



BAROMÈTRE

AYMING 2017

*de* l'absentéisme®

PANORAMA DE L'ABSENTÉISME  
EN FRANCE EN 2016

Étude portant sur 82 000 entreprises et 1 172 580 salariés



ayming

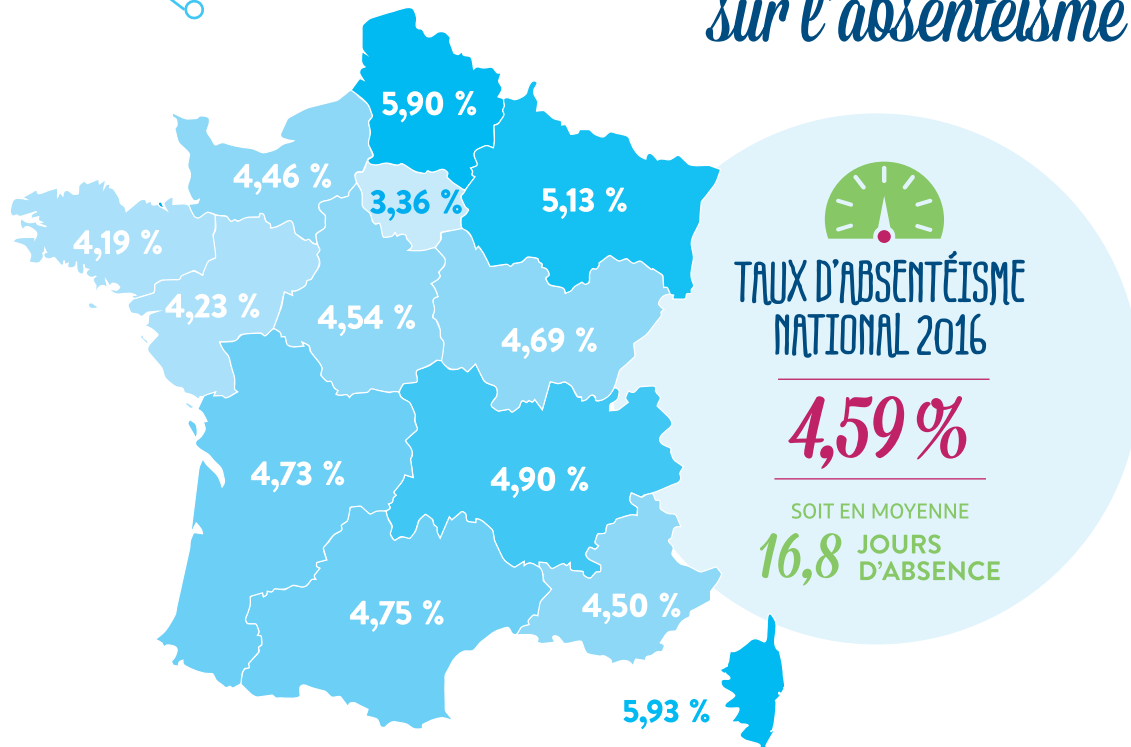
HR  
performance

En partenariat  
avec



**AG2R LA MONDIALE**

# PERSPECTIVES sur l'absentéisme en France



L'absentéisme en France en 2016 est stable par rapport à 2015 avec des fortes disparités selon les secteurs d'activité. Dans le secteur industrie-BTP, les actions de prévention engagées semblent porter leurs fruits.

La répartition géographique est similaire aux années précédentes, avec en tête **la Corse et les Hauts-de-France**. On observe pour la première fois une nette diminution en région PACA.

SERVICES



5,48 %

SANTÉ



5,04 %

INDUSTRIE - BTP



3,43 %

COMMERCE



4,30 %

NOMBRE MOYEN DE JOURS D'ABSENCE EN 2016

20 JOURS

18,4 JOURS

12,5 JOURS

15,7 JOURS

## LA VISION DES DRH

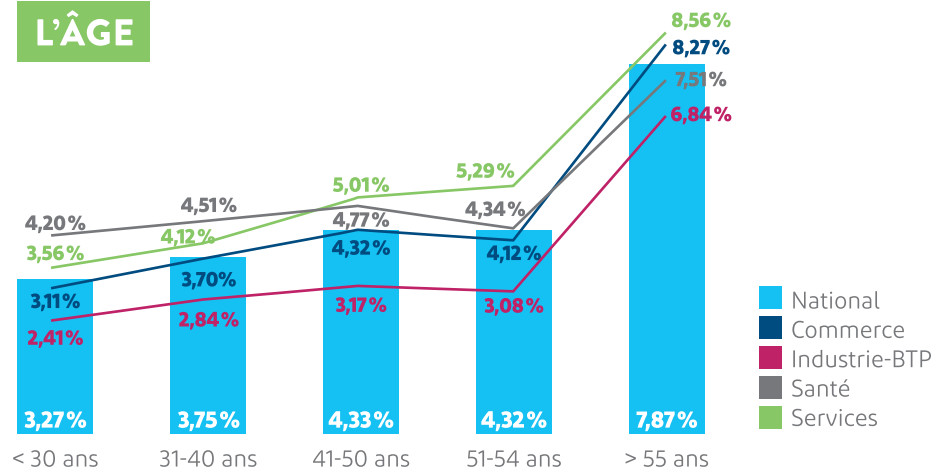
Ayming a réalisé une enquête auprès de 428 DRH français du 26 mai 2017 au 2 juin 2017

Les DRH partagent le sentiment d'une hausse de l'absentéisme pour 50% d'entre eux. La stabilité de l'absentéisme est observée chez 34% des DRH.



# FOCUS SUR L'IMPACT de l'âge et de l'ancienneté

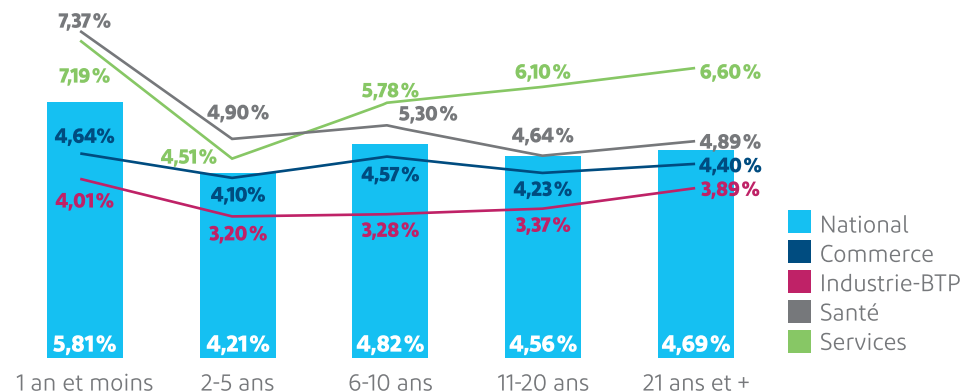
## L'ÂGE



**L'absentéisme augmente avec l'âge.** Le secteur de la Santé présente un taux d'absentéisme élevé pour l'ensemble des tranches d'âge inférieures à 50 ans. Ce secteur connaît un taux d'absentéisme élevé qui peut s'expliquer par des conditions de travail usantes et une culture moins mature sur la prévention de l'absentéisme et de la pénibilité.

**Le secteur des Services présente une hausse en fonction de l'âge, plus rapide que les autres.** Ce constat peut surprendre. C'est un secteur où l'usure professionnelle est bien présente mais moins prégnante. Cette hausse est à associer à une faible pratique de changements de postes en cours de carrière. Ainsi les salariés continuent d'être exposés aux facteurs d'usure tout au long de leur vie professionnelle. Dans le secteur Santé, la carrière professionnelle instaure des changements de postes et limite ainsi l'exposition aux facteurs d'usure.

## L'ANCIENNETÉ



**L'ancienneté a peu d'effet sur l'absentéisme.** Chez les personnes présentant une ancienneté plus grande, le taux d'absentéisme est davantage lié à la longueur de l'arrêt plutôt qu'à la fréquence.

Les forts taux d'absentéisme des nouveaux embauchés s'expliquent par deux spécificités de cette population :

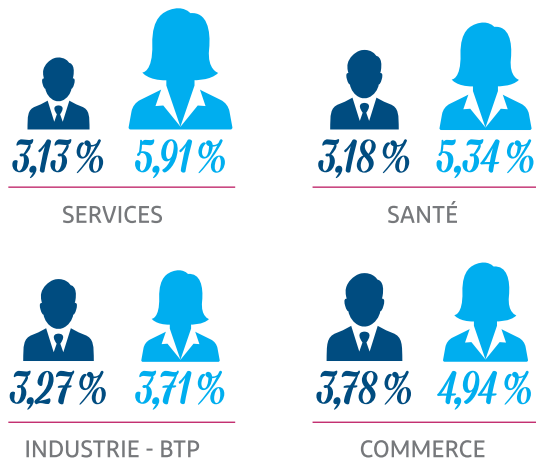
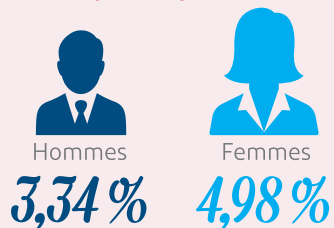
- un nombre élevé d'accidents du travail lié à un manque d'expérience et/ou de formation ;
  - un engagement au travail moins stable pour certains en début de carrière.
- L'intégration des nouveaux embauchés est un point de vigilance. Dans les secteurs des Services et de la Santé qui présentent un taux d'absentéisme plus élevé pour les jeunes embauchés, le parcours d'intégration est jugé moins utile du fait de gestes professionnels et de tâches apparentés à des pratiques de la vie quotidienne. En revanche, dans le secteur de l'Industrie-BTP, cette culture d'intégration est bien installée du fait de risques et de pratiques professionnelles éloignés des gestes du quotidien. On observe qu'une meilleure prise en considération des conditions de travail dès l'embauche réduit ce phénomène d'absence. Pour le secteur du Commerce, les conditions de travail n'influencent pas l'absence au cours de la carrière.



# FOCUS SUR LE GENRE

## et la catégorie socioprofessionnelle

### TAUX D'ABSENTÉISME NATIONAL 2016



**L'écart entre le taux d'absentéisme des femmes et celui des hommes se creuse : 1,64 en 2016 contre 1,46 en 2015.**

L'impact des troubles musculo-squelettiques, auxquels les femmes sont plus exposées du fait des postes qu'elles occupent est une des principales raisons de cet écart.

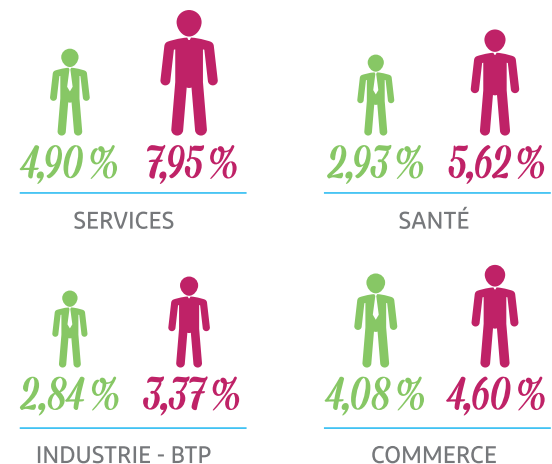
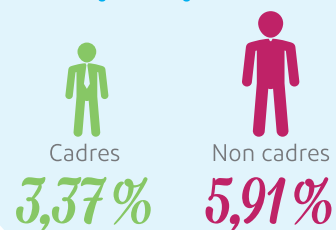
Des raisons plus sociétales viennent aussi impacter l'absence : les femmes, sur qui repose davantage la charge de la gestion du foyer, sont plus contraintes de s'absenter.

**Les cadres présentent un taux d'absentéisme plus faible que les non-cadres. Cela est particulièrement vrai dans les secteurs où les conditions de travail sont différentes entre les deux catégories.**

L'écart est fortement marqué dans les secteurs du Service et de la Santé du fait de la présence sur le terrain de facteurs d'usure.

Dans le secteur du Commerce, les facteurs d'absences sont équivalents entre les cadres et les non-cadres.

### TAUX D'ABSENTÉISME NATIONAL 2016



# LE POINT DE VUE DES DRH sur l'absentéisme en France...



Ayming a réalisé une enquête auprès de 428 DRH français du 26 mai 2017 au 2 juin 2017

## LE SUIVI DE L'ABSENTÉISME

La grande majorité des DRH français suit l'évolution de l'absentéisme de leur entreprise.

L'absentéisme des cadres est globalement moins suivi (seulement 64 % des DRH le suivent).

Les DRH français restent les plus mobilisés sur la thématique en Europe.



## LES MOTIFS D'ABSENCE



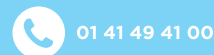
Les DRH ont conscience qu'**au-delà des raisons personnelles** (de santé ou familiales), les salariés s'absentent pour des motifs liés au travail : **les exigences de travail élevées et le manque de reconnaissance.**

Selon eux, l'insatisfaction liée aux salaires est en 4<sup>e</sup> position.



ayming

HR  
performance



# PANORAMA DE *l'engagement* EN EUROPE

LES MANAGERS AU CŒUR  
DE L'ACTION

TÉLÉCHARGEZ L'INTÉGRALITÉ  
DES DONNÉES PAYS PAR PAYS SUR

[www.ayming.com](http://www.ayming.com)



ayming

HR  
performance

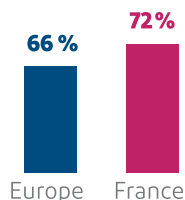
**KANTAR TNS**

Données issues du Baromètre de l'Absentéisme® Ayming 2017  
Enquête réalisée par Kantar TNS sur 2 843 managers  
européens du 1<sup>er</sup> au 30 mai 2017

# LES MANAGERS : DES SALARIÉS QUI S'ABSENTENT comme les autres... mais pas pour les mêmes raisons

## L'ABSENCE DES MANAGERS

En Europe, le taux de « Toujours Présents » reste dans des valeurs comprises entre 60 % et 80 %, que l'on soit manager ou pas.

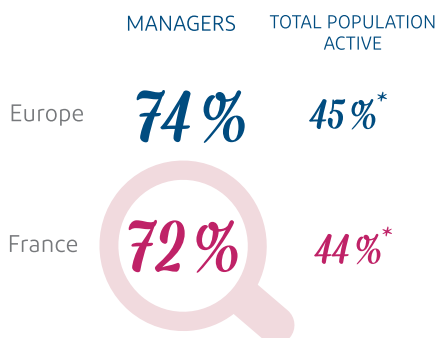


## L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT

Les managers français (85 %), tout comme les managers européens (86 %), se déclarent nettement plus heureux au travail que l'ensemble de la population active (Europe 74 %, France 68%).

**Cela reflète que les managers sont plus épanouis au travail.**

### Motif d'absence personnel

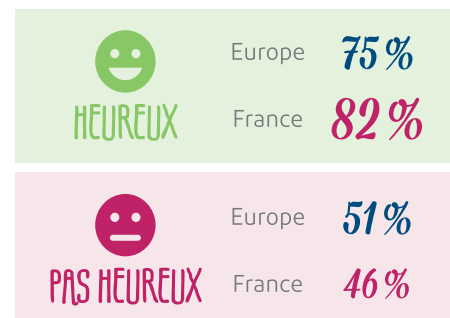


En France, les managers reconnaissent 72% de motifs personnels alors que la population active en déclare seulement 44 %.

**Lorsque les managers s'absentent, c'est principalement pour des motifs personnels plutôt que pour des motifs liés au travail.**

\* Retrouvez l'ensemble des données concernant la population active dans l'édition 2016 du Baromètre de l'Absentéisme Ayming® sur le site [ayming.fr](http://ayming.fr)

### Part des managers mobilisés pour leur entreprise



### La corrélation entre l'épanouissement au travail des managers et leur mobilisation est forte.

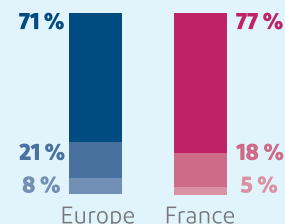
En Europe, 75% des managers sont mobilisés parmi les managers déclarés « heureux au travail » alors qu'ils ne sont que 51% parmi les managers « pas heureux ».

En France, cette corrélation est encore plus forte avec 82% des managers mobilisés contre 46% lorsqu'ils ne sont pas heureux au travail.

## LA MOBILISATION DES MANAGERS

**Les managers sont plus engagés et mobilisés que l'ensemble de la population active.**

Cela peut s'expliquer notamment par la fierté d'être cadre, moteur d'un engagement plus important. En France, les chiffres le montrent particulièrement : **77 %** des managers se disent engagés contre **40 %** pour la population active.



Je me sens concerné(e) et je suis mobilisé(e) pour faire progresser mon entreprise.

Je me sens concerné(e) et je suis dans l'attente d'actions de la part de ma direction

Je me sens peu concerné(e) et je viens travailler pour percevoir mon salaire

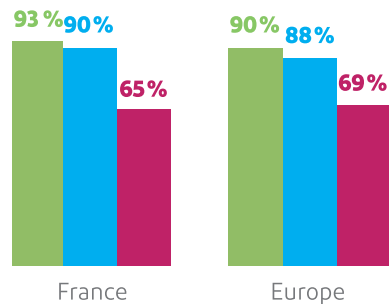
# LES LEVIERS D'ENGAGEMENT *des managers et des équipes*

## L'IMPACT DE LA SANTÉ ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

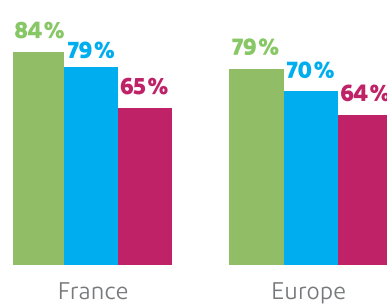
L'épanouissement des managers est fortement lié à leur perception de la santé économique de leur entreprise. Leur mobilisation suit la même tendance.

**Quand l'entreprise va bien, les managers s'impliquent davantage et sont plus épanouis.**

Part des managers heureux au travail



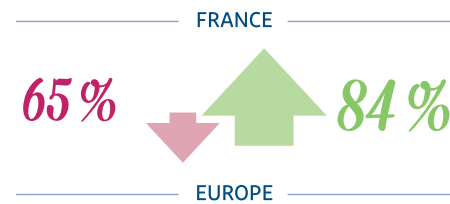
Part des managers mobilisés



La santé économique de l'entreprise :  
■ a progressé ■ est restée stable ■ a baissé

## L'IMPACT DE L'INNOVATION

Part des managers mobilisés



On observe que la part des managers engagés augmente lorsque la capacité d'innovation de l'entreprise progresse.



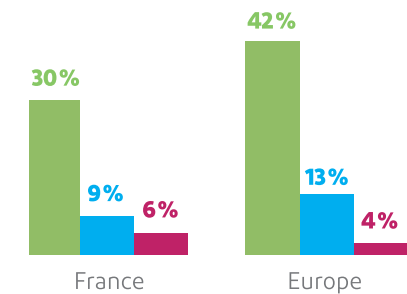
La capacité à innover :  
■ a augmenté ■ a baissé

**Les managers remarquent que la capacité à innover de leur entreprise impacte positivement l'implication des collaborateurs.**

En France, elle passe de 6% à 30% lorsque l'innovation augmente, selon les managers.

La capacité à innover :  
■ a augmenté ■ est restée stable ■ a baissé

Part des entreprises où l'implication des salariés est à la hausse





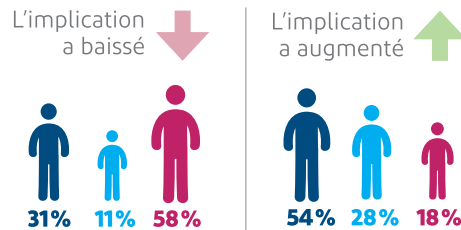
# DES PRATIQUES MANAGERIALES qui influencent l'engagement des équipes

## LES BONNES PRATIQUES DE MANAGEMENT

■ L'entreprise le fait ■ Je le fais à ma propre initiative ■ Ce n'est pas fait

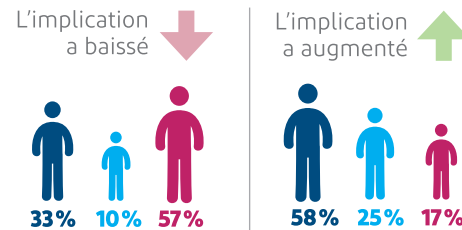
### Afficher la volonté d'améliorer l'engagement

Les entreprises qui souhaitent diminuer l'absentéisme doivent d'abord en soigner la cause et agir sur l'engagement. Les managers ont un rôle central en tant que porteurs de l'engagement. Leur motivation et leur implication sont un facteur clé de réussite.



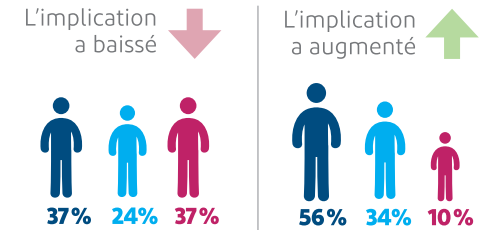
### Réaliser une enquête sur le climat social

Lorsque la direction s'interroge sur l'ambiance générale et l'état d'esprit des collaborateurs, l'implication augmente.



### Mettre en place des actions qui fédèrent

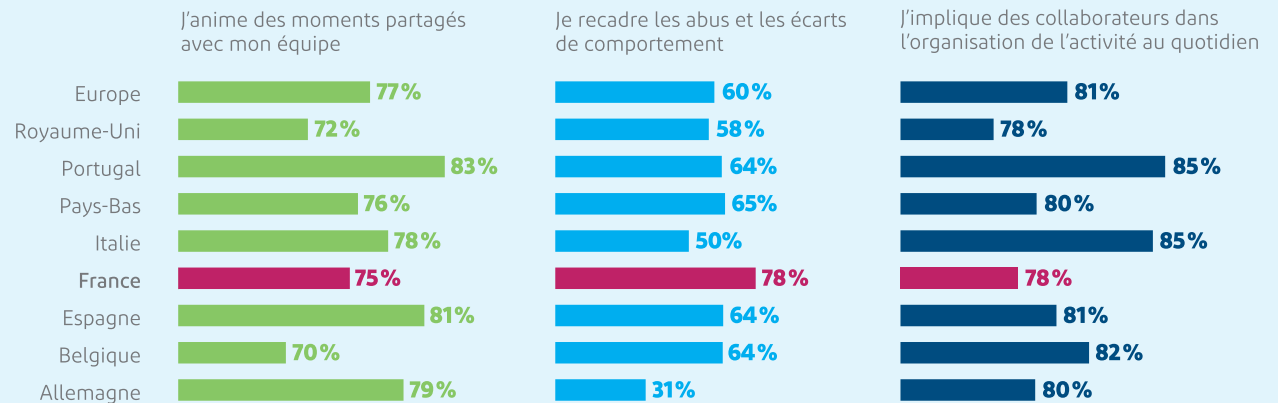
Séminaires, team building, challenges collectifs voient leur efficacité démontrée dès lors que les managers sont aidés dans la mise en œuvre et le déploiement de ces actions.



## POSTURE DE MANAGEMENT : L'EXCEPTION FRANÇAISE

On note que la France présente une particularité dans la posture managériale. Les managers français adoptent une posture assez directive :

- ils sont moins nombreux à impliquer leur équipe dans les décisions ;
  - le recadrage est pratiqué par 78 % d'entre eux.
- Les managers français semblent moins acculturés aux **pratiques innovantes et implicatives** qui renforcent l'engagement des collaborateurs.



# DYNAMISER L'ENGAGEMENT

*en favorisant l'innovation managériale*

## LE CERCLE VERTUEUX DE L'ENGAGEMENT

### INNOVATION MANAGÉRIALE

Plus les managers sont laissés libres et encouragés à innover dans leurs pratiques managériales, plus les équipes sont engagées.



### ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

Plus les équipes sont engagées, plus elles sont impliquées dans la recherche de solutions aux problématiques de leur entreprise.



### ENGAGEMENT DES MANAGERS

Plus les managers sont engagés, plus ils seront source d'innovation pour l'entreprise.



### AMÉLIORATION DE LA SANTÉ ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Plus la perception de la santé économique de l'entreprise est bonne, plus les managers sont mobilisés.

Les entreprises ont donc, quelle que soit leur situation économique, une solution pour dynamiser l'engagement de leur équipe : **libérer et accompagner leurs managers dans des pratiques innovantes.**

Rechercher les innovations les plus efficaces pour renforcer l'engagement des équipes génère à la fois l'épanouissement des collaborateurs et une meilleure santé économique de l'entreprise.

Ce cercle vertueux qui sert aussi bien l'entreprise que l'épanouissement des équipes, **fonctionne uniquement s'il y a une réelle volonté affichée de stimuler l'innovation managériale.**