



ayming



AG2R LA MONDIALE

Épargne
Retraite
Santé
Prévoyance

16^e

Baromètre de l'Absentéisme[®] et de l'Engagement

Prévention de l'absentéisme
et renforcement de l'engagement
au cœur des enjeux managériaux

Étude 2024



Propos introductionnels

Le monde du travail connaît, depuis quelques années, une profonde mutation obligeant alors les entreprises à s'adapter continuellement : nouvelles technologies, urgence climatique, bouleversement des modes de consommation, impacts persistants de la pandémie mondiale de la Covid-19 et nouveaux rapports au travail ont redéfini en profondeur le paysage professionnel.

Depuis 16 ans, les équipes d'Aymining et du Groupe AG2R LA MONDIALE analysent ces évolutions sous le prisme de l'absentéisme et de l'engagement des collaborateurs en France. Forts de cette expérience, nous avons élaboré ensemble une étude comparative unique offrant une analyse détaillée des tendances de l'absentéisme sur le plan national.

Cette approche exhaustive permet aux professionnels des ressources humaines de construire leur plan d'action en intégrant les dimensions économiques, sociales, technologiques et organisationnelles résultant des évolutions du monde professionnel.

En effet, les entreprises doivent de plus en plus répondre à divers impératifs (financiers, production, etc.) tout en préservant l'engagement et la santé de leurs collaborateurs. Ces exigences sont renforcées par l'émergence de nouveaux défis tels que l'intelligence artificielle, les nouveaux modes d'organisation ou encore l'allongement de la durée de vie professionnelle. Ainsi, les managers sont en première ligne pour répondre à ces enjeux.

Cette édition met en lumière le rôle central des managers et l'impact de leurs conditions de travail sur l'absentéisme, ainsi que sur celui de leurs équipes. Après plusieurs années de mutations majeures, tels que le télétravail et le confinement, le rôle des managers est remis en question. Ils doivent non seulement comprendre les enjeux et les défis auxquels ils sont confrontés, mais aussi être soutenus dans leurs missions.

Pour apporter des solutions concrètes à ces questionnements, nous avons interrogé un panel de 1 839 managers en CDI, dans le secteur privé. L'analyse de leurs réponses, par nos experts et psychologues du travail, nous a permis d'élaborer une étude approfondie sur les thématiques suivantes :

- l'engagement du manager : prioriser ses missions et définir ses objectifs
- la complexité des situations de travail : leurs impacts sur le manager et ses équipes
- la représentation de l'absentéisme par le manager
- le soutien du manager : quelles préconisations ?

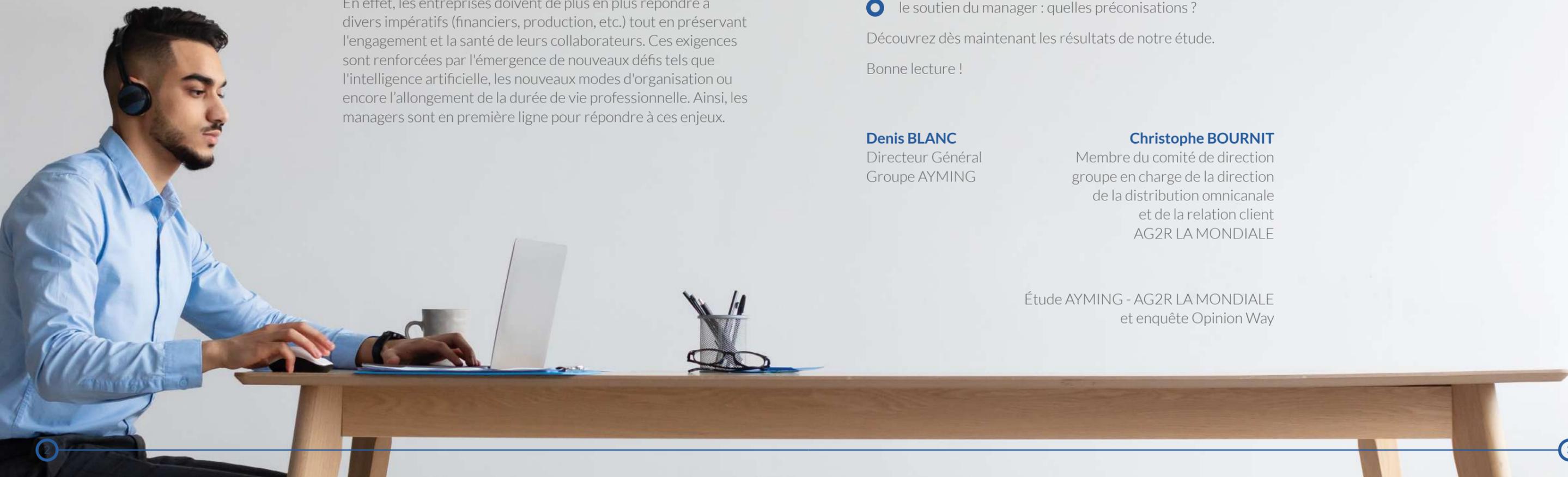
Découvrez dès maintenant les résultats de notre étude.

Bonne lecture !

Denis BLANC
Directeur Général
Groupe AYMING

Christophe BOURNIT
Membre du comité de direction
groupe en charge de la direction
de la distribution omnicanale
et de la relation client
AG2R LA MONDIALE

Étude AYMING - AG2R LA MONDIALE
et enquête Opinion Way



Sommaire

| | |
|--|----|
| Chiffres clés 2023..... | 5 |
| L'évolution de l'absentéisme en 2023..... | 6 |
| Une baisse masquant deux tendances haussières..... | 12 |
| La <i>poly-absence</i> en retrait mais toujours à questionner..... | 22 |
| Le manager, clé de voûte de la prévention de l'absentéisme des collaborateurs..... | 29 |
| Engagement du manager : prioriser ses missions et définir ses objectifs..... | 31 |
| Complexité des situations de travail : son impact sur le manager et ses équipes..... | 37 |
| La représentation de l'absentéisme par le manager..... | 43 |
| Soutenir le manager : quelles préconisations ?..... | 49 |
| Regards croisés sur l'absentéisme..... | 55 |
| Conclusion..... | 62 |
| Méthodologie..... | 63 |



Chiffres clés 2023

6,11%

Taux d'absentéisme moyen annuel

22,3

Jours d'absence par salarié en 2023 en moyenne

37%

Pourcentage des salariés ayant connu au moins une absence en 2023

61%

Part de l'absentéisme de longue durée (3 mois et plus) dans l'absentéisme annuel



L'évolution de l'absentéisme en 2023

L'absentéisme repart à la baisse...

Après trois années particulièrement bousculées par le contexte sanitaire, les taux d'absentéisme et d'absents¹ diminuent en 2023 pour retrouver les niveaux de 2021.

Taux d'absentéisme et d'absents - National



Toutefois, les efforts de ces dernières années pour limiter l'absentéisme des salariés sont à maintenir.

En effet, si l'on regarde l'avant crise sanitaire, l'absentéisme s'est dégradé de

10% en 5 ans

¹ Retrouvez les modalités de calcul du taux d'absents, en page 63.

...quel que soit le secteur d'activité...

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



Si l'absentéisme diminue, en 2023, dans l'ensemble des secteurs d'activité, ceux de la **santé** et des **services** restent, cette année encore, les plus impactés.

Le secteur de la **santé** voit son taux d'absentéisme renouer avec la tendance d'avant crise sanitaire.

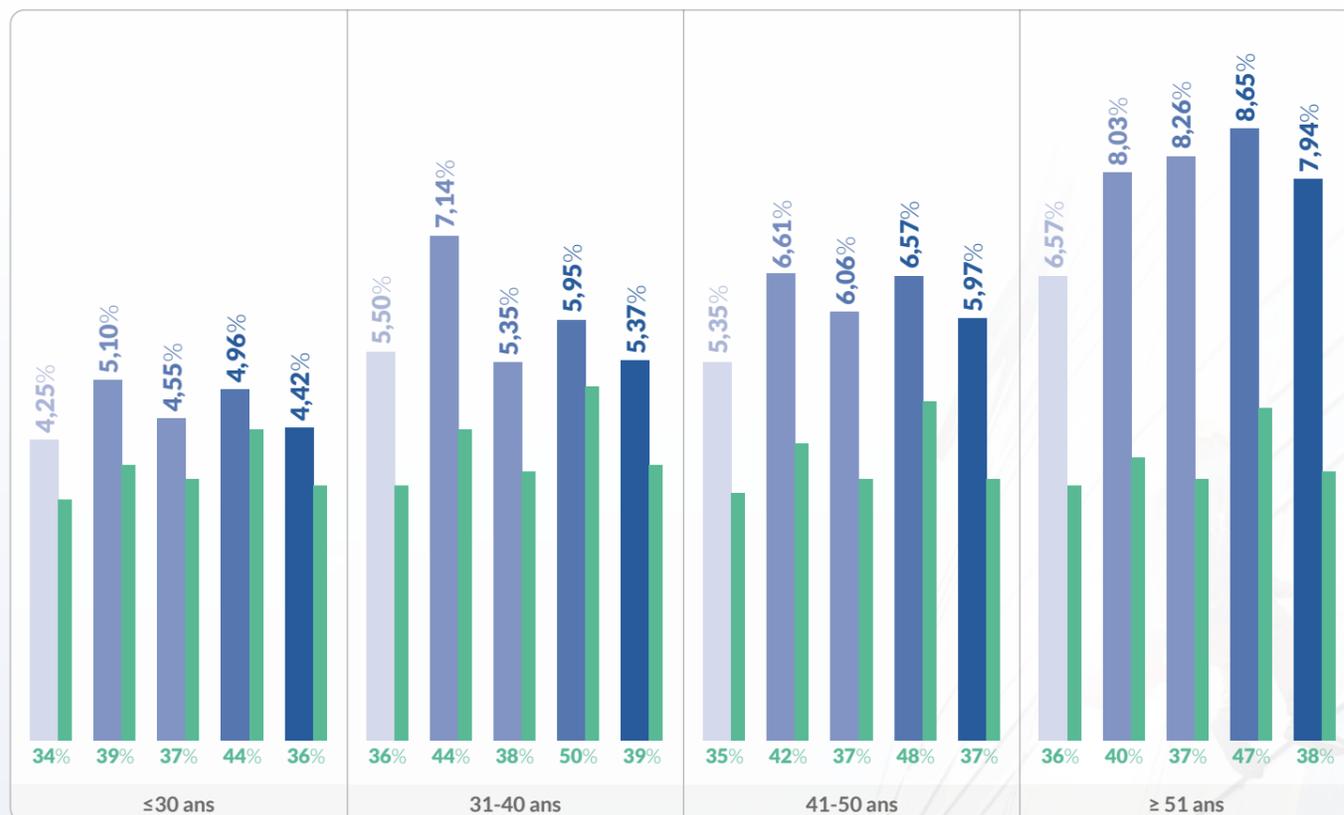
Les secteurs du **commerce**, de **l'industrie-BTP**, des **services** et des **transports** retrouvent des indicateurs équivalents à 2021, mais restent en légère augmentation par rapport à 2019.

...et quel que soit le profil

En 2023, quelles que soient les populations salariées (catégories d'âge, cadres ou non cadres, genre), **le taux d'absentéisme et le taux d'absents diminuent** par rapport à l'année précédente.

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

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Pourcentage de salariés absents

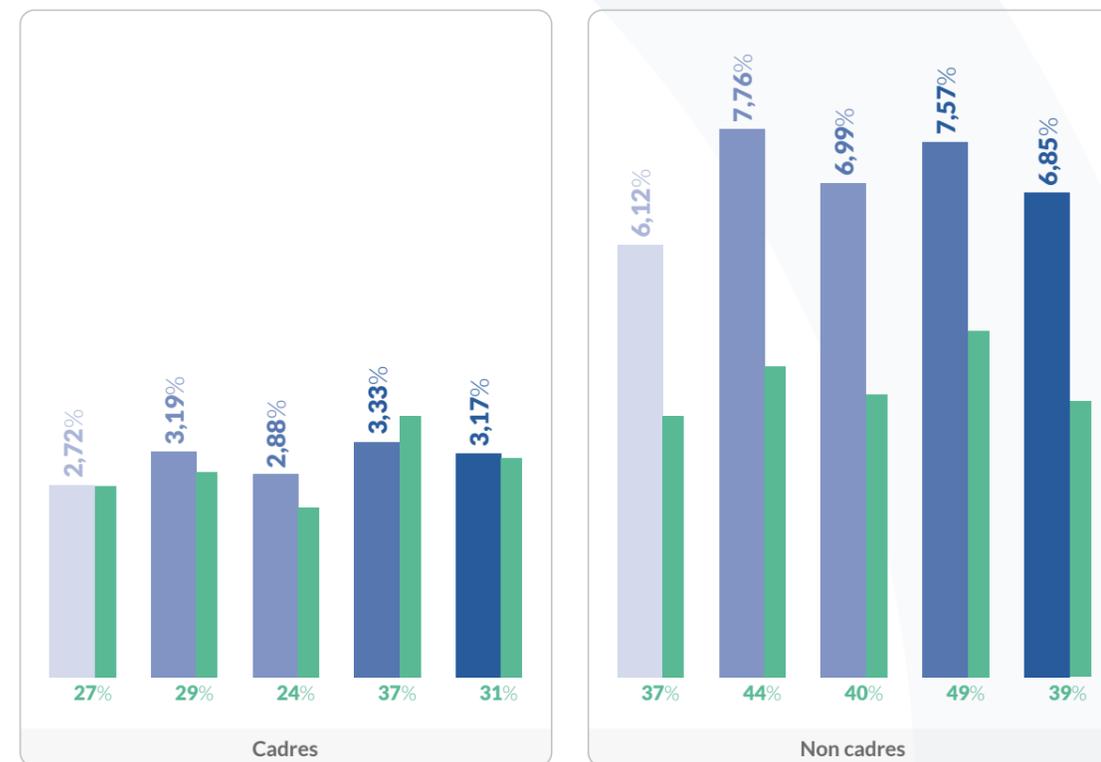


Il est tout de même à noter que, malgré la baisse du taux d'absentéisme en 2023, la majorité des salariés ne retrouve pas son niveau d'absentéisme d'avant crise sanitaire.

Ce constat est d'autant plus marqué pour les salariés âgés de 51 ans et plus : entre 2019 et 2023, leur taux d'absentéisme s'est dégradé de près de 21%.

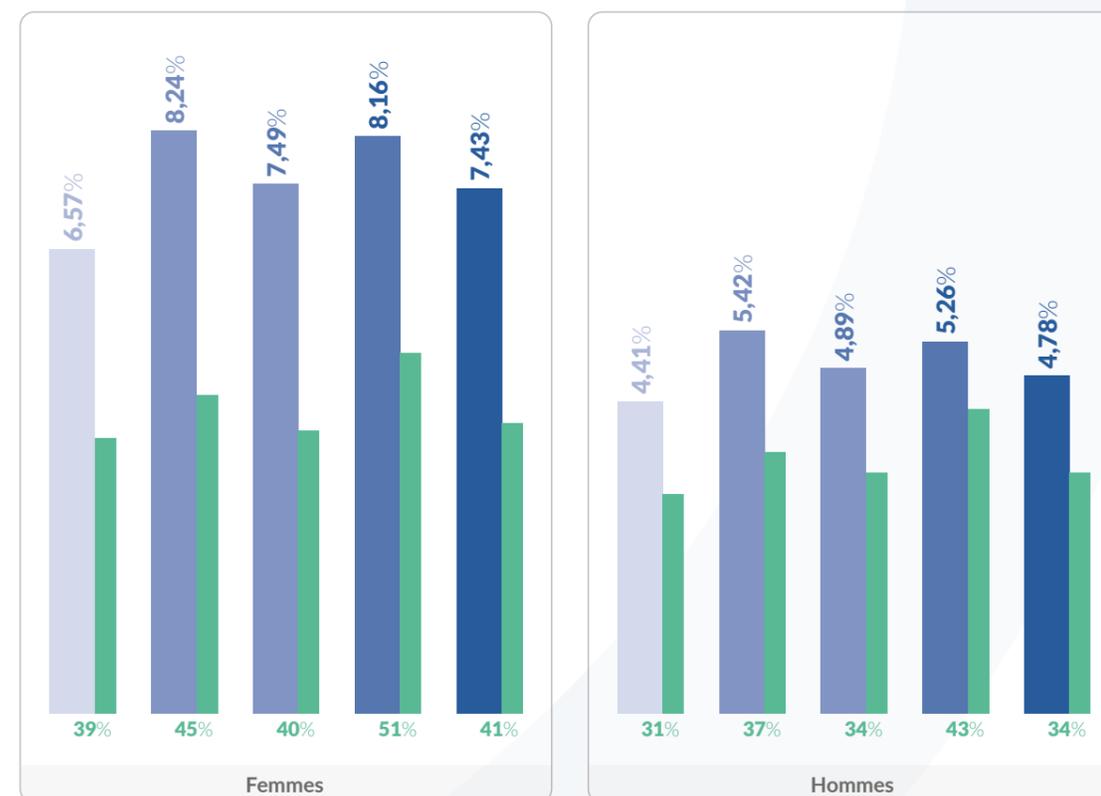
Taux d'absentéisme et d'absents des cadres / non cadres - Tous secteurs

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Pourcentage de salariés absents



Taux d'absentéisme et d'absents par genre - Tous secteurs

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Pourcentage de salariés absents



Cette baisse de l'absentéisme masque cependant deux tendances haussières

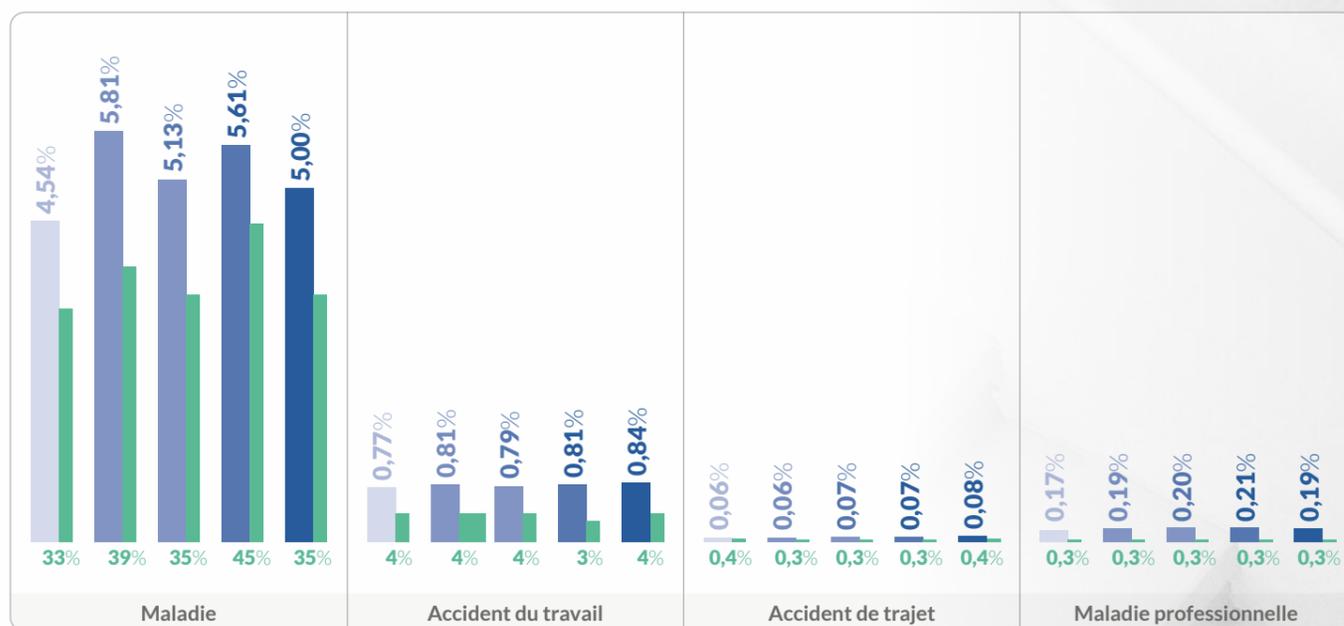
1. Une hausse progressive de l'absentéisme pour accident du travail

En 2023, la baisse de l'absentéisme national s'explique par une **diminution de l'absentéisme pour maladie** (5% en 2023 contre 5,61% en 2022).

En revanche, l'étude révèle **une hausse progressive du taux d'absentéisme pour accident du travail depuis 2019 au national (+9%)**. Celle-ci ressort particulièrement dans les secteurs du commerce, de l'industrie/BTP et des transports (respectivement +6,6%, + 1,6% et +32%).

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

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Pourcentage de salariés absents



Pour les entreprises, cet absentéisme lié aux accidents du travail nécessite d'agir en prévention en définissant et déployant un plan d'action **adapté aux facteurs accidentogènes identifiés**. D'autant plus que ces absences s'inscrivent fréquemment dans une durée longue :

L'absentéisme de plus de 3 mois représente **70%** de l'absentéisme pour accident de travail

Taux d'absentéisme et d'absents pour accident du travail par secteur d'activité

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● Pourcentage de salariés absents



Le secteur des transports est particulièrement touché par cette typologie d'absentéisme :

+32%
depuis 2019

6%

des effectifs ont connu au moins une absence en 2023 à la suite d'un **accident du travail**

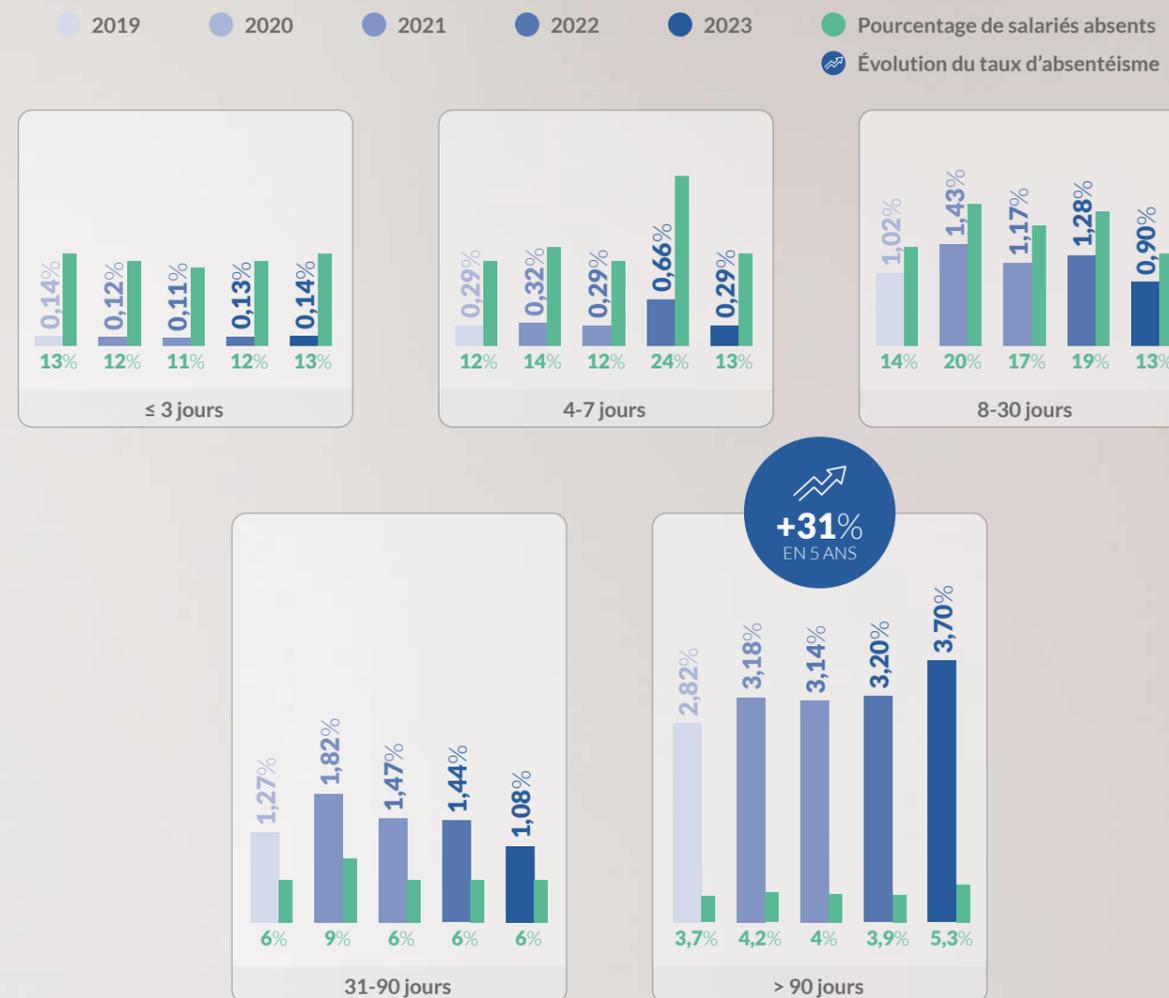
2. Une dégradation de l'absentéisme de longue durée tandis que celui de courte durée se réduit

Quels que soient les secteurs d'activité et les profils, l'absentéisme de longue durée de plus de 3 mois connaît une **augmentation significative**. Pour sa part, l'absentéisme de courte durée suit une trajectoire inverse.

L'absentéisme de courte et moyenne durée en recul

| | | |
|--|----|--|
| <h3>2022</h3> <p>La hausse de l'absentéisme s'était traduite par une augmentation des absences de courte durée - de 4 à 7 jours.</p> <p>L'un des facteurs explicatifs réside dans la forte contagiosité du variant Omicron de la Covid-19, générant des arrêts de l'ordre d'une semaine.</p> | VS | <h3>2023</h3> <p>Cet absentéisme de 4 à 7 jours diminue pour retrouver un niveau équivalent aux années précédentes.</p> <p>Parallèlement, on observe une diminution de l'absentéisme de moyenne durée - entre 8 et 90 jours.</p> |
|--|----|--|

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

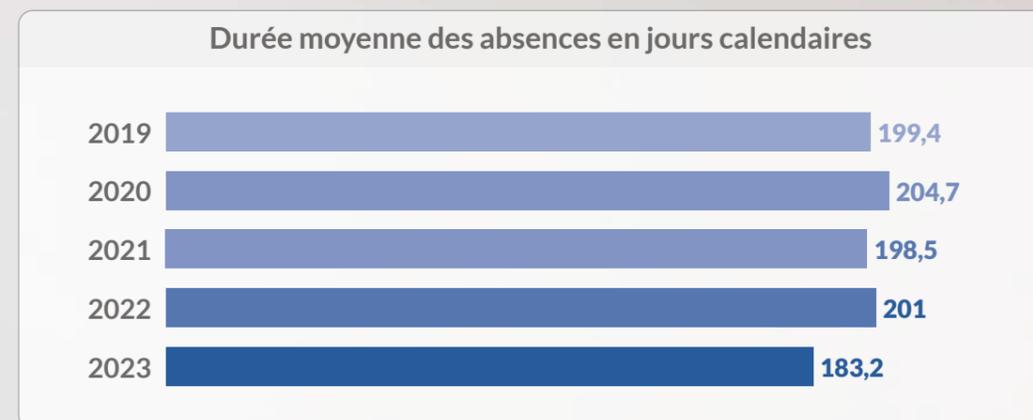


Un taux d'absentéisme de longue durée record

Après une hausse de 16% entre 2022 et 2023, le taux d'absentéisme de longue durée atteint un niveau inégalé (+31 % en cinq ans).

Il représente : **61%** de l'absentéisme global en 2023

Il concerne : **5,3%** des salariés en 2023



Depuis 2019, le nombre d'arrêts de longue durée s'accroît. Les absences tendent à durer moins longtemps mais concernent une part plus importante de salariés :

+43% d'absents de longue durée

-8% de durée moyenne pour les absences de longue durée

Une hausse visible dans tous les secteurs...

Cette tendance à la hausse de l'absentéisme de plus de 3 mois, ainsi que du pourcentage d'absents concernés, se constate pour **l'ensemble des secteurs d'activité**.

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



Les secteurs des **services** et de la **santé** restent les plus touchés par ces absences longues.

...et sur tous les profils

Aucune catégorie d'âge n'est épargnée

Les **salariés les plus âgés** restent les plus concernés par l'absentéisme de longue durée (5,59% en 2023).

Toutefois, la hausse de cet absentéisme est généralisée pour l'ensemble des catégories d'âge, tant au niveau du taux d'absentéisme que du pourcentage de salariés concernés.

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



Un niveau d'absentéisme de longue durée toujours prégnant chez les seniors et en croissance chez les jeunes

Évolution du taux d'absentéisme de plus de 90 jours par catégorie d'âge



+41% Au cours des 5 dernières années, les seniors constituent la population qui a connu la plus forte évolution à la hausse du taux d'absentéisme de plus de 3 mois avec une croissance de près de 41%.

Près d'1 senior /10

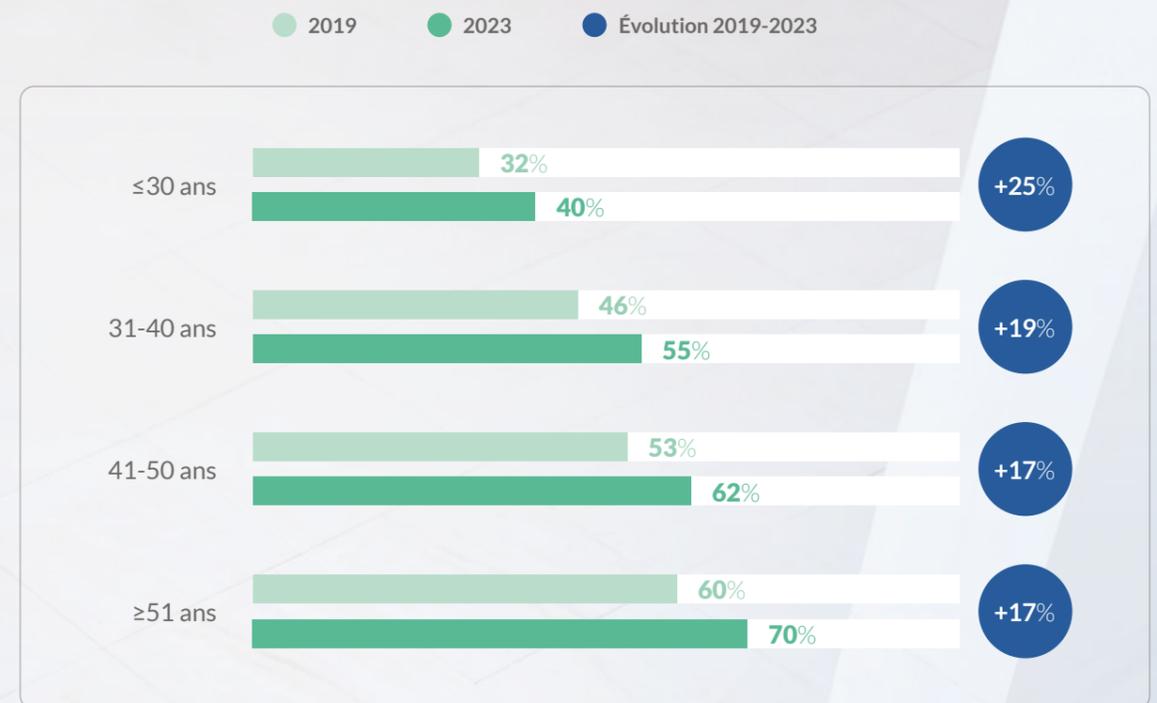
s'est absenté pour **plus de 90 jours consécutifs** en 2023

Sur un an, la hausse de l'absentéisme de plus de 3 mois a été plus particulièrement marquée pour les salariés âgés de **30 ans ou moins** :

+26% en 2023

bien que cette population reste la moins touchée par ces absences de longue durée (1,77% en 2023).

Part de l'absentéisme de plus de 90 jours dans le taux d'absentéisme global des catégories d'âge



L'absentéisme de plus de 3 mois chez les **30 ans et moins** a représenté :

32%

de leur taux d'absentéisme global en 2019

VS

40%

en 2023

Dégradation de l'absentéisme de longue durée : quelles hypothèses ?

Le changement du rapport au travail entre les générations, le déséquilibre entre investissement et bénéfices perçus, la perte de sens au travail, l'opposition de valeurs se sont renforcés ces dernières années.

On constate également des pathologies lourdes contractées de plus en plus jeune.

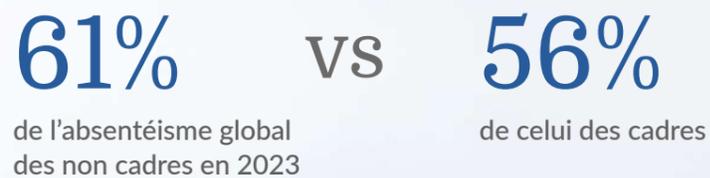
Quelques écarts constants entre les populations

L'évolution à la hausse se reflète de manière équivalente chez les cadres et les non cadres :

Taux d'absentéisme et d'absents de plus de 90 jours des cadres / non cadres - Tous secteurs



Les non cadres sont particulièrement impactés par l'absentéisme de longue durée (plus de 3 mois) :



Les femmes apparaissent plus concernées par l'absentéisme de longue durée.

Il représente :



Taux d'absentéisme et d'absents de plus de 90 jours par genre - Tous secteurs



L'augmentation de l'absentéisme de longue durée reste néanmoins significative pour l'ensemble des salariés, quel que soit le genre.

Au-delà du genre, un regard doit être porté sur les métiers exercés et sur les contraintes professionnelles et personnelles pour mieux appréhender les facteurs d'absentéisme et les actions à mettre en place.



La *poly-absence* en retrait mais toujours à questionner

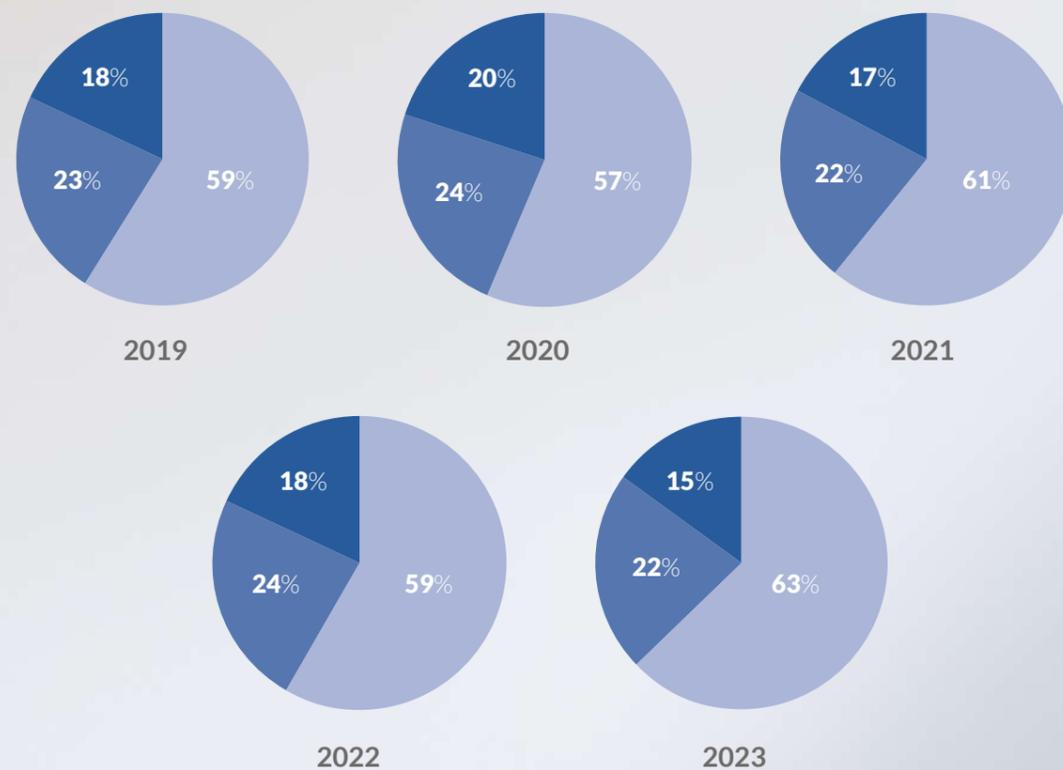
La *poly-absence* - qui concerne les salariés ayant connu 3 absences ou plus dans l'année - a été en recul en 2023.

Une majorité des salariés (63%) a été absent une seule fois en 2023.

Pour autant, 15% des absents ont tout de même connu au moins 3 arrêts au cours de l'année 2023. Un taux inférieur à celui de 2022, et même de 2019 (18%).

Répartition des salariés absents en fonction de leur fréquence d'absence

● 1 absence ● 2 absences ● 3 absences et plus



S'interroger sur les raisons de ces *poly-absences* amène à une approche plus individualisée de l'absentéisme.

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

- une maladie chronique,
- une situation d'aide familiale,
- des signes avant-coureurs d'absences de plus longue durée,
- des décrochages professionnels (difficultés professionnelles, démotivation, désengagement...),
- d'éventuels abus.

Il est donc important de **mettre en place un outil de pilotage des indicateurs d'absentéisme** afin de pouvoir identifier ces situations d'absences répétées et de les communiquer aux managers.

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

Calcul du taux de *poly-absents*

Nombre de salariés ayant connu au moins 3 absences sur l'année (maladie, accident de travail, accident de trajet, maladie professionnelle)

Nombre total de salariés s'étant absentés dans l'année

x 100



Le poids de l'absence demeure...

En moyenne, l'absentéisme représente près de

6 ETP

absents toute l'année dans une entreprise de 100 salariés

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

> 1,3 million

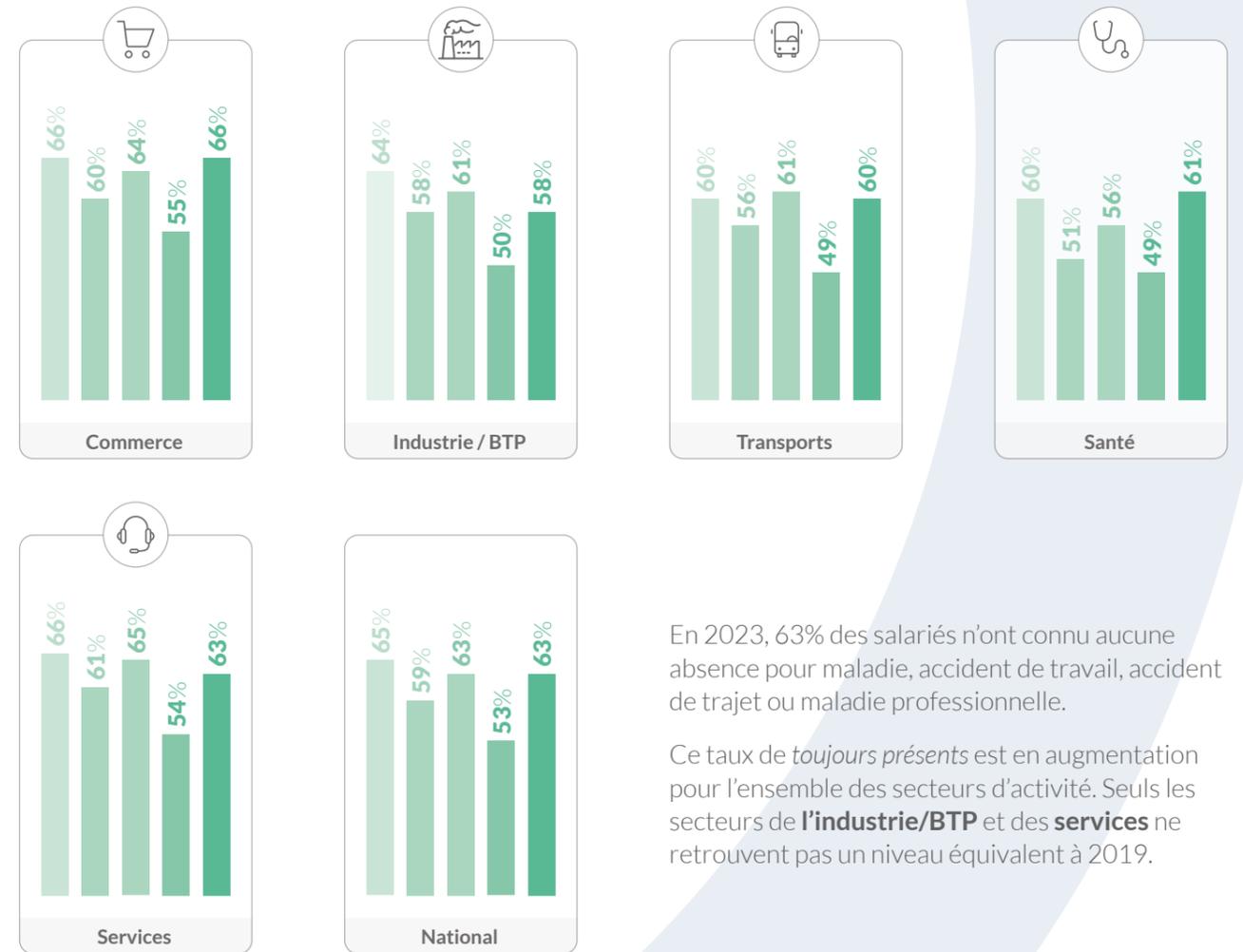
de salariés absents toute l'année



...et se répercute toujours sur les présents

Taux de *toujours présents*

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



En 2023, 63% des salariés n'ont connu aucune absence pour maladie, accident de travail, accident de trajet ou maladie professionnelle.

Ce taux de *toujours présents* est en augmentation pour l'ensemble des secteurs d'activité. Seuls les secteurs de **l'industrie/BTP** et des **services** ne retrouvent pas un niveau équivalent à 2019.

Prévenir les absences sans oublier de soutenir les présents

Du point de vue des démarches de prévention de l'absentéisme, ce taux soulève la nécessité :

- d'**identifier les impacts des absences sur les présents** qui peuvent les amener à eux-mêmes s'arrêter (l'absence peut engendrer l'absence - cf. le 12^e Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement 2020),
- d'agir à la fois sur **les facteurs générateurs d'absence** et sur **les facteurs renforçant la présence**.

Le rôle prégnant des managers dans la gestion et la prévention des absences

Malgré la diminution de l'absentéisme en 2023, les entreprises doivent maintenir leurs efforts de prévention.

Identifier les actions les plus adaptées à mettre en place nécessite en premier lieu de comprendre cet absentéisme.

Comme cette étude le révèle, **une baisse apparente peut masquer des tendances haussières.**

Cette 16^e édition du Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement souligne **une augmentation progressive de l'absentéisme pour accident de travail et une dégradation de l'absentéisme de longue durée** - quel que soit le secteur d'activité ou le profil des salariés.

Face à ces différentes typologies d'absence, **le sentiment de ne pas pouvoir agir est souvent exprimé par les managers**, d'autant qu'ils doivent déjà faire face à leurs priorités opérationnelles.

En effet, après quatre années durant lesquelles les entreprises ont dû parer à des situations de transformations majeures (télétravail, confinement, re-création du collectif de travail...), la fonction managériale est fortement questionnée : **comment les managers s'en sortent-ils face à cette situation complexe dans laquelle l'absentéisme reste élevé ?**

Dans un tel contexte, les entreprises doivent permettre aux managers de comprendre **les enjeux, les défis et leur rôle** au sein d'une démarche de prévention de l'absentéisme. Il est important d'accompagner ces managers, de les doter d'outils et de leviers efficaces pour mener à bien leurs actions et ainsi prévenir l'absentéisme.

Cette année, le Baromètre Ayming/AG2R LA MONDIALE intègre les résultats d'**une étude qualitative** menée auprès de **managers du secteur privé.**

Celle-ci souligne les axes à prioriser afin de **renforcer la compréhension des problématiques multifactorielles** soulevées par l'absentéisme et d'accompagner les managers à mieux les appréhender.

“ Les entreprises doivent permettre aux managers de comprendre les enjeux, les défis et leur rôle au sein d'une démarche de prévention de l'absentéisme. ”



Le manager,
clé de voûte
de la prévention
de l'absentéisme
des collaborateurs



1

Engagement du manager :

prioriser ses missions
et définir ses objectifs

Le manager, un acteur central dans la gestion de l'activité et du collectif

Les 5 principales missions réalisées par les managers :

1

Organiser
la charge de travail

2

Maintenir
une équité au sein de son équipe

3

S'assurer
de la qualité du travail rendu

4

Soutenir
son équipe en cas de besoin

5

Tenir
les objectifs de direction

Selon ce classement, le manager doit réaliser son activité en tenant compte à la fois des critères **organisationnels**, **économiques** et **humains**.

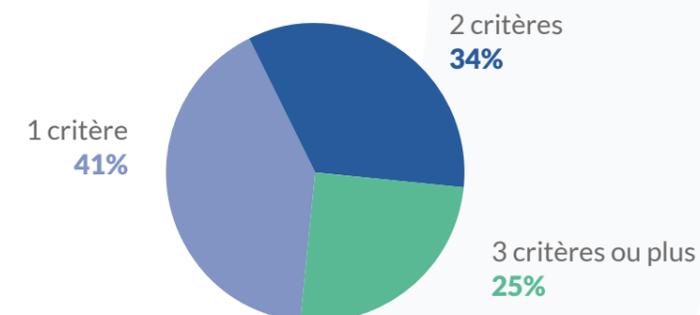
Ces différents critères génèrent autant de **sollicitations** et d'**impératifs** auxquels le manager doit répondre. Ainsi, il gère des tensions et des arbitrages entre ces différents paramètres.

On retrouve cette imbrication dans les objectifs que lui fixe son entreprise :

76%

des managers déclarent avoir des objectifs, intégrant un ou plusieurs critères

Nombre de critères différents dans les objectifs des managers



Par conséquent, **le manager priorise son activité** en fonction d'objectifs dont les critères **économiques** et **organisationnels** s'avèrent prépondérants sur le critère humain.

Les 4 critères d'objectifs prioritaires selon les managers :

- 1 Financiers (production, chiffre d'affaires, rentabilité)
- 2 Relatifs au développement de l'activité
- 3 Relatifs à l'animation de l'équipe
- 4 Relatifs à un/des projets d'entreprise

Le manager face à la complexité de ses missions

Des difficultés quotidiennes

Quand on les questionne sur leurs principales difficultés, les managers expriment* :



* Plusieurs réponses possibles.

Pour faire face à ces situations,

78%

des managers peuvent compter sur le **soutien de leur organisation**

68%

des managers déclarent **bénéficier d'une formation managériale**

Cependant, des disparités subsistent :



Il existe un temps de latence entre la prise de poste d'un manager récemment promu et sa formation : **52%** des managers de **2 ans et moins d'ancienneté** dans la fonction **ont reçu une formation**, contre **70%** entre 3 et 5 ans d'ancienneté.



Les managers les plus expérimentés ne sont **que 57%** à avoir reçu **une formation managériale**.

La **formation** doit entrer dans une logique d'**accompagnement continu**.

et

Des objectifs parfois incohérents

86%

des managers qui ont des objectifs annuels considèrent que leur entreprise leur donne les ressources nécessaires pour les atteindre.

Pour autant, lorsque les managers considèrent leurs **objectifs incohérents**, on peut observer un **point de rupture** qui s'illustre par un **désengagement** pouvant mener à **de l'absentéisme**.

Seulement

5%

de ceux qui considèrent leurs objectifs cohérents sont désengagés

vs

33%

pour ceux qui considèrent leurs objectifs incohérents

Parmi ceux qui considèrent leurs objectifs cohérents,

35%

se sont absentés

vs

44%

pour ceux qui considèrent leurs objectifs incohérents

Pour une meilleure efficacité au quotidien et dans une logique de prévention de l'absentéisme, **l'adhésion du manager à ses objectifs est donc un point crucial**. Les entreprises doivent y veiller et être attentives à cet accompagnement.



2

Complexité des situations de travail :
son impact sur le manager et ses équipes

Comment cette situation de travail impacte la santé du manager ?

L'accumulation des difficultés énoncées précédemment, le manque de cohérence dans les objectifs, la surcharge de travail, ou encore le manque d'effectifs peuvent générer de la **complexité**, des **tensions** et **impacter la santé du manager**.

Le stress important génère de l'absentéisme

La fonction managériale est exposée à un **haut niveau de stress** qui résulte de difficultés ou de tensions au travail trop importantes :

71%

des managers estiment être soumis à une source de stress importante

6%

Part de managers **jamais** soumis à une source de stress importante

49%

Part de managers **parfois** soumis à une source de stress importante

23%

Part de managers **rarement** soumis à une source de stress importante

22%

Part de managers **souvent** soumis à une source de stress importante

x2

Les managers soumis au stress important sont **deux fois plus nombreux à être absents** que ceux qui déclarent être rarement ou jamais stressés

La situation professionnelle génère de l'absentéisme de longue durée

33%

des managers déclarent avoir été absents

dont

près de **1/2**

avec une absence de plus de 3 mois

Parmi les raisons qui expliquent cet absentéisme de longue durée, **la situation professionnelle** (accident du travail, maladie professionnelle, épuisement professionnel, burn-out et démotivation) est majoritairement mise en avant : elle concerne **63% des absents de plus de trois mois**.

La proportion des arrêts de plus de 3 mois chez les managers, ainsi que les raisons professionnelles de ces arrêts, souligne l'importance de ne pas sous-estimer **l'impact de la réalité de travail sur la santé du manager**.

Compte tenu des impacts du travail sur la santé des managers et de leur rôle auprès des équipes, il est d'autant plus important que les directions y soient attentives **et restent proactives sur le sujet**.

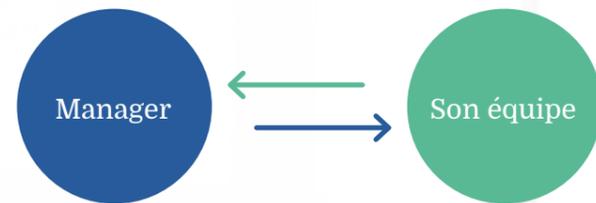


Comment les difficultés managériales impactent les équipes ?

66%

des managers déclarent que leurs difficultés se répercutent sur leurs équipes

On observe une **corrélation** entre **absentéisme** et **désengagement** du manager et ceux de son équipe.



“ Agir en prévention sur le manager permet d’agir à plus grande échelle sur l’ensemble des collaborateurs. ”

Anthony Van Hulle,
Psychologue du travail
et consultant senior
chez Ayming

77%

des managers absents considèrent qu’ils ont un problème d’absentéisme dans leur équipe

VS

52%

des managers non absents

45%

des managers désengagés considèrent que leur équipe est également désengagée

VS

8%

des managers qui se déclarent engagés

56%

des managers non engagés estiment ne pas avoir de leviers pour développer l’engagement de leur équipe

VS

26%

des managers engagés



3

La représentation de l'absentéisme par le manager

Le rôle du manager face à l'absentéisme

Le sentiment de pouvoir agir

60%

des managers considèrent avoir une problématique d'absence dans leur équipe.

79%

considèrent avoir un rôle actif à jouer sur l'absentéisme.

61%

pensent avoir les moyens d'agir.

De manière générale,
le manager considère qu'il peut
et a les moyens d'agir sur l'absentéisme
de son équipe.

Déséquilibre entre perception et action

Il existe une **distorsion** entre la perception d'une problématique d'absentéisme dans l'équipe et le niveau de cet absentéisme.

Par exemple, parmi les managers qui déclarent avoir un **absentéisme élevé à très élevé** dans leur équipe :

1/4

d'entre eux ne le considère
pas comme une problématique

1/3

ne pense **pas avoir un rôle
actif** à jouer sur le sujet

Cette distorsion s'explique notamment par le fait que moins le manager perçoit sa **marge de manœuvre**, moins il considère avoir un rôle actif à jouer...

Ceci concerne
**plus d'un manager
sur trois.**



Les raisons pour lesquelles le manager **ne se sent pas acteur...**

Quand le manager **ne se sent pas acteur**, il évoque principalement les raisons suivantes :

- 1 L'absence de démarche de prévention de l'absentéisme au sein de son entreprise (34%)
- 2 Le sentiment d'impuissance face à l'absence de ses collaborateurs (33%)
- 3 Le fait qu'il considère que ce sujet relève avant tout de la compétence des ressources humaines (28%)

Des initiatives à structurer

Une des initiatives est la réalisation de l'entretien de retour.

55%

des managers réalisent l'entretien de retour au travail de manière formelle et informelle

27%

des managers qui considèrent **ne pas avoir un rôle actif** à jouer dans l'absentéisme, **réalisent tout de même un entretien de retour**

Ce paradoxe interroge sur la posture et la qualité des actions de prévention, tout comme l'efficacité de cet entretien.

Absences de longue durée : quelle implication des managers ?

L'augmentation progressive de l'absence de longue durée s'explique, en partie, par le fait de ne pas la considérer comme une problématique.

En effet, **peu de managers identifient les moyens d'agir** sur cette typologie d'absence.

Ils ont, par conséquent, **une perception réduite** de leur rôle.

D'autant plus que ce ne sont pas les absences **les plus impactantes au quotidien** contrairement aux absences de courte durée.

La perception des moyens d'agir sur l'absence et leur rôle à jouer sont d'ailleurs plus dégradés dans les secteurs de la **santé** et des **services** qui sont les plus impactés en termes d'absentéisme ces dernières années.

Le travail de sensibilisation et d'accompagnement des managers sur la prévention de l'absentéisme reste un sujet majeur. Il doit s'inscrire dans une démarche de gestion et de prévention de l'absentéisme qui engage chacun des acteurs de l'entreprise.





4

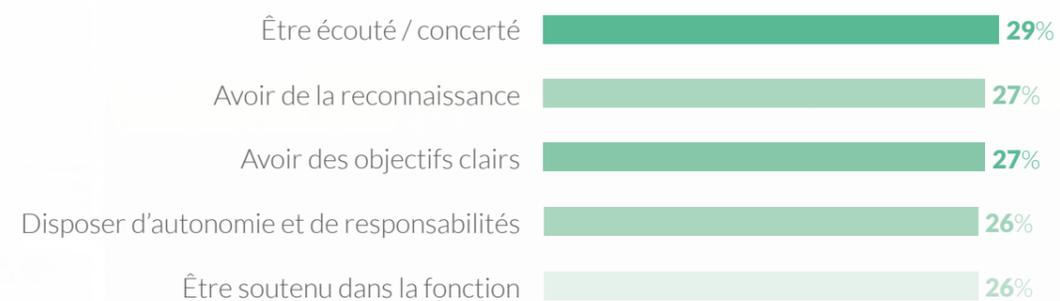
Soutenir le manager :
quelles préconisations ?

Comment intégrer les attentes du manager ?

Afin de soutenir leur travail et agir en prévention tant individuellement que collectivement, il est important de s'intéresser **aux besoins des managers**.

Cet enjeu est d'autant plus fort **qu'un manager interrogé sur trois souhaite quitter son entreprise**.

Les besoins du manager*



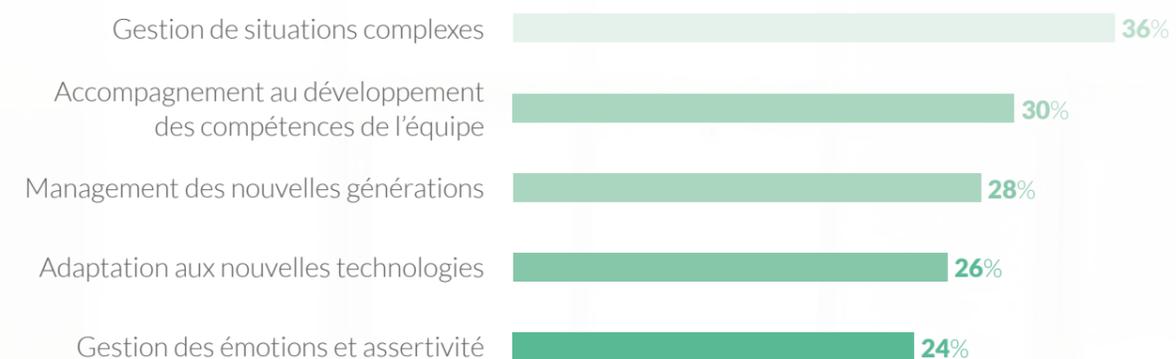
* Plusieurs réponses possibles.

Ces données confirment que le manager a besoin **de percevoir le soutien de son organisation** tant humainement, qu'opérationnellement.

Ce qui lui permettra de remplir sa fonction et d'atteindre ses objectifs tout en sachant les décliner à son équipe.

Face à ces nouveaux enjeux, les managers mettent l'accent sur le fait d'être **formés** pour mieux gérer leur équipe et la complexité des situations auxquelles ils font face.

Les principaux souhaits de développement de compétences des managers interrogés*



* Plusieurs réponses possibles.



Le manager au cœur d'une démarche de prévention globale

Ce baromètre montre qu'une démarche de prévention de l'absentéisme doit s'inscrire dans une approche de prévention plus globale qui tient compte de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Préserver les managers et leurs équipes

Il souligne que l'entreprise doit apporter de **la cohérence dans les objectifs opérationnels et financiers** à atteindre, en lien avec les moyens et ressources mis à disposition.

Ceci, pour favoriser l'adhésion des managers et leur permettre de fédérer leur équipe tout en préservant la santé et l'engagement (au travail) de chacun.

Il ne suffit pas de demander uniquement à la ligne managériale « de faire ». Mais il est nécessaire de se questionner régulièrement sur l'évolution de l'environnement, sur les difficultés qu'elle rencontre pour qu'elle se sente soutenue et puisse mener à bien ses missions.

Cette étape est cruciale non seulement pour préserver les managers mais également pour prévenir les conséquences sur leurs équipes.

Définir la problématique de l'absentéisme

Dans le cadre de la **prévention de l'absentéisme** des collaborateurs, il est important de déployer une **démarche partagée** dont l'une des premières étapes est de définir **la problématique de l'absentéisme** notamment en précisant les **types d'absence** sur lesquelles on peut agir et comment.

Afin d'être efficace sur le sujet, il est important d'identifier **les différents acteurs ressources**, de mettre à disposition **les moyens d'agir** pour que chacun se saisisse de son rôle.

L'analyse des situations d'absence au sein de l'entreprise, l'élaboration de solutions adaptées et l'accompagnement de leur mise en œuvre, notamment par la formation, sont autant d'étapes incontournables.

Sans oublier de vérifier régulièrement les mesures déployées afin de les ajuster et/ou de les enrichir des retours d'expérience de chacun.

¹ Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

² Décret n° 2022-373 du 16 mars 2022 relatif à l'essai encadré, au rendez-vous de liaison et au projet de transition professionnelle.

Faire face à l'absentéisme de longue durée

L'évolution de la loi santé¹ a pris en compte la problématique de l'absentéisme de longue durée.

Cependant celle-ci reste un défi à relever et les solutions sont à challenger parmi lesquelles :

- **maintenir le lien** durant l'absence,
- **sécuriser le retour** au travail,
- développer les **dispositifs de maintien dans l'emploi**,
- travailler en collaboration avec **la médecine du travail**,
- s'appuyer sur **les différents dispositifs²** prévus dans la loi comme l'essai encadré ou le rendez-vous de liaison,
- créer **des postes dédiés** à la reprise d'activité d'une personne, à la suite d'un arrêt longue durée, sur une période limitée, etc.

D'un point de vue plus « sociétal », le partage des expérimentations et des réussites doit venir alimenter les démarches des entreprises mais aussi permettre aux collaborateurs concernés de voir que des solutions sont possibles.



Regards croisés sur l'absentéisme

Une baisse de l'absentéisme en trompe-œil...



Par Philippe DABAT,
Directeur général adjoint du Groupe AG2R LA MONDIALE
en charge des activités santé et prévoyance

Bien que les principaux indicateurs de l'absentéisme soient en baisse sur un an, le taux d'absentéisme des salariés français reste plus élevé qu'avant la crise sanitaire de 2019 avec un taux à 6,11 %, soit 20 % supérieur à celui enregistré avant la pandémie de Covid-19.

Les entreprises et les assureurs ne sont pas les seuls à regarder ces chiffres, le Gouvernement s'interroge également sur la hausse des arrêts maladie dont les dépenses ne cessent d'augmenter.

En effet en 2022, l'administration a comptabilisé 8,8 millions d'arrêts maladie contre 6,4 millions dix ans plus tôt. Les indemnités journalières, financées par la Sécurité sociale s'élèvent quant à elles à près de 15 milliards d'euros.

Face à ces chiffres plusieurs mesures ont été mises en œuvre par le Gouvernement pour tenter de lutter contre ce phénomène, en complément des actions de prévention proposées par les entreprises et les assureurs.

Parmi celles-ci figure notamment la limitation à une durée maximale de 3 jours la prescription des arrêts de travail lorsqu'elle a lieu en téléconsultation et/ou si le prescripteur n'est pas le médecin traitant.

L'Assurance Maladie a aussi mis en place un contrôle auprès des 1 000 médecins généralistes prescrivant au moins deux fois plus d'arrêts de travail par patient que leurs confrères.

D'autres pistes de réflexion ont été évoquées sans avoir été mises en œuvre telles que l'allongement du délai de carence appliqué dans le secteur privé en cas d'absence pour maladie ou accident.

Il est probable que d'autres mesures soient débattues lors du prochain projet de loi de la Sécurité sociale tant l'ampleur du phénomène est importante et cible l'ensemble des secteurs d'activité, quelle que soit la taille des entreprises.

La mesure et le suivi de l'absentéisme sont devenus des actions incontournables de la vie des entreprises. Si la baisse des principaux indicateurs demeure une bonne nouvelle, il est important de souligner que l'absentéisme s'inscrit durablement et qu'il est le reflet d'une société en changement.



Des solutions concrètes pour agir sur la maîtrise de l'absentéisme

Plusieurs types d'actions permettent d'agir sur la maîtrise de son absentéisme. Celles-ci peuvent prendre différentes formes et être combinées pour plus d'efficacité.

MESURER

Ce sont les premières actions à mettre en place. Analyser les données et réaliser son DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) vont permettre de dresser un état des lieux clair et détaillé de la démographie et des arrêts de travail qui caractérisent l'entreprise.

Il est possible de compléter cette vision par des baromètres réalisés auprès des collaborateurs et ainsi disposer d'un outil de pilotage permettant de mesurer l'implication et l'engagement de ces derniers mais également de mieux connaître leurs attentes.

PRÉVENIR

Après avoir mis en place des actions dites de mesure, il est possible de définir et de déployer des actions de prévention ciblées. Celles-ci peuvent prendre diverses formes et traiter de nombreuses thématiques comme les troubles musculo-squelettiques (TMS), le sport en entreprise ou encore les nouvelles formes d'organisation du travail.

Les résultats de ces actions se verront dans la durée et seront d'autant plus efficaces que la communication est régulière et permet de toucher tous les collaborateurs.

ACCOMPAGNER

Enfin, il existe également des actions offrant un accompagnement des collaborateurs lors de difficultés passagères ou durables. En effet, il est possible de mettre en place un service de soutien psychologique en cas d'événement traumatique, un accompagnement des salariés aidants ou des collaborateurs en arrêt de longue durée avec des dispositifs personnalisés et volontaires.

Accompagner un salarié en arrêt de travail c'est préparer sa reprise dans de bonnes conditions et ainsi lutter contre la désinsertion professionnelle.

Appréhender l'absentéisme sous le prisme de la prévention



“ Il est essentiel d'appréhender l'absentéisme en travaillant sur les frictions de l'expérience collaborateur. ”

Jonathan Goldfarb,

Directeur du développement RH - Synergie

Dans le contexte socio-économique actuel, l'augmentation des absences de longue durée n'a rien de surprenant. Ces dernières années, la charge de travail ne cesse de s'intensifier, rendant les activités professionnelles plus éprouvantes.

De fait, l'on observe de plus en plus de phénomènes de fatigue avec des collaborateurs qui poussent leurs limites jusqu'à l'épuisement professionnel. Ce qui génère des problématiques de santé - physique et mentale - aux conséquences probablement plus marquées qu'auparavant et des temps de récupération plus longs.

Aujourd'hui, il est essentiel d'appréhender l'absentéisme sous le prisme de la prévention. C'est-à-dire en travaillant sur les facteurs qui génèrent des absences - ponctuelles, récurrentes ou plus longues - comme le management, parfois toxique, l'équilibre des temps de vie, la répartition des charges de travail et, plus globalement, en identifiant les frictions de l'expérience collaborateur.

Parmi les leviers à actionner, les organisations peuvent, par exemple, s'approprier les pratiques inhérentes au Care Management pour « prendre soin » des collaborateurs à l'échelle des politiques RH. Mais aussi miser davantage sur le management de proximité. Ceci en accompagnant, sécurisant, encourageant cette dynamique pour qu'en définitive, le manager se positionne lui-même comme vecteur d'engagement et donc, de lutte contre les absences au travail.

Car c'est une réalité : outre les problèmes de santé ou familiaux propres à la vie personnelle, l'absentéisme est dû à des mécanismes assez basiques et, finalement, très humains. En effet, nous avons tous besoin de donner du sens à nos actions, à notre travail donc, de contribuer à des résultats, d'être reconnus, stimulés et surtout de réaliser des projets dans de bonnes conditions.

Agir sur la flexibilité de l'organisation pour réduire l'absentéisme



“ Il est essentiel de ne pas ignorer les potentielles raisons d'une augmentation de l'absentéisme, ce qui pourrait nécessiter une évaluation de certaines situations, départements ou pratiques, voire une révision des conditions de travail si nécessaire. ”

Frédéric Brouard,

Vice President Human Resources | EMEA Region Led Markets - Medtronic

Gérer l'absentéisme demande une approche empreinte de bienveillance et d'empathie envers les salariés absents. Quelles que soient les raisons de leur absence, il est crucial de reconnaître qu'ils ne choisissent pas délibérément de ne pas être présents. L'emploi de tactiques coercitives telles que la pression ou le blâme ne sont ni appropriées ni efficaces. En réalité, de telles approches peuvent aggraver la situation.

En revanche, apporter un soutien aux collaborateurs pour surmonter leurs défis personnels renforce leur engagement envers les valeurs et la culture de l'entreprise, ce qui peut contribuer à réduire l'absentéisme.

Cela requiert souvent une certaine flexibilité dans l'organisation du travail. De nombreuses entreprises, dont la nôtre, reconnaissent l'importance de cette flexibilité, notamment en permettant aux employés de gérer leurs horaires et leurs jours de travail de manière plus autonome. Cette approche diminue le besoin d'absences à court terme et favorise un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

Pour les absences prolongées pour des raisons personnelles, nous avons instauré des programmes tels que notre initiative « Family Care », visant à soutenir nos employés dans le maintien ou le retour au travail dans des conditions favorables. Nous comprenons l'importance de la famille dans la vie de nos employés et nous nous engageons à leur offrir le soutien nécessaire pour faire face à ces défis.

Quant à nos politiques de congé familial, nous proposons jusqu'à six semaines de congé rémunéré pour diverses situations familiales, avec une flexibilité permettant de prendre jusqu'à six semaines sur une période de 24 mois. Les employés éligibles peuvent prendre ce congé par tranches de deux semaines, tout en bénéficiant d'une rémunération à 100 % pour les heures régulièrement prévues.

Cependant, il est essentiel de ne pas ignorer les potentielles raisons d'une augmentation de l'absentéisme, ce qui pourrait nécessiter une évaluation de certaines situations, départements ou pratiques, voire une révision des conditions de travail si nécessaire.

Dans l'ensemble, notre objectif est d'offrir un maximum de flexibilité pour répondre aux défis de la vie tout en maintenant un cadre de travail équitable pour tous nos employés. Nous croyons fermement qu'en développant une culture d'entreprise solide, en offrant une flexibilité appropriée et en soutenant nos collaborateurs dans leurs défis personnels, nous pouvons réduire l'absentéisme et créer un environnement de travail sain, équilibré et épanouissant pour tous.

Interview et rédaction réalisées par Jessica Biot, Directrice adjointe de la rédaction de MY[RH]LINE

Conclusion

Après des années perturbées par la crise sanitaire, notre 16^e édition du Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement montre que **les taux d'absentéisme et d'absents ont diminué en 2023** pour retrouver les niveaux de 2021.

Toutefois, malgré cette baisse généralisée, la majorité des salariés ne retrouvent pas leur niveau d'absentéisme d'avant crise sanitaire (celui de 2019). De plus, **l'absentéisme lié aux accidents du travail** a augmenté sur un an, comme l'absentéisme de longue durée de plus de 3 mois, indépendamment des secteurs d'activité ou du profil des salariés.

En trompe-l'œil, cette baisse globale de l'absentéisme sur un an ne traduit certainement qu'une atténuation des absences de courte durée liées à la pandémie. **L'absentéisme s'ancre à des niveaux qui restent élevés en France.** Parallèlement, les absences de longue durée ne cessent de croître en touchant de plus en plus de collaborateurs. Et, **cet absentéisme engendre des coûts pour l'entreprise** : des coûts directs mais aussi des coûts indirects, les plus insidieux, car les plus difficiles à quantifier.

C'est pourquoi, les entreprises sont encouragées à maintenir leurs efforts de prévention de l'absentéisme, avec des objectifs clairs et des ressources adéquates.

Parmi les actions à développer aujourd'hui pour réduire l'absentéisme de demain, **notre analyse souligne l'importance de questionner le rôle du manager au sein d'une démarche globale de prévention.** Cette démarche de prévention s'avère nécessaire car elle constitue un levier conséquent pour agir sur l'engagement des collaborateurs en place et à venir.

Bien que nous puissions considérer que la crise sanitaire est derrière nous, ses effets sont présents et obligent les organisations à questionner d'autant **plus la réalité de travail.** Celle-ci ne se traduit plus uniquement par la nécessité de « faire », mais met en évidence le « comment faire » et « comment accompagner à faire ».

Si l'engagement des collaborateurs était déjà un sujet d'attention avant 2019, il le reste d'autant plus aujourd'hui. En effet, les collaborateurs expriment une posture plus marquée concernant ce qu'ils recherchent ou n'acceptent plus, ce qui oblige les organisations à questionner leur façon de les accompagner.

En Europe, on estime à 15% la part des employés activement désengagés et à 72% celle des employés en « quiet quitting »¹. Face à ces évolutions et aux nouvelles attentes plus individualisées des collaborateurs, les entreprises - et en particulier leur Direction RH - sont fortement challengées dans l'accompagnement

aux changements, dans leurs processus de recrutement, leur stratégie de fidélisation, l'innovation managériale, l'expérience collaborateur ou encore la QVCT.

Ce contexte mouvant éprouve fortement le rôle du manager quant à sa capacité à gérer de nouvelles formes de travail, répondre aux objectifs financiers, maintenir l'engagement, accompagner le changement, favoriser la qualité de vie au travail de son équipe, anticiper les risques psychosociaux...

Il s'agit pour les managers d'autant d'objectifs à atteindre qui se confrontent quotidiennement aux moyens mis à leur disposition. Cela n'est pas sans conséquence sur leur engagement et leur capacité à s'inscrire dans une approche de prévention.

En effet, **un manager interrogé sur trois souhaite quitter son entreprise**, soulignant l'importance du soutien organisationnel et humain qui leur est donné pour accomplir efficacement leurs missions.

Dès lors, afin de préserver l'engagement et la santé des collaborateurs, les entreprises doivent proposer un accompagnement structuré à l'attention des managers pour aider ceux-ci à mieux comprendre et gérer l'absentéisme, à mieux encadrer leur équipe et à faire face à la complexité des situations auxquelles ils sont confrontés. Afin de réussir à concilier les enjeux financiers et de production en fonction des ressources en place, tout en préservant l'engagement et la santé des collaborateurs, une organisation doit passer d'une posture de donneur d'ordres à une posture d'accompagnement dans le cadre d'une démarche de prévention globale.

Ces besoins s'intensifient encore avec l'émergence de nouveaux défis tels que l'intelligence artificielle, les nouveaux modes d'organisation ou encore le prolongement de la vie professionnelle.

Pour anticiper et non subir la transformation des métiers, les entreprises vont devoir investir dans les outils et les ressources leur permettant de **mener une analyse stratégique** afin de mieux prévoir et de s'adapter à ces évolutions professionnelles (GEPP, upskilling, reskilling, people review...).

Et, pour être totalement efficace, leur stratégie doit ensuite parfaitement se décliner dans des leviers d'action comme :

- l'organisation interne,
- les modes de management,
- les compétences et les conditions de travail des collaborateurs.

Une fois de plus, notre baromètre souligne l'importance d'intégrer la prévention de l'absentéisme dans une approche globale au sein d'une analyse stratégique de fond qui prend en considération la QVCT.

¹ Étude de l'Institut Gallup « State of the Global Workplace 2023 : tendances clés pour la France et l'Europe ».

Le *quiet quitting*, cette démission silencieuse, regroupe des employés globalement insatisfaits, peu enthousiastes, fournissant le minimum d'efforts et donc, finalement peu productifs.

Méthodologie

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

- Une étude quantitative de l'absentéisme en France en 2023, réalisée en partenariat avec AG2R LA MONDIALE auprès de 55 465 entreprises du secteur privé employant 3 525 929 salariés en CDI et s'appuyant sur les données issues de la Déclaration Sociale Nominative (dans le respect des règles RGPD),
- Une étude qualitative réalisée en partenariat avec Opinion Way menée auprès de 1 839 managers en CDI du secteur privé.



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.

Le taux d'absents :

Nombre de salariés ayant connu au moins une absence sur l'année divisé par le nombre total de salariés.

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



www.ayming.fr



www.ag2rlamondiale.fr

