parcours d'intégration.

La période d'essai

La période d'essai, autre moment clé de la phase d'intégration, a été renouvelée pour 38% des sondés dont 2/3 à l'initiative de l'employeur.

Renouvellement de période d'essai



La fin de période d'essai a été clôturée par un bilan pour 54% des répondants. Là encore, les jeunes sont plus accompagnés que leurs aînés :



Ces étapes autour de la période d'essai sont des moments importants car elles peuvent impacter négativement le niveau de satisfaction vis-à-vis de l'intégration, surtout lorsque le renouvellement de cette période d'essai n'est pas compris et/ou que le salarié ne bénéficie pas d'un bilan à la fin de celle-ci.



La conformité du descriptif du poste

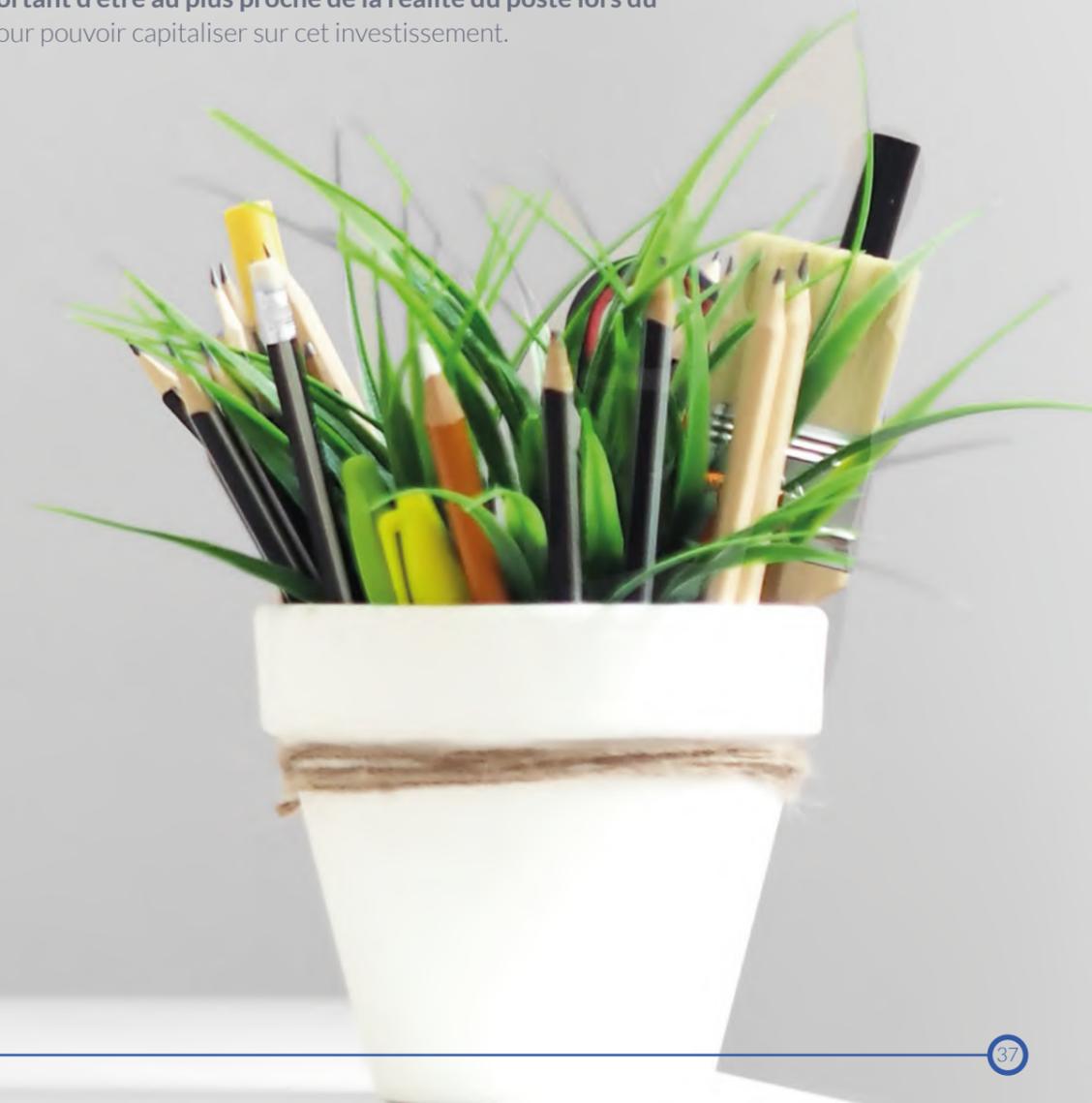
Un autre point crucial pour favoriser l'intégration et la fidélisation concerne la description du poste au moment de l'embauche.

Parmi les répondants qui considèrent que la description de leur poste n'a pas été respectée :



À contrario, plus la description de poste est conforme, plus le salarié est satisfait de son intégration et se projette dans l'entreprise.

Il est donc important d'être au plus proche de la réalité du poste lors du recrutement pour pouvoir capitaliser sur cet investissement.



3 Favoriser la fidélisation pour renforcer l'attractivité de l'entreprise

Dans un contexte où les salariés sont de plus en plus mobiles, permettre aux collaborateurs de se projeter au sein de l'entreprise a un double intérêt.

Les fidéliser, bien sûr, mais également les rendre moteur d'une meilleure attractivité de l'entreprise : **plus un salarié se projette à long terme dans son entreprise, plus il est à même de la recommander.**

92% vs 66% et 44%

des salariés qui se projettent à long terme sont prêts ou ont déjà recommandé leur entreprise

pour ceux qui souhaitent actuellement quitter leur entreprise

une fois qu'ils l'ont quittée

4 Soigner le départ : le offboarding

Dans les tendances qui se développent, nous observons également la propension des salariés à revenir chez leur ancien employeur.

On appelle ces collaborateurs : les « salariés boomerang ».

Sur les salariés ayant 5 ans d'ancienneté et moins :

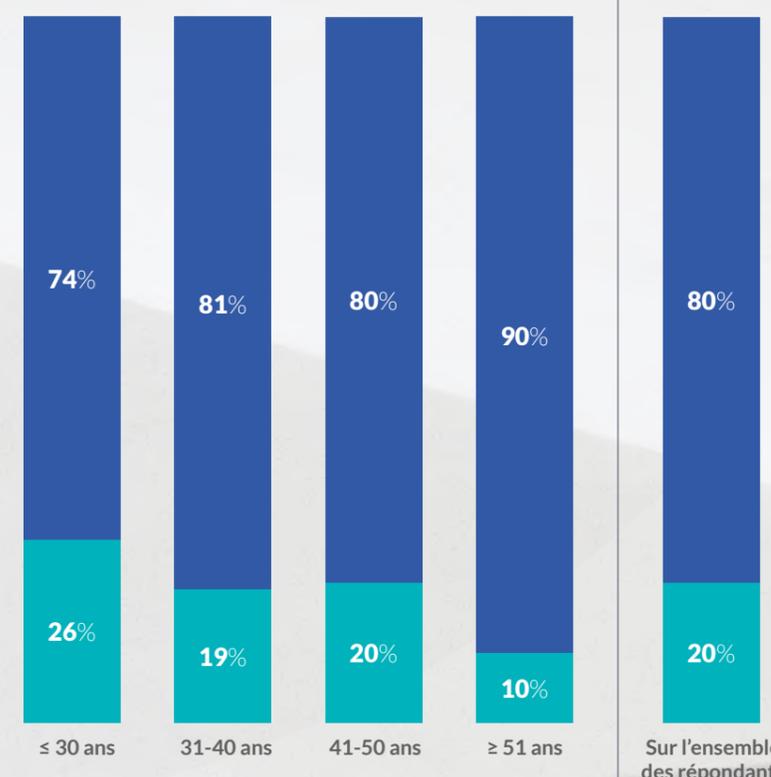
29%

des répondants ont déjà travaillé pour leur employeur actuel (CDI, CDD, intérim, autres contrats)

20%

seraient prêts à retourner chez leur ancien employeur

Envisager un retour dans son ancienne entreprise - par catégorie d'âge



Cette proportion est d'autant plus marquée chez les 30 ans et moins.

Nous voyons donc l'importance de soigner les fins de contrat et de renforcer les pratiques de offboarding pour maintenir une bonne image de l'entreprise jusqu'au bout du parcours du salarié.

Moments clés du parcours professionnel et absentéisme : des impacts mutuels

Dans nos dernières éditions, nous nous sommes souvent intéressés aux absences de plus de 3 mois, leur augmentation expliquant en grande partie la dégradation de l'absentéisme national jusqu'en 2021. Les efforts restent d'ailleurs à maintenir sur **la prévention et la gestion de ces absences**, d'autant plus avec le recul de l'âge de la retraite.

L'augmentation de l'absentéisme en 2022 met en lumière la propagation de l'absence avec un nombre de salariés absents plus important et une explosion des courtes durées qui nous amènent à approfondir d'autres typologies d'absences dont les **absences récurrentes** et les **poly-absences**.

La poly-absence à questionner

L'analyse des moments clés du parcours professionnel vus par les personnes ayant été absentes met en exergue une réelle différence pour les **poly-absents** (3 absences ou plus) en comparaison aux autres situations d'absence (1 absence, 2 absences ou absents de plus de 3 mois).

En effet, ces absences récurrentes trouvent plus fréquemment leur origine dans des facteurs professionnels :

Les motifs d'absence évoqués en 2022	1 arrêt	2 arrêts	≥ 3 arrêts
Maladie hors Covid-19	28%	50%	45%
La Covid (infecté, cas contact, garde d'enfant)	40%	57%	47%
Situation personnelle	9%	15%	19%
AT et/ou MP	15%	16%	23%
Épuisement professionnel ou burn-out	10%	12%	28%
Démotivation, insatisfaction professionnelle	2%	8%	12%

(NB : une même personne peut avoir été absente en raison de plusieurs motifs qui peuvent se cumuler sur un ou plusieurs arrêts).

Nous pouvons faire l'hypothèse que **le comportement de poly-absence est influencé par les premiers moments clés au sein de l'entreprise**, soit durant la période d'intégration.

24%
des *poly-absents* sont insatisfaits de leur intégration (versus 17% des non absents)

20%
des *poly-absents* considèrent que la réalité de leur poste ne correspond pas à sa description durant le process de recrutement (versus 10% des non absents)

Cette insatisfaction peut éventuellement se percevoir à travers la fréquence des arrêts mais également dans leur attitude vis-à-vis de l'entreprise.

Le renouvellement de la période d'essai à leur initiative pourrait en être un signe avant-coureur : 19% des *poly-absents* l'ont demandé versus 12% des non absents.

De même, ils sont plus nombreux à vouloir :

○ changer de poste
(en mobilité interne ou externe)

62%
des *poly-absents*

VS

39%
des non absents

○ changer d'entreprise

48%
des *poly-absents*

VS

28%
des non absents

Enfin, **38% d'entre eux ne recommanderaient pas leur entreprise actuelle** (versus 21% des non absents).

Les situations de *poly-absences*, généralement mal perçues par les employeurs mais également par les collègues, demandent donc à être identifiées et questionnées, plus qu'à être stigmatisées.



L'absentéisme, une préoccupation majeure pour les assureurs



Par **Philippe DABAT**,
Directeur de la santé prévoyance
d'AG2R LA MONDIALE

“ Le report de l'âge légal de départ en retraite à 64 ans aura un impact pour les assureurs de l'ordre de 5% de hausse de prestations. ”

Une dérive désormais structurelle des arrêts de travail et pas simplement conjoncturelle.

Après 2 ans de crise sanitaire, il était légitime d'imaginer qu'en 2023 l'absentéisme décèlerait voire serait plus faible qu'en 2022. Cependant il n'en est rien, bien au contraire.

Comme l'indique le Centre technique des institutions de prévoyance (CTIP), en prévoyance, les Institutions de Prévoyance ont dû indemniser l'an dernier 30% d'arrêts de travail supplémentaires par rapport à 2019 et les Baromètres de l'Absentéisme® et de l'Engagement AYMING-AG2R LA MONDIALE confirment que cette tendance s'inscrit durablement, sans aucune inflexion depuis 10 ans.

Par ailleurs, aucun élément ne vient indiquer que cette tendance pourrait s'inverser ou même ralentir.

Cela pose le sujet crucial des équilibres techniques en prévoyance car ceux-ci sont fortement bousculés et la croissance des prestations en prévoyance entraîne nécessairement une revalorisation des engagements des entreprises.

Cependant la capacité de prise en charge des entreprises n'étant pas extensible, des initiatives pour maîtriser cet absentéisme doivent être prises. D'autant que les garanties de complémentaire santé connaissent également de fortes dérives, aggravées par des transferts de charge très significatifs de l'Assurance Maladie vers les OCAM.

Allongement de la durée de vie au travail : quels impacts ?

Un impact certain sur les contrats d'assurance Prévoyance Collective...

La réforme des retraites de 2010 a mis en évidence l'impact des mesures d'âge sur les contrats prévoyance, nous devons donc l'anticiper.

Même si pour les assurés en invalidité, le départ à taux plein est maintenu à 62 ans, tant pour les arrêts en cours que pour les arrêts à venir, le report de l'âge légal de départ en retraite à 64 ans aura un impact pour les assureurs de l'ordre de 5% de hausse de prestations.

...et un impact certain sur la perception et l'engagement au travail

- 86% des personnes interrogées indiquent que l'allongement de la durée de vie au travail aura un impact sur leur carrière
Ces résultats sont quasiment identiques quels que soient le secteur d'activité, l'ancienneté, le genre (homme/femme) et le statut dans l'entreprise (manager/non manager),
- 79% des personnes interrogées indiquent qu'elles prendront en compte dans leurs choix professionnels, les dispositifs relatifs à l'allongement de la durée de la vie professionnelle (dispositif complément de retraite, congé sabbatique, dispositifs pour les aidants, mécénat de compétence) mis en œuvre par les entreprises,
- 68% des personnes interrogées indiquent que l'allongement prévu de la vie professionnelle modifiera leur engagement actuel et pour 27% cela impactera fortement leur engagement.

Quels leviers pour agir sur l'absentéisme et l'engagement ?

TEMPS 1

MESURER & COMPARER

À partir de vos données (que votre assureur peut également vous fournir), dresser un état des lieux clair et détaillé de votre démographie et des arrêts de travail qui caractérisent votre entreprise ou votre branche professionnelle.

Les éléments d'information, tel que le Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement AYMING-AG2R LA MONDIALE, vous donneront des points de comparaison.

Vous pouvez également compléter cette vision chiffrée par des baromètres de l'engagement réalisés auprès de vos collaborateurs.

TEMPS 2

COMPRENDRE

La phase la plus importante est celle de la compréhension de votre absentéisme : est-il localisé ? est-il ciblé ?

Vous devez identifier les enjeux humains qui vous sont propres pour pouvoir ensuite élaborer un plan d'actions personnalisé.

TEMPS 3

AGIR & PRÉVENIR

Il s'agit de mettre en œuvre et déployer ce plan spécifique et bâti autour d'actions concrètes de prévention.

Vous pouvez vous appuyer auprès des partenaires référencés ou demander à votre assureur les solutions qu'il peut vous aider à mettre en place.

Les résultats des actions se verront dans la durée : suivez l'impact de ces actions sur l'évolution de votre absentéisme et n'hésitez pas à ajuster vos actions en fonction des résultats.

Osons convier l'individualisation du management **à la table** **du succès collectif**



Par Thomas Chardin,
Dirigeant fondateur de Parlons RH

“ Vouloir résumer les défis actuels à une problématique générationnelle, c'est sans doute passer à côté du véritable enjeu. ”

L'entreprise, c'est un peu comme de grandes retrouvailles dominicales en famille.

Autour de la table, les frères et sœurs, les cousins, les oncles et tantes, le beau-frère un peu réactionnaire et la grand-tante ronchonne.

Des fratries et sous fratries qui se réunissent et doivent, l'espace d'un repas, tenter de s'écouter, de s'entendre et de se comprendre, pour faire perdurer un sentiment d'appartenance indéfectible à ce petit rien qui est tout : la famille.

Toutes ces individualités ne se retrouvent pas nécessairement parce qu'elles ont conscience de s'aimer, mais parce qu'elles sont unies par un lien aussi intangible que réel : cet aïeul installé en bout de table et pour lequel chacun décide de faire l'effort de se rassembler.

L'aïeul, c'est l'entreprise. Les membres de la famille, ce sont les collaborateurs.

Des plus jeunes aux plus âgés, ils doivent - tous ! - trouver un sens à leur présence autour de cette table. De la qualité du lien entre chaque convive dépend l'intensité et la richesse de ce moment partagé.

Alors que les carrières s'allongent, que le rapport au travail évolue, que les codes de l'engagement des collaborateurs diffèrent selon les âges, la question du management intergénérationnel semble au cœur de tous les enjeux.

Le choc générationnel est une réalité. À l'horizon 2030, 75% des actifs seront issus des générations Y (nés entre 1980 et 1995) et Z (1995-2010). Nous vivons par conséquent une période charnière qui oblige à actionner les leviers d'engagement des collaborateurs les plus âgés, tout en apprenant à répondre aux aspirations nouvelles des salariés les plus jeunes.

Mais, n'est-ce pas là l'arbre qui cache la forêt ?

Au bout du compte, l'entreprise n'a-t-elle pas toujours dû concilier nouveaux entrants et salariés à plus forte ancienneté ? N'a-t-elle pas toujours dû organiser la transmission des savoir-faire tout en garantissant la pertinence, la cohérence et la cohésion des équipes ?

Vouloir résumer les défis actuels à une problématique générationnelle, c'est sans doute passer à côté du véritable enjeu. Au-delà des âges qui cohabitent, il y a des attentes, des besoins, un rapport au travail, inhérents à des niveaux d'études variés, à des catégories sociales diverses, à des parcours individuels uniques !

Face à cette diversité, le rôle du management est crucial. Il doit non seulement reconnaître et prendre en compte ces différences, mais aussi lui-même évoluer pour s'adapter aux nouvelles réalités du monde du travail. Il est impératif de développer une approche individualisée qui tienne compte des aspirations, des besoins et des compétences spécifiques de chaque collaborateur, tout en développant ce sentiment d'appartenance à un collectif.

Favoriser l'individualisation du management au service de la cohésion du groupe : tel est le véritable challenge du management d'aujourd'hui !

Intégration, formation, rémunération... Les ingrédients essentiels à la reconnaissance du rôle de l'individu ne sont rien, s'ils ne sont pas mis en perspective avec l'aspiration collective, le chemin à parcourir ensemble. Loin de s'opposer, l'individu et le collectif se complètent, si l'on s'emploie à créer l'alchimie !

Soyez-en certain : plus grande est la place de l'individu dans les organisations, plus fort est le collectif qui sert le bien commun défendu ensemble, la vision et la dynamique de groupe.

À l'instar de cet aïeul qui préside à la table familiale, adresse un clin d'œil à l'un, un sourire à l'autre, l'entreprise constitue le ciment du groupe, avec la force de son projet, avec son faisceau de valeurs... Et sa capacité à faire vivre, à chaque collaborateur, une expérience unique et personnelle.

Conclusion

Pour la 15^{ème} édition du Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement, notre analyse montre que le taux d'absentéisme continue de se dégrader si l'on regarde les 5 dernières années, exception faite d'une baisse en 2021.

L'absentéisme est reparti à la hausse en 2022 notamment du fait d'absences maladie de courte durée. Si la pandémie de Covid-19 explique en partie cette tendance, cet absentéisme, difficile à anticiper et à remplacer, vient accentuer les difficultés qui pèsent sur les présents d'ores et déjà touchés par le manque d'effectif constaté dans de nombreuses entreprises.

Dans ce contexte de fort absentéisme, de recrutement et de gestion de carrière difficiles, il est important de favoriser une stabilisation de l'effectif. Pour cela, les entreprises doivent porter leur attention sur les présents qui subissent le poids des absences mais aussi sur les absents en développant des pratiques de prévention, en essayant de maintenir le lien et de favoriser leur retour dans les meilleures conditions possibles.

Ainsi, les entreprises doivent plus que jamais attirer, recruter et surtout fidéliser leurs salariés. Il leur faudra sortir d'une vision linéaire de la carrière : il est désormais indispensable de dépasser la conception « formation-carrière-retraite » pour mieux intégrer et manager différentes générations, avec des besoins distincts, et dont les parcours sont atypiques, plus volatiles et faits de reconversions ou de changements multiples.

Or, notre étude montre l'influence du parcours professionnel des salariés et particulièrement des étapes de leur intégration dans leur souhait de rester dans l'entreprise et dans leur capacité à s'y projeter.

Être attentif à ces différents moments est indispensable, que ce soit pour les jeunes comme pour leurs aînés. Ces 5 dernières années, les pratiques d'intégration sont plus fortement déployées pour les jeunes, alors que l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, peuvent en avoir le besoin.

Les managers font aujourd'hui face à différents besoins en matière d'autonomie, de soutien et d'accompagnement et doivent donc penser leur management de manière individualisée, notamment en ouvrant le dialogue.

Faire de l'intégration un moment charnière du parcours professionnel permet également de renforcer l'attractivité en rendant les salariés promoteurs de leur entreprise. Les bénéficiaires vont même au-delà puisqu'elle peut également limiter les situations dégradées d'absence.

En réalité, ces problématiques d'absentéisme et de transformation du rapport au travail ne peuvent pas être le défi des seuls RH. Tous les niveaux hiérarchiques, de la direction aux managers en passant par les collaborateurs et les partenaires sociaux, ont un rôle à jouer pour accompagner ces changements tout en les ancrant fortement dans un projet collectif.

Sidonie Tulars et Sifra Schaeffer,
Consultantes QVT, AYMING

Méthodologie

Le Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement s'appuie sur deux études :

- Une étude quantitative de l'absentéisme en France en 2022, basée sur les données d'AG2R LA MONDIALE issues de la Déclaration Sociale Nominative (dans le respect des règles RGPD) de 55 763 entreprises du secteur privé employant 3 632 485 salariés en CDI.
- Une étude qualitative réalisée en partenariat avec KANTAR TNS menée auprès de 2 250 salariés en CDI du secteur privé ayant 5 ans et moins d'ancienneté dans leur entreprise actuelle.



AG2R LA MONDIALE

KANTAR TNS

Calcul du taux d'absentéisme :

$$\frac{\text{Nombre de jours calendaires d'absence sur l'année}}{\text{Nombre de jours calendaires de présence théorique sur l'année}} \times 100$$

Les motifs d'absence pris en compte :

- la maladie
- les accidents du travail et de trajet
- les maladies professionnelles

Les durées d'absence prises en compte :

Le calcul intègre toutes les durées d'absence y compris les absences de longue durée.

Retrouvez prochainement nos
**focus sectoriels de l'absentéisme
et de l'engagement sur :**

- le secteur de l'industrie et du BTP
- le secteur des services
- le secteur des transports
- le secteur du commerce
- le secteur de la santé



ayming

www.ayming.fr



AG2R LA MONDIALE

www.ag2rlamondiale.fr

