



12^{ème} Baromètre de **l'Absentéisme[®]** et de l'Engagement

Étude 2020



Propos **introductifs**

Le Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement s'appuie sur les données d'absentéisme de 2019 en France et le point de vue des salariés avant la crise sanitaire. Or, les enseignements tirés de leur analyse trouveront un écho particulier dans notre contexte actuel qui met à mal la santé, la sécurité, l'engagement des collaborateurs et la performance des entreprises.

Suite à la forte hausse du taux d'absentéisme en France ces dernières années, les entreprises ont appris à agir pour faire face à ces situations dégradées. Le Baromètre apporte ici un éclairage particulier sur deux questions majeures :

- **Quels sont les mécanismes qui se mettent en place lorsque l'absentéisme s'installe au niveau individuel et collectif ?**
- **Quelle est la dynamique qui se crée face à cet absentéisme et ses conséquences ?**

Nos éditions précédentes ont traité des différentes composantes de l'absentéisme. Elles ont mis en avant la nécessité de mesurer et gérer l'absentéisme. Nous avons vu qu'identifier les causes profondes de l'absence permettait une meilleure prévention de l'absentéisme, en agissant notamment sur les facteurs de risques comme en développant les facteurs d'engagement.

Dans cette nouvelle édition, nous constatons que l'absentéisme se développe progressivement. Ainsi, il est important d'être attentif aux signes avant-coureurs pour agir le plus précocement possible.

Des actions sont à mener pour l'endiguer sur le champ de l'organisation et de la sécurité au travail mais également de la santé au sens large.

Christophe GODEFROY

Directeur Conseil en Performance RH



Sommaire

5

Chiffres clés

6

L'évolution de
l'absentéisme par
secteur d'activité

8

Le profil des salariés

12

L'absence
engendre l'absence

20

Comment transformer le
cercle vicieux en cercle
vertueux ?

30

Conclusion

31

Méthodologie

Chiffres clés

année
2019

2018

5,11%

Taux d'absentéisme moyen

5,10%

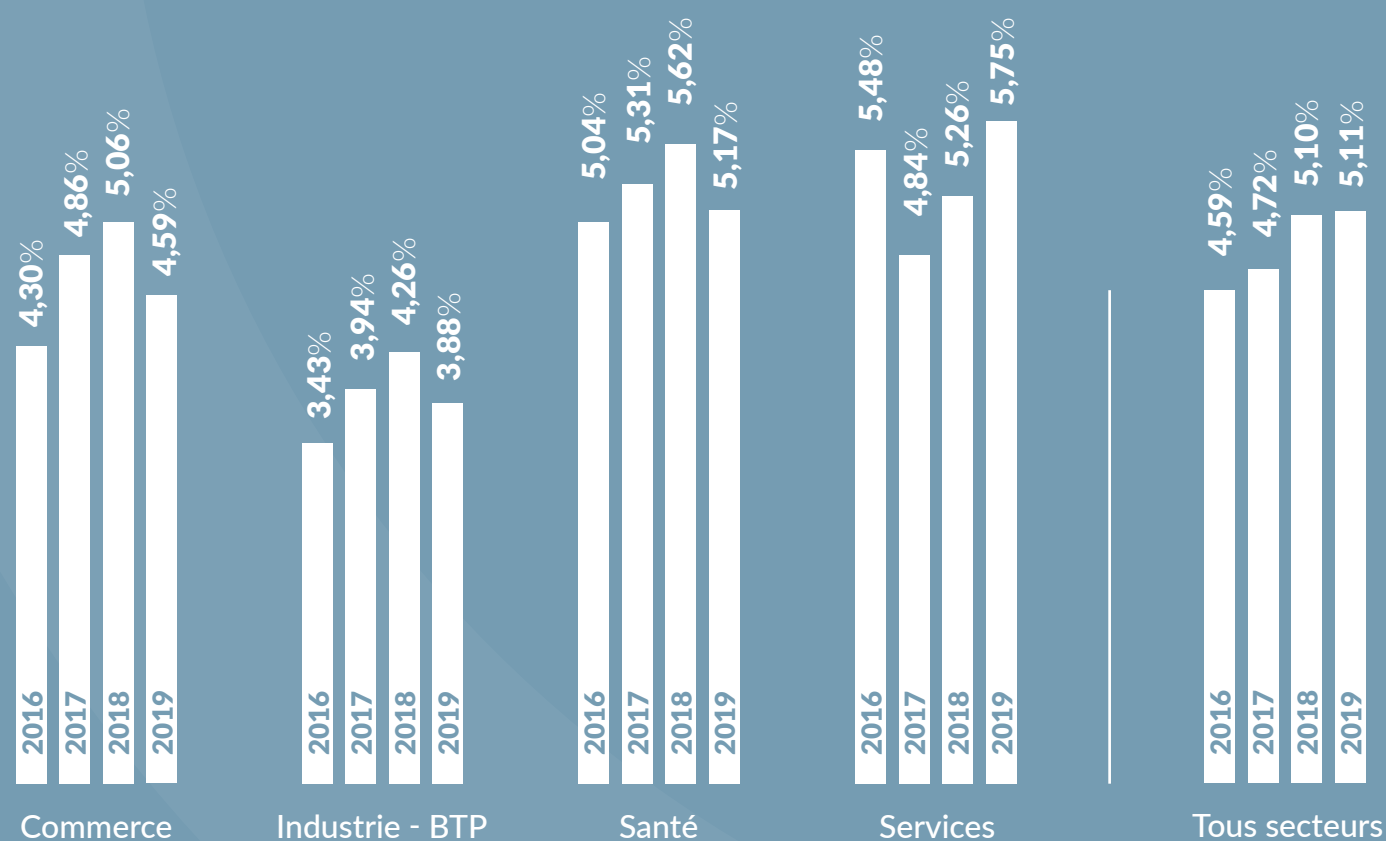
18,7

Jours d'absence par salarié en moyenne

18,6

**L'absentéisme en France se stabilise sur l'année 2019
après la forte accélération de 2018.**

L'évolution de l'absentéisme par secteur d'activité



La stabilité du taux d'absentéisme national entre 2018 et 2019 masque de fortes disparités. Deux grandes tendances se dégagent :

1

Une baisse de l'absentéisme pour les secteurs du Commerce, de l'Industrie - BTP et de la Santé :

-9%
Commerce

-9%
Industrie - BTP

-8%
Santé

dont les taux étaient en accroissement continu ces 3 dernières années.

2

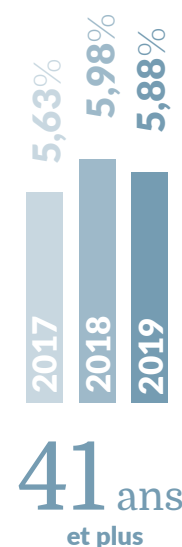
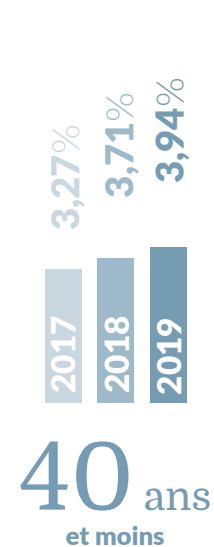
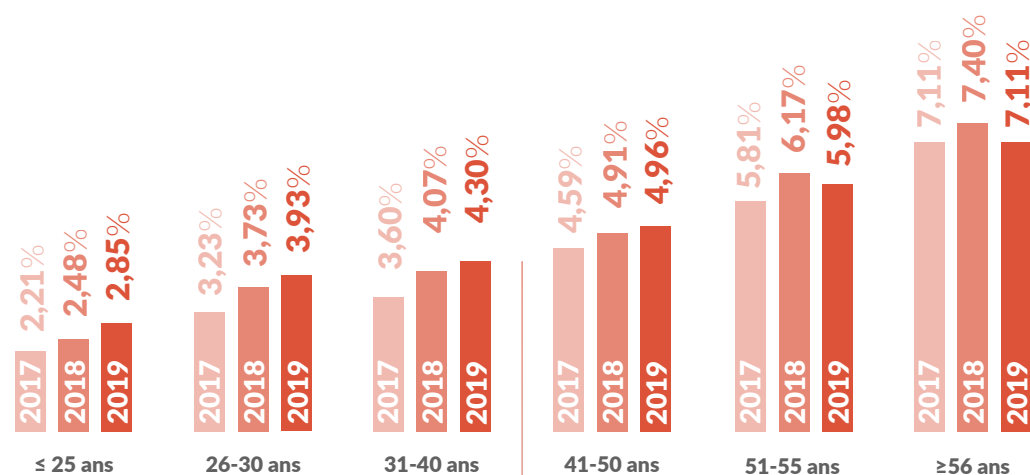
Une hausse de l'absentéisme du secteur des Services dont le taux fluctuait d'une année sur l'autre :

+9%
Services

Les secteurs qui voyaient leur absentéisme augmenter de manière régulière, voire accélérer sur 2018, ont su réagir. La mise en place d'actions de gestion et de prévention commence certainement à porter ses fruits.

L'entreprise a besoin de temps pour mobiliser l'ensemble de ses acteurs sur le sujet. De même, les actions nécessitent de s'inscrire dans la durée pour commencer à inverser la tendance.

Le profil des salariées



Le taux d'absentéisme croît avec l'âge.

En effet, l'absentéisme des salariées augmente graduellement par tranche d'âge.

Cependant la tendance observée en 2018 se confirme : l'écart entre le taux d'absentéisme des 40 ans et moins et celui des 41 ans et plus se réduit.

Au global, l'absentéisme des salariées de 41 ans et plus tend à diminuer entre 2018 et 2019 alors que celui des salariées de 40 ans et moins augmente.

En 2019, la hausse de l'absentéisme des plus jeunes s'explique en partie par l'absentéisme de longue durée qui continue de se dégrader :

+9% entre 2018 et 2019

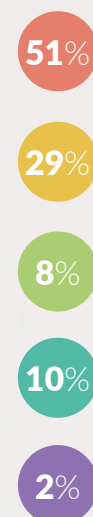
soit une augmentation de **+34%** entre 2017 et 2019 (vs +9% entre 2017 et 2019 pour les plus âgés).

Les facteurs d'absence en fonction de la durée de l'absence

Absents de moins de 3 mois



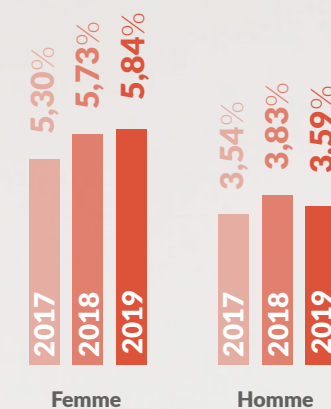
Absents de plus de 3 mois



Des absences d'origine professionnelle plus longues.

L'état de santé reste la première cause d'absentéisme, viennent ensuite les facteurs professionnels. On note que plus l'absence dure, plus les facteurs professionnels sont en cause.

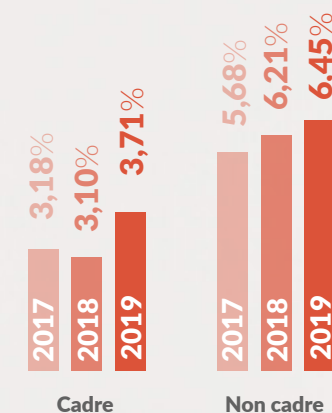
Femme - Homme



L'écart continue de se creuser entre le taux d'absentéisme des hommes et celui des femmes.

Ces dernières restent plus exposées aux emplois précaires et moins qualifiés. Elles gèrent aussi, pour une majorité d'entre elles, les charges familiales.

Cadre - Non cadre

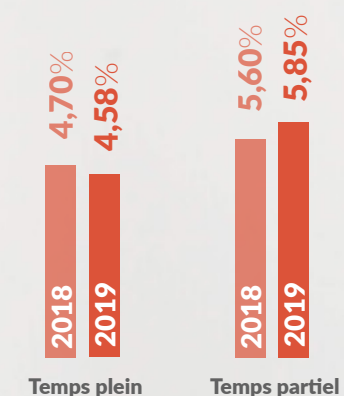


En 2019, l'augmentation du taux d'absentéisme des non cadres a tendance à ralentir par rapport à 2018, alors que celui des cadres part à la hausse.

Cette augmentation de l'absentéisme des cadres se constate quel que soit le secteur d'activité.

Elle se traduit principalement par l'allongement des durées d'absence.

Temps plein - Temps partiel



L'absentéisme des salariés en temps partiel est plus élevé que celui des salariés à temps complet. Et il progresse encore.

Cette modalité de travail recouvre une pluralité de situations qui peuvent expliquer ce taux d'absentéisme :

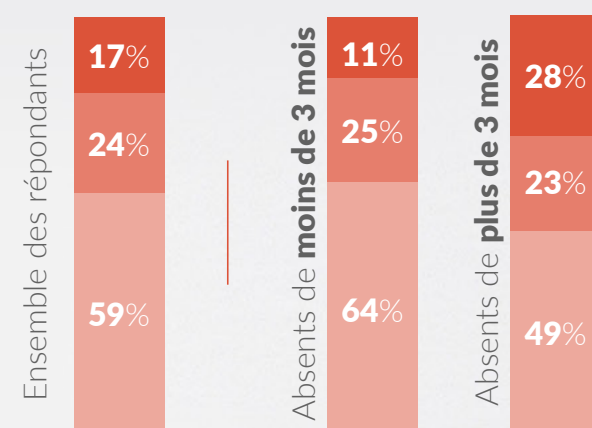
- le cumul d'emploi,
- les contraintes familiales telles que l'assistance d'un proche malade,
- les problèmes de santé du salarié qui peuvent l'obliger à diminuer son temps de travail.

L'absence engendre l'absence



1 | Un risque d'absence exponentiel

En 2019, combien de fois vous êtes-vous absenté(e) ?

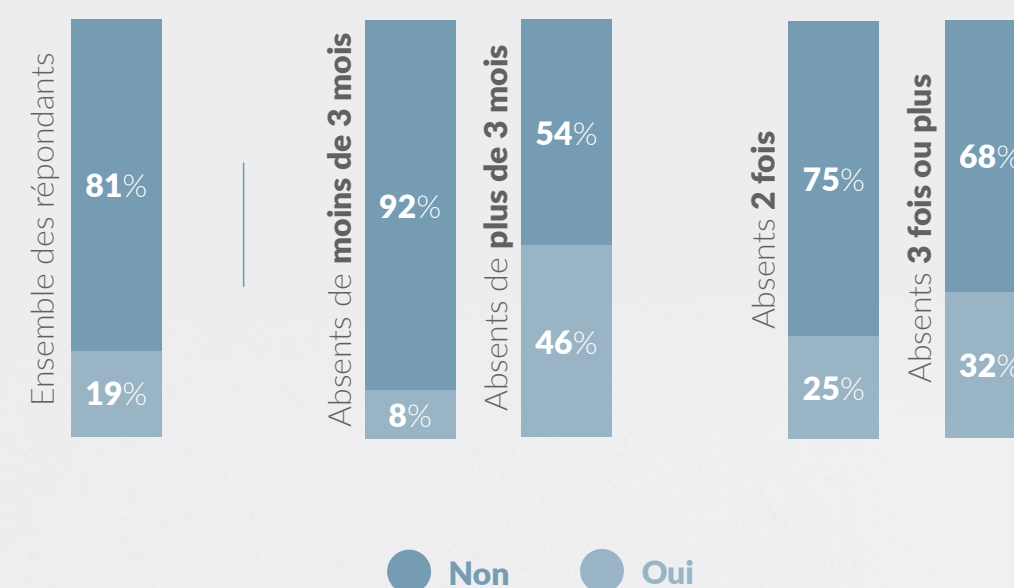


- 3 fois ou plus
- 2 fois
- 1 fois

Une vigilance toute particulière doit être portée à la première absence étant donné que 41 % des salariés absents en 2019 l'ont été plus d'une fois.

De plus, nous avons constaté que les arrêts de plus de 3 mois sont souvent précédés de plusieurs arrêts de plus courte durée. La récurrence des arrêts paraît donc être un des signes avant-coureurs des absences supérieures à 3 mois.

En 2019, après un premier arrêt de travail, vous êtes-vous de nouveau absenté(e) suite à une mauvaise réintégration au moment du retour ?



- Non
- Oui

La réintégration suite à une absence se présente comme un moment crucial pour éviter de nouvelles absences.

En 2019, 19% des salariés se sont absentés une nouvelle fois en raison d'une mauvaise réintégration. Ce pourcentage passe à 46% pour les salariés ayant été absents plus de 3 mois.



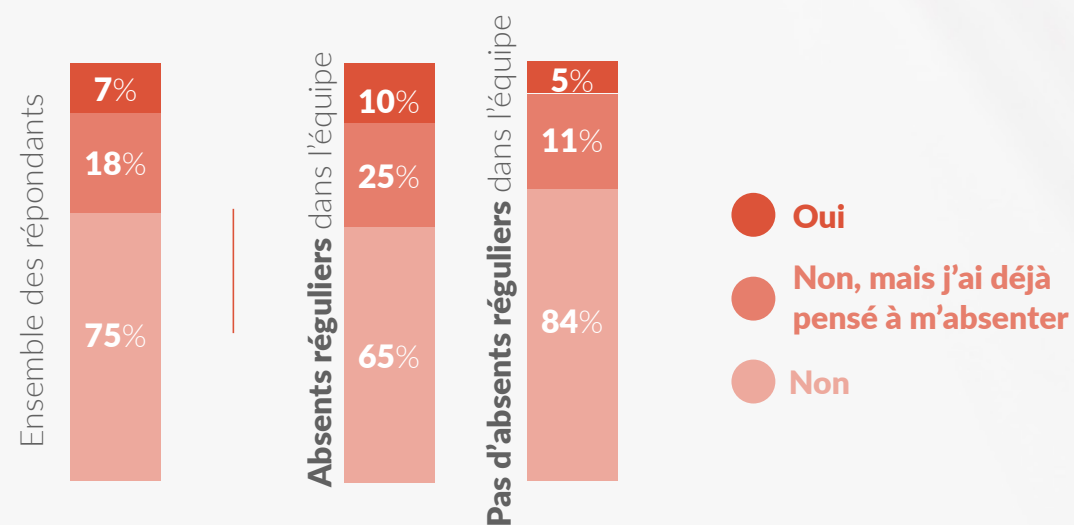
2 | Un risque de propagation de l'absence dans les équipes

Y a-t-il régulièrement des absents dans votre équipe, pour motif de maladie, accident de travail, accident de trajet ou maladie professionnelle ?

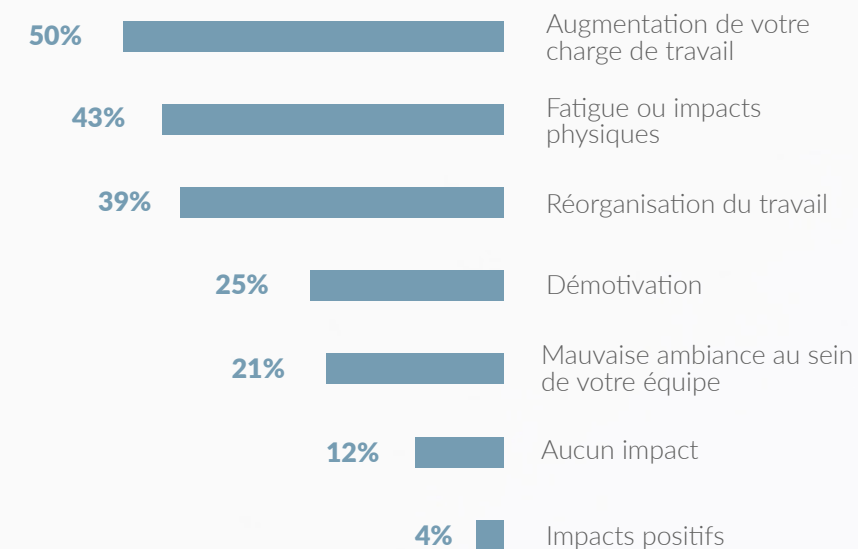


Est-ce que les absences de vos collègues vous ont déjà poussé(e) à vous absenter ?

(En fonction du comportement d'absence des collègues de travail)



Quels sont les impacts de ces absences régulières ?

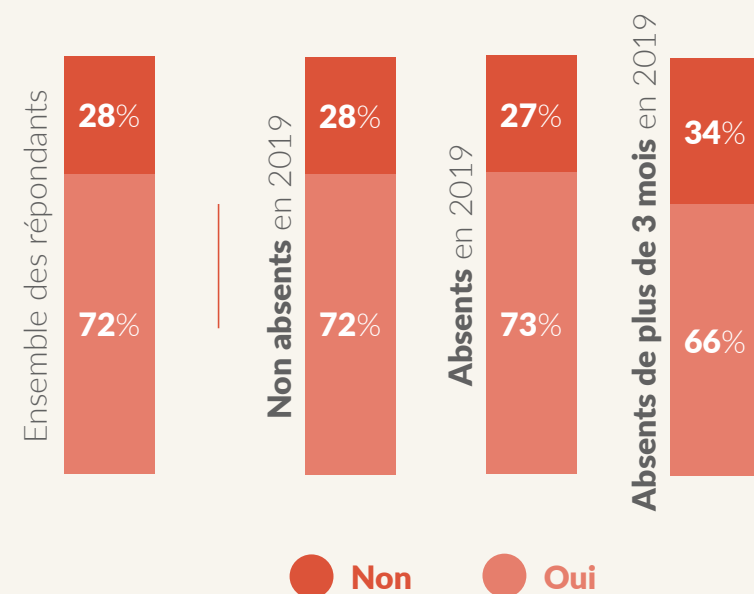


Dans les équipes touchées par des absences régulières, deux fois plus de salariés se sont absentés - ou y ont pensé - que dans les équipes sans absents réguliers.

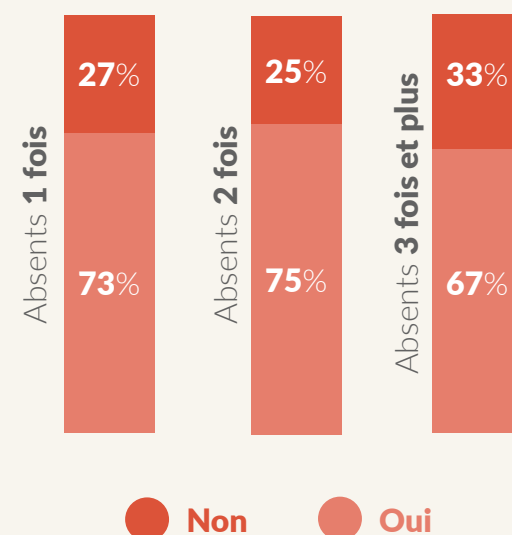
Cette propagation peut s'expliquer par les impacts majoritairement négatifs de ces absences sur les présents : charge de travail, fatigue...

3 | L'effet négatif de l'absence sur l'image de l'entreprise

Recommanderiez-vous à une de vos connaissances de venir travailler dans votre entreprise ?



Recommanderiez-vous à une de vos connaissances de venir travailler dans votre entreprise ?
(En fonction du nombre d'absences)



Les résultats de cette année confirment le constat réalisé l'an dernier : plus un salarié est absent, que ce soit en termes de durée ou de fréquence, moins il recommande son entreprise.

L'absentéisme a bien sûr des impacts financiers et organisationnels pour l'entreprise.

Les résultats du Baromètre 2020 mettent en exergue les impacts humains et sociaux qui font entrer l'entreprise et ses salariés dans un cercle vicieux où l'absence génère l'absence.

C'est pourquoi, il est nécessaire que l'entreprise agisse pour inverser cette tendance :

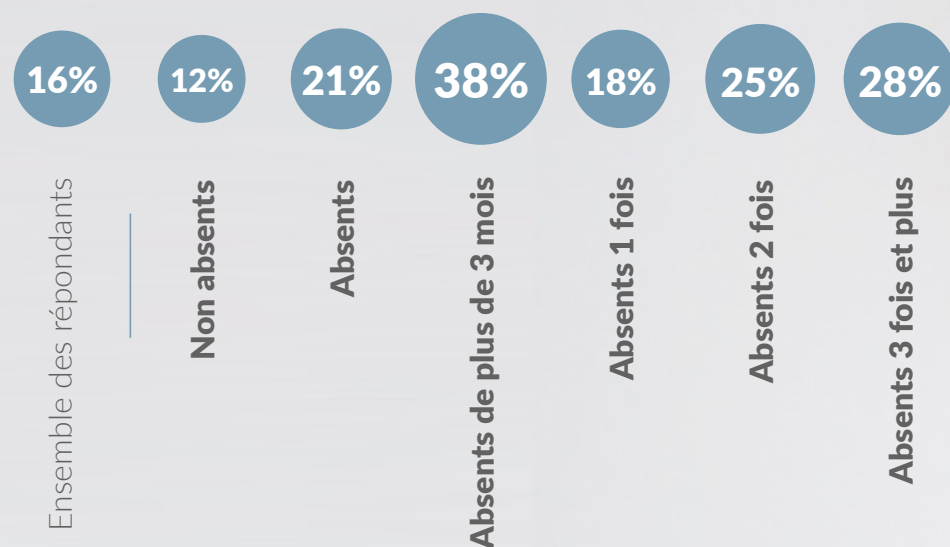
- en prévenant les risques et en renforçant les facteurs d'engagement,
- en mobilisant les salariés dans la préservation de leur santé.

Comment
transformer
ce cercle vicieux
**en cercle
vertueux ?**



1 L'entreprise, initiatrice des actions de prévention de l'absentéisme

En 2019, proportion des absences évitées grâce à des actions menées par l'entreprise en fonction de l'absence :



Selon vous, l'entreprise aurait-elle pu mettre en place des actions pour éviter vos absences ?



**En 2019, 16%
des répondants
déclarent avoir
évité une absence
grâce aux actions
mises en œuvre par
l'entreprise.**

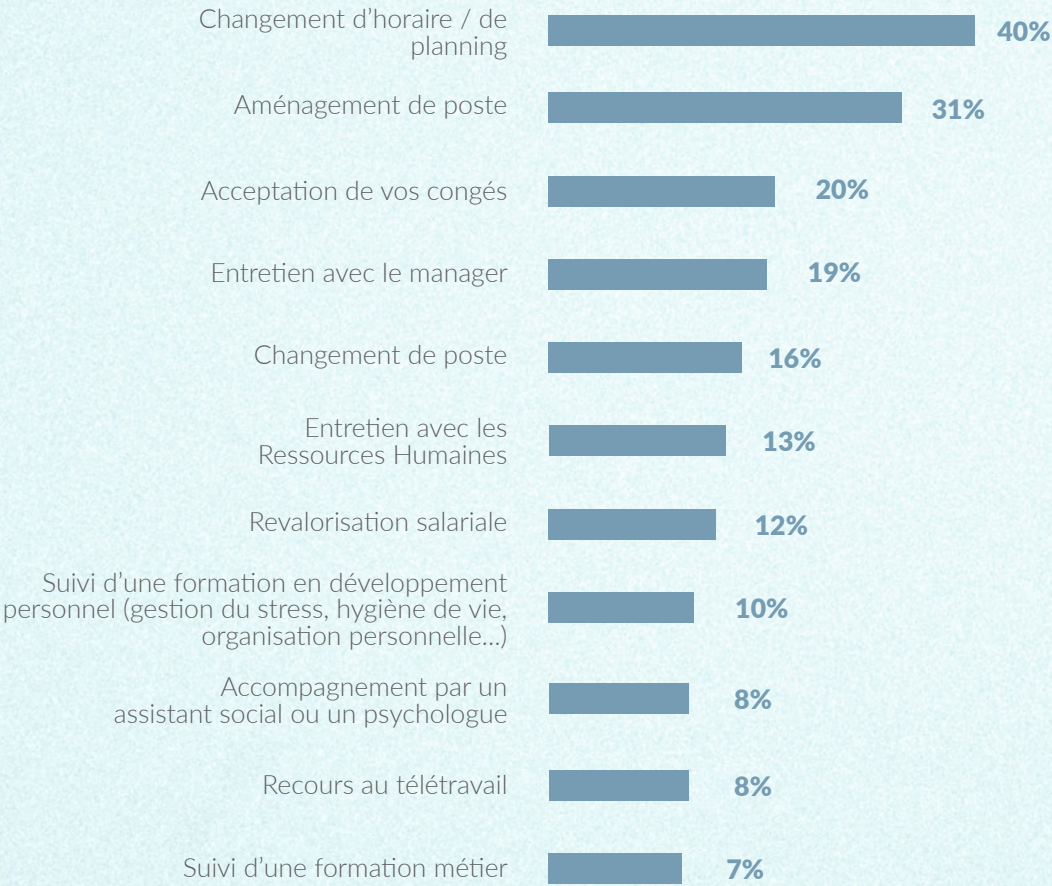
L'absentéisme n'est pas une fatalité,
l'entreprise peut agir.

Il semble même que plus elle se
confronte au phénomène
d'absentéisme, plus elle se mobilise
pour le prévenir.
Cette mobilisation est d'autant plus
forte auprès des salariés absents
régulièrement ou plus longtemps.

La marge de manœuvre des
entreprises reste encore grande
car 49% des absents estiment
qu'elles auraient pu mettre en
place des actions pour
éviter leur absence.

La flexibilité et l'adaptabilité du travail : un levier d'action incontournable

Quelles actions de l'entreprise ont permis d'éviter
votre absence ?



Selon les salariés interrogés, les actions les plus efficaces pour prévenir leur absence sont :

- **agir sur les horaires, les plannings, les congés,**
- **aménager ou changer de poste,**
- **réaliser/mener des entretiens avec les personnes de l'entreprise.**

Les deux premiers leviers cités sont d'autant plus importants qu'ils constituent également l'un des 4 premiers facteurs d'engagement des collaborateurs : la flexibilité et l'adaptabilité du travail.

Les 4 premiers facteurs d'engagement 2019



Relations
de travail



Contenu
du travail



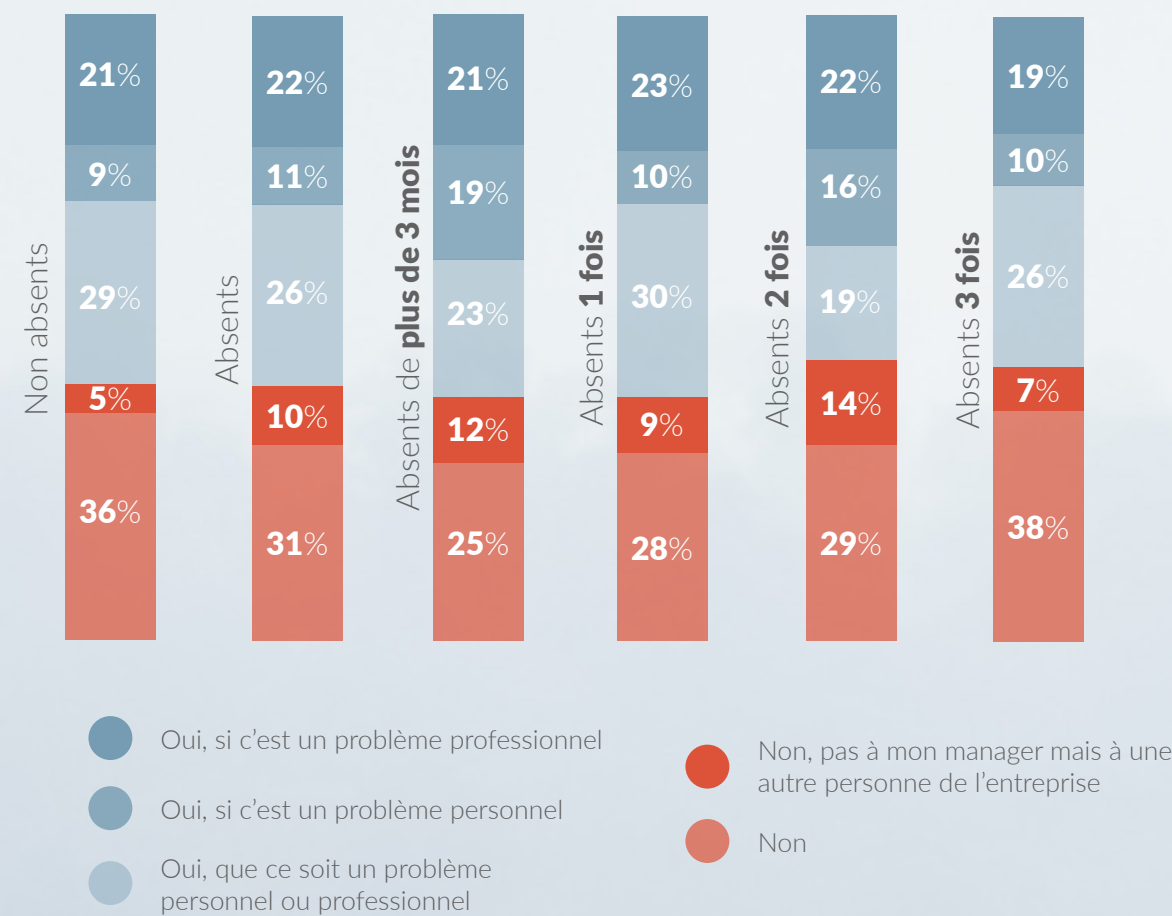
Ethique
de l'entreprise



Flexibilité et adaptabilité
du travail

L'instauration du dialogue : une nécessité pour agir sur l'absentéisme

Quand vous rencontrez un problème qui pourrait impacter
votre présence au travail, en parlez-vous avec votre manager ?



Prévenir l'absentéisme passe par un dialogue entre le manager et son collaborateur pour trouver des solutions communes.

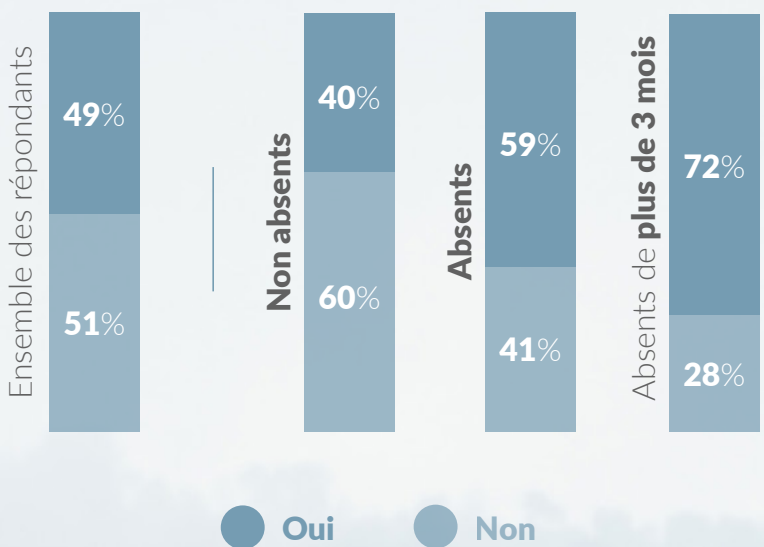
Avec l'allongement des durées d'absence, on constate que ce dialogue se renforce. Ainsi, plus un salarié a été absent, plus il sollicite son manager ou l'entreprise, en cas de difficultés qui pourraient affecter sa présence.

Le dialogue créé dans ces situations développe une relation de confiance entre le manager et son collaborateur. Il permet d'aborder des problèmes tant professionnels que personnels.

On atteint cependant un point de rupture sur les absences régulières, où passée la 3e absence, le salarié ne déclenche plus cet échange. **Le manager doit donc rester attentif pour maintenir le lien.**

2 | Le salarié, un acteur essentiel de sa santé et de son bien-être au travail

A titre personnel, auriez-vous pu mettre en place des actions pour éviter vos absences ou améliorer votre bien-être au travail ?



Un collaborateur confronté à l'absence identifie davantage les actions personnelles à mettre en place pour éviter d'être absent ou améliorer son bien-être au travail. Cette prise de conscience s'accroît avec l'allongement de la durée de l'absence.

Selon les salariés interrogés,

les actions les plus envisagées à titre personnel pour agir sur l'absence sont :

- 1 Meilleure hygiène de vie
- 2 Sollicitation du manager
- 3 Sollicitation du médecin plus tôt

Le cercle vertueux de la mobilisation

L'entreprise, qui met en place des actions pour éviter des absences, voit ses salariés développer eux-mêmes des initiatives individuelles pour améliorer leur santé.

79%

des salariés dont les actions de l'entreprise ont permis d'éviter leurs absences estiment qu'ils auraient pu eux-mêmes mettre en place des actions à titre personnel

vs.

Seulement

44%

pour les salariés dont les actions de l'entreprise n'ont pas permis d'éviter leurs absences

Ces éléments révèlent à quel point il est primordial pour l'entreprise d'ouvrir le dialogue non seulement avec les salariés confrontés à des situations d'absence, mais également avec le reste de l'équipe.

Gérer l'absentéisme et agir en situation d'absence :

- **Le contact pendant l'absence** prépare les bonnes conditions du retour. Il permet aussi d'envisager les adaptations éventuelles du temps de travail ou du poste.
- **L'entretien de retour** est un acte managérial important pour accueillir le salarié au moment de sa reprise, prendre de ses nouvelles, s'assurer de son état d'esprit et favoriser les bonnes conditions de sa réintégration. Il permet d'établir une relation de confiance propice à l'émergence de solutions communes.
- Ce dialogue doit aussi s'établir **avec l'ensemble de l'équipe** pour gérer l'absence de leur collègue et en prévenir les impacts : réguler la charge de travail, identifier les signes de fatigue, ou encore, préparer le retour du collaborateur au sein de l'équipe.
- Parler plus ouvertement des situations d'absence, tant avec le salarié concerné qu'avec l'équipe, constitue un facteur de prévention de futures situations d'absence.
- L'entreprise doit **capitaliser efficacement sur les actions déployées** en matière de gestion de l'absentéisme et les promouvoir. Ainsi, chacun sera en mesure de les identifier, et sera capable de se mobiliser pour sa santé et son bien-être au travail.

Dépasser les risques professionnels et promouvoir la santé dans et en dehors de l'entreprise :

- Pourquoi attendre d'être malade pour se rendre compte que la santé est importante et que nous pouvons la préserver ? L'entreprise a tout à gagner à développer des actions de sensibilisation et de promotion de la santé : alimentation, sommeil, sport, gestion du stress...

Conclusion

Les leviers d'actions préconisés ces dernières années restent plus que jamais d'actualité. Ainsi nous voyons particulièrement l'importance :

- d'impliquer l'ensemble des acteurs individuellement et collectivement,
- de renforcer les relations de proximité entre le manager et son équipe,
- d'identifier les risques au plus tôt et déployer les solutions adaptées,
- de développer davantage la flexibilité et l'adaptabilité du travail,
- d'ouvrir les actions de promotion de la santé.

La crise sanitaire que nous vivons oblige entreprises et salariés à s'adapter à de nouvelles modalités de travail. Pour une partie d'entre eux, les managers ont renforcé le lien individuel avec leurs collaborateurs et pris régulièrement de leurs nouvelles. De même, nous avons été sensibilisés à l'importance de préserver notre santé et d'être attentifs aux bonnes pratiques.

Comme lorsqu'elles sont confrontées à une situation dégradée d'absentéisme, les entreprises se sont mobilisées et les salariés avec elles.

Le cercle vertueux de la mobilisation est amorcé et doit maintenant être entretenu.

Méthodologie

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

- Une étude quantitative de l'absentéisme en France en 2019, réalisée en partenariat avec AG2R LA MONDIALE auprès de 45 403 entreprises du secteur privé employant 1 921 000 salariés ;
- Une étude qualitative réalisée en partenariat avec KANTAR TNS menée auprès de 1 000 salariés du secteur privé avec la répartition suivante : 50% des personnes ayant été absentes dans l'année 2019 pour maladie, accident du travail, accident de trajet ou maladie professionnelle et 50% des personnes n'ayant pas été absentes dans l'année 2019.



Calcul du taux d'absentéisme :

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

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.



ayming

www.ayming.fr



Nous sommes à vos côtés pour travailler sur toutes les dimensions de l'absentéisme :

1

Agir sur son origine grâce à :



l'élaboration d'une démarche sur-mesure de prévention des risques professionnels et de qualité de vie au travail,



la formation et l'accompagnement de vos acteurs, et notamment votre ligne managériale.

2

Déployer une gestion globale de l'absence en s'appuyant sur :



le pilotage des indicateurs et des plans d'actions dédiés à l'absentéisme grâce à des outils et logiciels adaptés,



la maîtrise ou la délégation des processus de gestion des arrêts de travail, des indemnités journalières de sécurité sociale (IJSS) et des visites médicales,



l'optimisation des coûts sur vos charges sociales ou vos cotisations accidents du travail.

Découvrez-en plus
sur **ayming.fr**