



# 11<sup>ème</sup> Baromètre de **l'Absentéisme<sup>®</sup>** et de l'Engagement

Étude 2019



FURTHER TOGETHER

# Propos **introductifs**

Cette nouvelle édition du Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement confirme que l'absentéisme constitue un sujet de préoccupation tant pour les salariés que pour les entreprises.

La prise de conscience et les actions déployées par les entreprises témoignent de leur implication sur le sujet. Toutefois, la dégradation du taux d'absentéisme s'accélère en France, créant ainsi un déséquilibre et perturbant la performance sociale et économique des entreprises.

Vous découvrirez dans cette étude que les arrêts de longue durée sont l'une des explications de cette dégradation.

Comment inverser la tendance ?

Pour démarrer la deuxième décennie de notre Baromètre, il nous a semblé pertinent de compléter notre benchmark par l'identification des actions prioritaires pour vous aider à trouver de nouvelles solutions. Pour ce faire, nous avons fait évoluer nos pratiques et notre méthodologie avec deux apports :

- les retours d'expérience des professionnels des Ressources Humaines obtenus lors d'un groupe de travail,
- **la restructuration de notre panel et la mise en lumière, de façon équitable, des perceptions des salariés présents et celles des salariés absents.**

Pour optimiser sa démarche de prévention de l'absentéisme, nous sommes convaincus qu'il faut prendre en compte les avis des salariés et particulièrement ceux des salariés absents et faire confiance à l'intelligence collective.

**Christophe BARON**

Directeur Commercial et Marketing France



Étude réalisée en partenariat avec AG2R LA MONDIALE  
et Enquête Ayming-Kantar TNS

# Sommaire

**4**

Chiffres clés

**5**

L'évolution de  
l'absentéisme en région

**6**

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

**7**

Le profil des salariés

**9**

Pourquoi cette hausse de  
l'absentéisme de longue  
durée ?

**11**

Des conséquences  
spécifiques pour l'absence  
de longue durée

**13**

Comment inverser ces  
tendances ?

**20**

Conclusion

**21**

Méthodologie

**22**

Echantillonnage des  
répondants pour l'étude  
qualitative



Chiffres clés

+8%

Augmentation du taux d'absentéisme  
entre 2017 et 2018

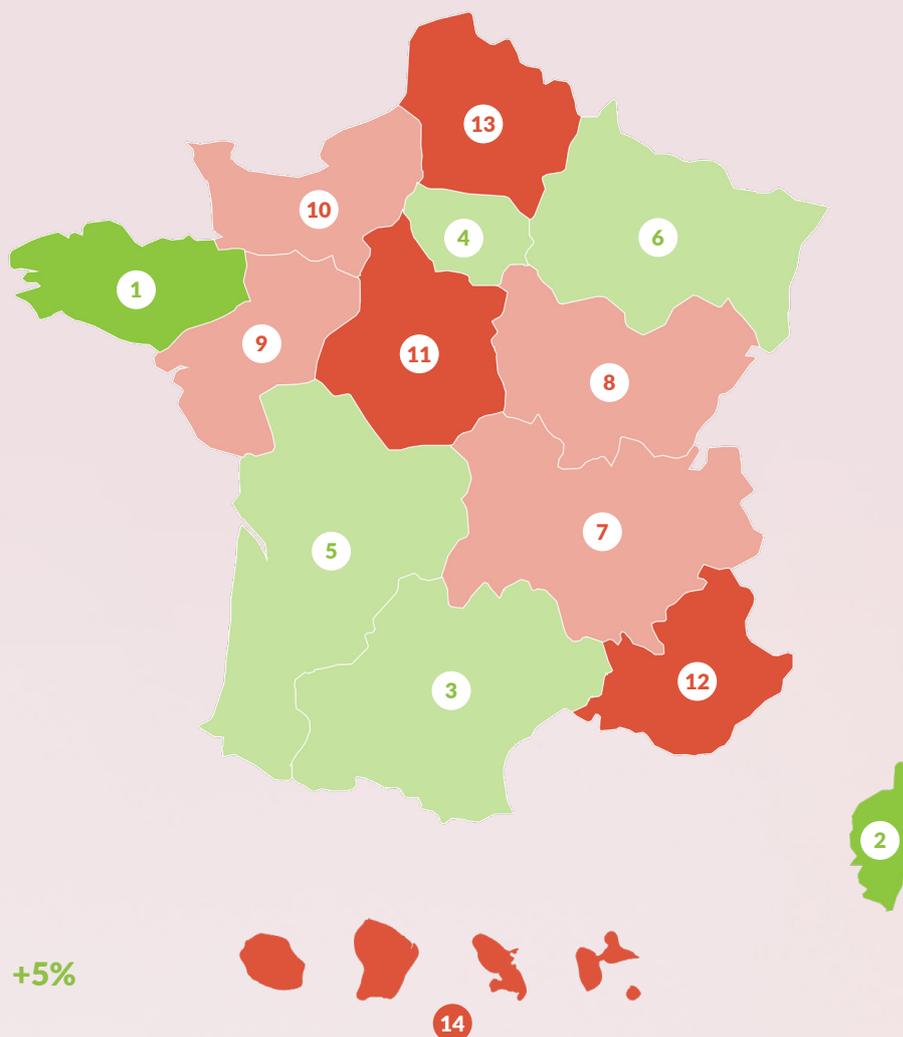
5,10%

Taux d'absentéisme moyen 2018

18,6

Jours d'absence par salarié en 2018 en moyenne

# L'évolution de l'absentéisme en région



## Taux 2018 et évolution des taux 2017-2018

- 1 Bretagne : 4,28% ↘ -17%
- 2 Corse : 6,13% ↘ -12%
- 3 Occitanie : 5,62% → +2%
- 4 Île-de-France : 3,44% → +4%
- 5 Nouvelle-Aquitaine : 5,28% → +5%
- 6 Grand-Est : 5,41% ↗ +7%
- 7 Auvergne - Rhône-Alpes : 5,45% ↗ +12%
- 8 Bourgogne - Franche-Comté : 5,18% ↗ +13%
- 9 Pays-de-la-Loire : 4,90% ↗ +13%
- 10 Normandie : 5,70% ↗ +16%
- 11 Centre - Val-de-Loire : 5,53% ↗ +20%
- 12 PACA : 5,87% ↗ +23%
- 13 Hauts-de-France : 5,93% ↗ +27%
- 14 Outre-Mer : 5,42% ↑ +35%
- N National : 5,10% ↗ +8%



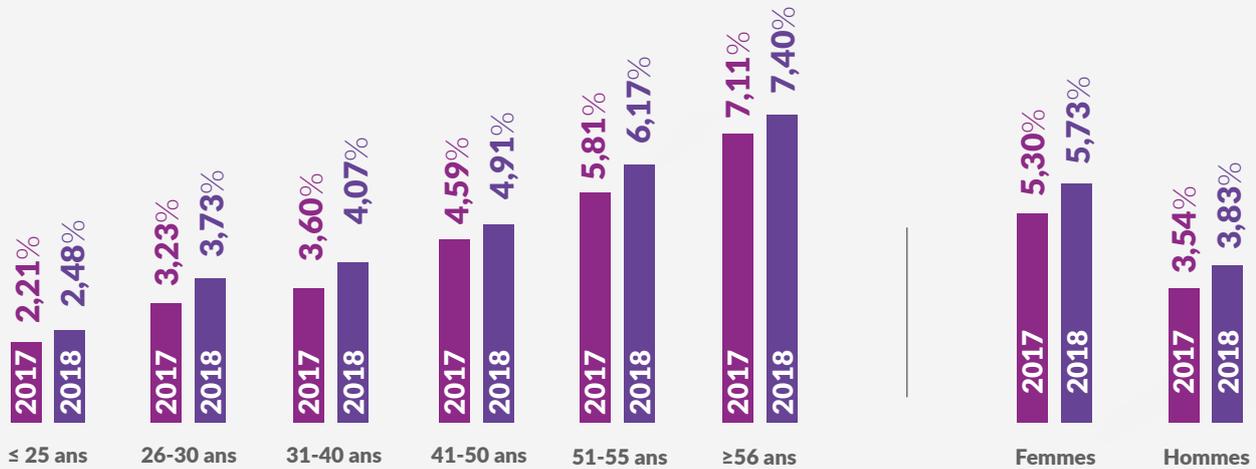
# L'évolution de l'absentéisme par secteur d'activité

Tous les secteurs sont impactés par cette hausse même celui des Services ayant amorcé une baisse en 2017. L'une des explications de ces résultats est la structure souvent décentralisée des organisations de ce secteur qui peut rendre difficile la pérennisation des actions de prévention et d'engagement mises en place.

Comme en 2017, la Santé reste le secteur ayant le taux d'absentéisme le plus élevé. Cela s'explique notamment par les fortes contraintes organisationnelles, physiques et psychiques auxquelles sont confrontés les collaborateurs.

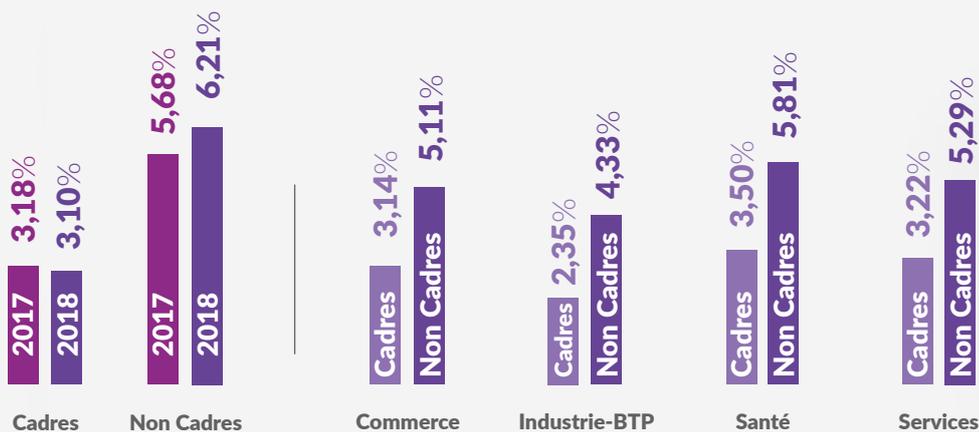


# Le profil des salariés



L'absentéisme des salariés plus jeunes apparaît moins élevé que celui des salariés plus âgés :  
**la durée de l'absence croît avec l'âge.**

L'écart entre femmes et hommes continue de se creuser.



**Au global, la hausse du taux d'absentéisme 2018 porte sur les non cadres.** Nous notons même un léger retrait pour les cadres. Une analyse par secteur d'activité révèle que lorsque le taux du secteur est élevé il impacte aussi bien les cadres que les non cadres.



# L'augmentation de l'absentéisme en 2018 se caractérise essentiellement par la hausse des absences de plus de 90 jours (+10% par rapport à 2017).

A l'instar des années précédentes, nous retrouvons une répartition de l'absentéisme qui croît avec l'âge des salariés.

Contrairement à ce que nous pourrions imaginer, la hausse de l'absentéisme de plus de 90 jours est plus forte pour les salariés de 40 ans et moins (+23%) que pour les salariés de 41 ans et plus (+9%).



+23%

Augmentation de l'absentéisme de plus de 90 jours pour les salariés de 40 ans et moins.

+9%

Augmentation de l'absentéisme de plus de 90 jours pour les salariés de 41 ans et plus.

# Pourquoi cette hausse de l'absentéisme de longue durée ?

1

## Une thématique non prioritaire pour les entreprises

Les retours de nos experts font ressortir qu'une majorité des entreprises considère qu'elles ne peuvent pas réellement agir : « ce sont des salariés atteints de pathologies lourdes », « on manque de leviers d'actions », « ce ne sont pas les absences qui désorganisent le plus le quotidien de travail », « elles ne représentent pas les coûts directs les plus élevés ».

Certaines entreprises vont même jusqu'à exclure les absences de longue durée du calcul du taux d'absentéisme.

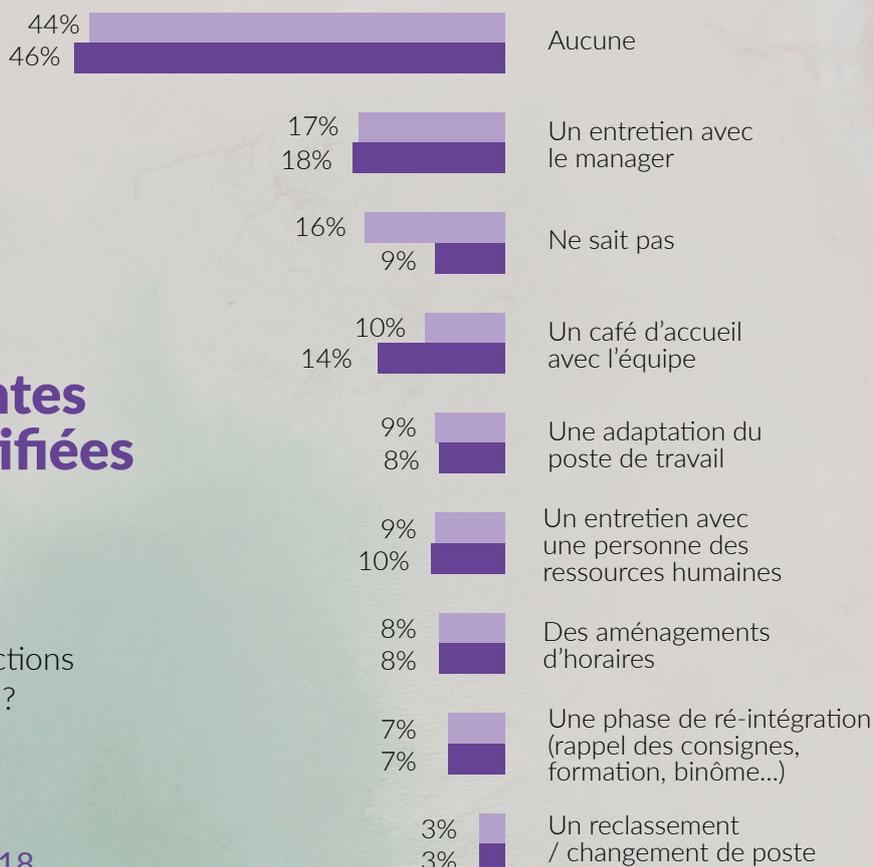
2

## Des actions de gestion existantes mais non identifiées par les collaborateurs

Au retour d'absence, des actions sont-elles mises en oeuvre ?

■ Ensemble des salariés

■ Salariés absents en 2018



Le sujet de l'absentéisme reste un sujet sensible à aborder et ce, d'autant plus pour les managers qui sont en première ligne.

 **Au-delà de la mise en place d'un processus de gestion de l'absence, accompagner et soutenir les managers dans la mise en oeuvre opérationnelle de ces actions est un facteur clé de succès de la démarche.**

Nos retours d'expérience et les conclusions du groupe de travail organisé en juillet 2019 mettent en exergue le rôle clé du manager afin de prévenir l'absentéisme et de constater une baisse effective du taux d'absentéisme.



# Des conséquences spécifiques pour l'absence de longue durée (+ de 90 jours)

Imaginez-vous faire le même métier pendant les 5 ans à venir ?

Vous sentez-vous concerné(e) par l'avenir de votre entreprise ?

- Oui
- Non

- Oui je suis mobilisé(e) pour faire progresser mon entreprise
- Oui et je suis dans l'attente d'actions de ma direction
- Non, je travaille principalement pour mon salaire



Plus le salarié est absent, plus il s'éloigne du quotidien de son entreprise, plus il a du mal à se projeter et plus il risque d'être en situation de désinsertion professionnelle.

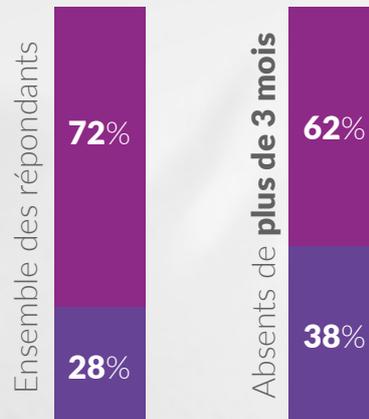
Or, même si le désengagement n'est pas à l'origine de l'arrêt, il peut en devenir une conséquence.

En effet, 42% des salariés absents depuis plus de 90 jours ne s'imaginent pas faire le même métier dans les 5 ans à venir et 44% d'entre eux ne se sentent pas concernés par l'avenir de leur entreprise.

Il est donc important de maintenir le contact et d'accompagner les absents de plus de 90 jours.

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

■ Oui  
■ Non



Les conséquences sur les présents,  
un questionnement légitime :

« Que se passera-t-il si, moi aussi, je me blesse ou je suis malade ? »

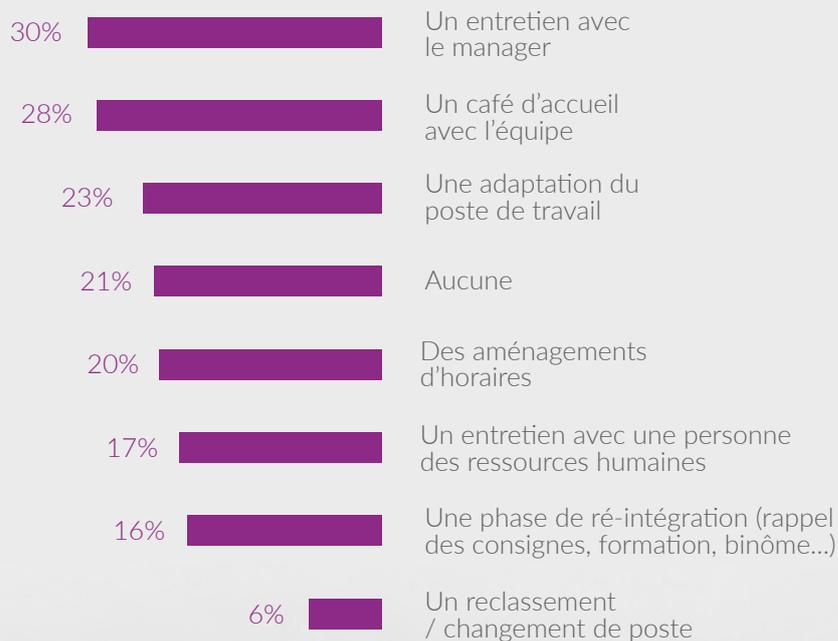
« N'ai-je pas intérêt à me protéger ? »

« Sommes-nous uniquement des matricules ? »

# Débanalisons l'absence et intéressons-nous à tous les absents

que ce soit de courte ou  
de longue durée.

L'avis des salariés sur les actions à mettre en œuvre  
pour favoriser un bon retour après absence :



Pour favoriser le retour des absents de longue durée,  
**le maintien du contact durant l'arrêt est l'action la plus sollicitée.**



**Maintien du contact**  
avec l'employeur pendant l'absence



**Rendez-vous avec la médecine du travail**  
avant le retour



**Aménagements d'horaires**

D'ailleurs, **80 % des salariés interrogés perçoivent positivement le fait que l'entreprise prenne de leurs nouvelles durant leur arrêt de travail.** Ce pourcentage passe à 89% pour les salariés absents ayant effectivement été contactés.

# L'employeur peut-il prendre contact avec un collaborateur absent\* pour prendre de ses nouvelles ? Comment ? A quels risques s'expose-t-il le cas échéant ?

Lors de nos échanges avec les managers de terrain et les opérationnels RH, nous avons constaté que très souvent des questions demeurent concernant le droit pour l'employeur de conserver un lien avec son salarié absent. Afin de lever les doutes et les incertitudes, nous avons sollicité l'avis argumenté d'un avocat spécialisé, Maître Thomas Katz du cabinet Marvell.

**En premier lieu**, il sera rappelé que le salarié, tenu à une obligation de discrétion et de loyauté à l'égard de son employeur, a l'obligation de l'informer de son absence en lui adressant dans un délai raisonnable (le plus souvent 48 heures) le justificatif de son absence. Cette obligation d'information incombant au salarié est consacrée tant par la plupart des conventions collectives, que par le règlement intérieur (dans les entreprises employant habituellement au moins 20 salariés) et le contrat de travail.

**En deuxième lieu**, pendant la période de suspension du contrat de travail, l'employeur peut prendre des nouvelles de son collaborateur absent. Aucune disposition légale ou réglementaire n'interdit au chef d'entreprise de prendre des nouvelles de son collaborateur absent. Cette prise de contact devra intervenir par le biais d'un appel téléphonique, en évitant toute communication écrite sur ce sujet (pas de courrier, pas de sms), et sous réserve naturellement que le chef d'entreprise dispose des coordonnées personnelles de son collaborateur.

**En troisième lieu**, le chef d'entreprise veillera à être modéré dans ses propos et à appeler à des heures correspondant aux horaires de travail de son collaborateur. Il tiendra compte également des horaires de sorties libres dont dispose éventuellement l'intéressé. Par ailleurs, quelques jours avant le terme de l'arrêt de travail d'un collaborateur, un appel téléphonique du chef d'entreprise peut permettre d'anticiper la reprise et de l'aborder sereinement.



\* maladie, accident du travail, maladie professionnelle

**Enfin**, lors de ses appels téléphoniques, le chef d'entreprise devra faire preuve de tact et de discernement, afin de ne pas s'exposer à deux risques majeurs :



Le chef d'entreprise ne doit pas porter atteinte à la vie privée du salarié. Conformément à l'article 9 alinéa 1 du Code Civil, « *Chacun a droit au respect de sa vie privée* ».

Le respect de la vie privée implique que l'employeur ne doit pas se montrer trop intrusif lors de son appel téléphonique, mais inciter son collaborateur à s'exprimer librement sur les motifs et la durée prévisible de son absence. S'il sent une quelconque réticence de la part de son collaborateur à s'exprimer, il devra alors s'abstenir de l'appeler à nouveau.

Un arrêt prononcé par la Cour d'appel d'Angers (CA Angers 09/07/2013, n°11/02111) démontre que l'appel téléphonique d'un supérieur hiérarchique au CHU, afin de s'assurer de la véracité des dires de sa subordonnée constitue une atteinte à la vie privée, et plus précisément un non-respect du secret médical de nature à justifier le licenciement de l'intéressé.

En cas d'atteinte avérée à la vie privée de son collaborateur par le chef d'entreprise, ce dernier s'exposerait à des dommages et intérêts sur le plan civil. Sur le plan pénal, plusieurs infractions concourent à la protection de la vie privée (violation de domicile, violation du secret des correspondances).



Le chef d'entreprise doit également veiller à ne pas appeler trop fréquemment le salarié.

En effet, des appels téléphoniques répétés pourraient être perçus comme étant constitutifs d'un harcèlement moral. Le chef d'entreprise s'exposerait alors à des sanctions tant sur le plan civil (condamnation au paiement de dommages et intérêts) que sur le plan pénal (pour une personne physique : 2 ans d'emprisonnement et 30.000€ d'amende – article.222-33-2 Code Pénal, article L.1155-2 Code du Travail).

Un arrêt rendu par la Cour d'appel de Nîmes apporte un éclairage sur les appels téléphoniques du chef d'entreprise pouvant être constitutifs d'un harcèlement moral.

Dans le cas d'espèce, la Cour d'appel avait relevé « *la faiblesse du nombre d'appels téléphoniques passés par l'employeur pendant les arrêts de travail de Madame ... (un par mois entre avril et mai 2007) n'est pas de nature à caractériser une pratique persécutrice* » (CA Nîmes, 26-06-2012, n° 10/04915).

**Thomas KATZ**, Avocat of Counsel



MARVELL - AVOCATS - PARIS

## Comment **inverser ces tendances** ?

# Prévenons l'absentéisme en **poursuivant** **l'investissement sur la** **gestion des risques.**

En effet, au-delà de l'état de santé, les premiers facteurs d'absentéisme restent en lien avec le travail.

Quelle que soit la durée de l'absence, **les 3 facteurs cités sont :**

- **les accidents du travail,**
- **les maladies professionnelles,**
- **l'épuisement professionnel.**

### Classement\* des facteurs d'absence en fonction de la durée de l'absence

	Ensemble des absents	Moins d'1 semaine	De 1 semaine à 1 mois	De 2 mois à 3 mois	Absence supérieure à 3 mois
Facteurs d'absence	n°1	n°1	n°1	n°1	n°1
	n°2	n°2	n°2	n°2	n°2
	n°3	n°2	n°3	n°3	n°3
	n°4	n°4	n°4	n°4	n°3
	n°5	n°6	n°4	n°5	n°8

● Etat de santé / Maladie

● Accident du travail

● Maladie professionnelle

● Epuisement professionnel ou burn-out

● Situation familiale

\* Classement présentant les 5 facteurs les plus cités sur les 13 facteurs proposés

Comment **inverser ces tendances ?**

# Agissons sur les **facteurs de désengagement.**

Selon les salariés interrogés, les principaux  
facteurs sont :

1

Le manque de  
**reconnaissance**

2

L'absence de  
**développement  
professionnel**

3

Le manque  
**d'éthique de l'entreprise**  
(valeurs, diversité, non-discrimination...)

Nous notons une particularité des salariés de 25 ans et moins, pour lesquels  
**le manque d'éthique de l'entreprise est le 1<sup>er</sup> facteur de désengagement.**

Comment **inverser ces tendances ?**

# Renforçons l'engagement au travail.

Cette année encore, les facteurs d'engagement  
les plus forts restent :



**Le contenu**  
du travail



**Les relations**  
de travail



**La flexibilité et l'adaptabilité**  
du travail

Et ce **quelles que soient les générations.**

# Conclusion

Aujourd'hui, des solutions existent et sont déployées dans les entreprises. Inverser la tendance à la hausse de cet absentéisme nécessite de prendre en compte les caractéristiques des personnes comme les caractéristiques du travail, et de mobiliser l'ensemble des leviers d'actions :

- la prévention des risques professionnels,
- l'amélioration de l'hygiène de vie,
- le développement d'une politique de qualité de vie au travail. 

Les entreprises et les hommes qui les constituent, détiennent des bonnes pratiques et des innovations sur lesquelles nous avons tout à gagner à capitaliser.

**Faisons confiance à l'intelligence collective et créons les conditions de son expression.**

---

*« Analyser et comprendre l'absentéisme des salariés permet d'identifier des actions préventives et correctives à mettre en place dans une entreprise ou un secteur d'activité. Notre objectif est de répondre à un enjeu de santé et d'employabilité pour les salariés et également à un enjeu économique et d'attractivité pour les entreprises et leurs branches professionnelles. L'absentéisme est multiple, multiforme et multi-cause. Aussi, il est important pour l'ensemble des acteurs de se donner la capacité de connaître, comprendre et suivre ce sujet. »*

**Philippe DABAT**, Directeur Assurances de Personnes AG2R LA MONDIALE



# Méthodologie

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

- Une étude quantitative de l'absentéisme en France en 2018 en partenariat avec AG2R LA MONDIALE réalisée auprès de 46 615 entreprises du secteur privé employant 2 121 165 salariés ;
- Une étude qualitative réalisée en partenariat avec KANTAR TNS menée auprès de 1002 salariés du secteur privé avec la répartition suivante : 50% des personnes ayant été absentes dans l'année 2018 pour maladie, accident du travail, accident de trajet ou maladie professionnelle et 50% des personnes n'ayant pas été absentes dans l'année 2018.



AG2R LA MONDIALE

KANTAR TNS

## Calcul du taux d'absentéisme :

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

### Les motifs d'absence pris en compte :

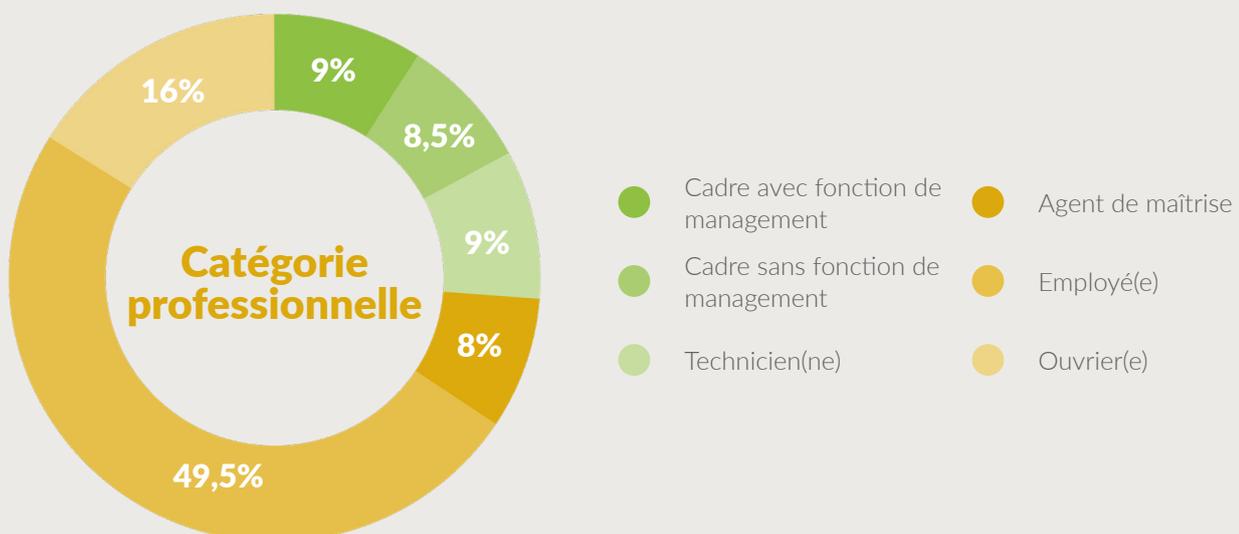
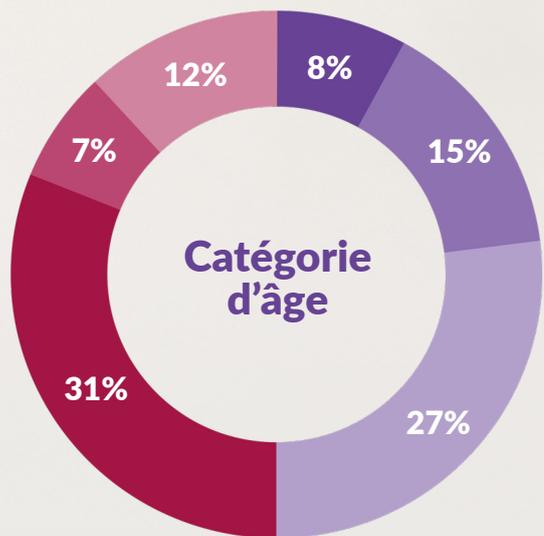
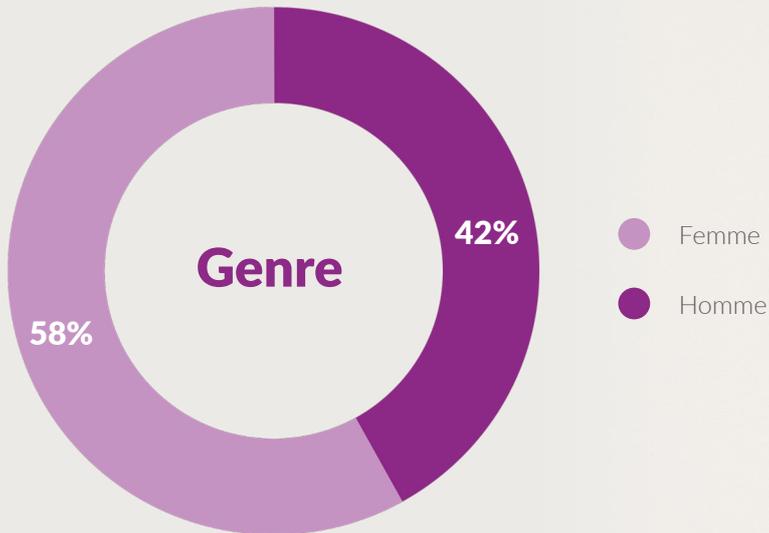
- La maladie
- Les accidents du travail et de trajet
- Les maladies professionnelles

### Les durées d'absence prises en compte :

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

# Échantillonnage

## des répondants pour l'étude qualitative





ayming

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



Une démarche de prévention de l'absentéisme s'articule autour de trois axes :

○ Mesurer    ○ Comprendre    ○ Agir

Les retours d'expérience de nos clients qui ont réussi à inverser la tendance à la hausse de leur absentéisme mettent en évidence trois clés de réussite : l'engagement de la Direction, la mobilisation et le soutien des managers dans la durée ainsi que la collaboration entre le service RH et la ligne managériale pour trouver des solutions adaptées.

Fortes de leurs expériences, **nos équipes sont à vos côtés pour construire avec vous la démarche la plus adaptée à vos enjeux et à votre contexte.**

Nos accompagnements à vos côtés :



Une cartographie de vos indicateurs



Un diagnostic de vos facteurs d'absentéisme et d'engagement



Le déploiement d'un plan d'actions ou la formation du management

Découvrez-en plus  
sur [ayming.fr](http://ayming.fr)