

# Baromètre « Absentéisme 2023 »



**Anne-Sophie  
GODON -  
RENSONNET**

Directrice des services  
et du Département  
Études stratégies  
et Recherche chez  
Malakoff Humanis.

## 1 salarié sur 2 arrêté : un absentéisme au plus haut dans les entreprises

Cette 8<sup>e</sup> édition de notre baromètre Absentéisme observe un niveau record de l'absentéisme maladie avec 50 % de salariés arrêtés au moins une fois cette année.

Un autre indicateur se dégrade cette année : l'état de santé des salariés. Moins de la moitié (48 %) estiment en effet avoir à la fois un bon état de santé mentale et physique, soit une baisse de 6 points par rapport à 2022.

Les défis à relever pour les entreprises restent donc forts face aux coûts directs et indirects que représente l'absentéisme : quels leviers actionner face à des facteurs d'absence multidimensionnels et complexes ? Faut-il prévenir ou gérer les absences ?

Cette étude apporte un éclairage particulier sur la prévention de l'absentéisme notamment à travers l'analyse des signes avant-coureurs.

**1 salarié  
sur 2**

s'estime en bon état  
de santé physique et  
mentale

**- 6 points  
par rapport à 2021**

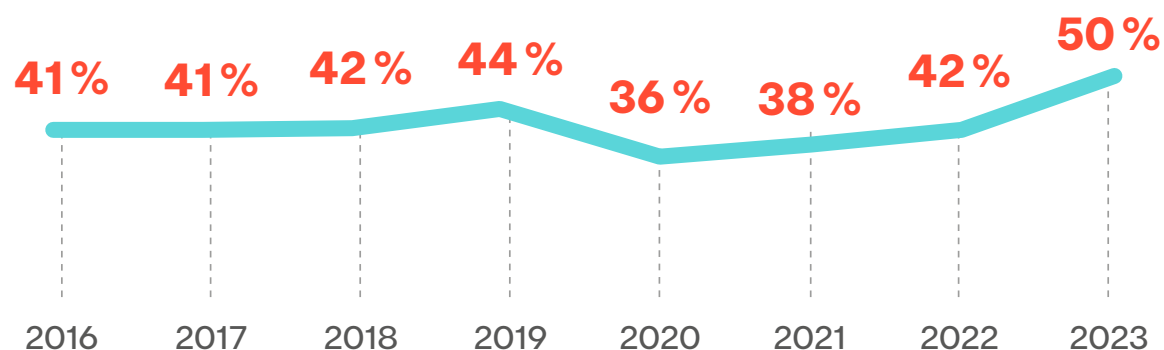
\* Une étude de perception menée par l'IFOP pour Malakoff Humanis auprès de 2 000 salariés, 403 dirigeants d'entreprises ou DRH du secteur privé et 200 médecins traitants (généralistes libéraux), du 26 janvier au 16 février 2023.

# L'absentéisme atteint son plus haut niveau depuis 2016

Malgré la sortie de la crise sanitaire, la prescription d'arrêts maladie augmente encore cette année et connaît une hausse continue depuis 3 ans.

**50 % des salariés se sont vu prescrire un arrêt de travail au cours des 12 derniers mois, soit une progression de 8 points depuis l'année dernière et de 14 points depuis 2020 :** l'indicateur est à son niveau le plus haut depuis 2016.

## Évolution du taux de prescription d'arrêt de travail (suite à maladie, accident du travail,..)



# 53 %

des télétravailleurs ont déjà privilégié le télétravail à l'arrêt maladie

L'absentéisme maladie est en hausse alors même que, dans certains cas, le télétravail a pu servir d'amortisseur. Une pratique en progression de 6 points par rapport à l'an dernier, auprès d'un profil urbain, jeune, parisien, féminin.

## Hausse des arrêts multiples

Le nombre d'arrêts prescrits par salarié augmente légèrement :

# 45 %

des salariés se sont vu prescrire 2 arrêts de travail ou +

+ 4 points par rapport à 2022

Les arrêts récurrents sont plus nombreux :

# 45 %

ont été arrêtés au cours des 12 derniers mois ET au cours des 2 dernières années

vs. 39 % en 2022 et 33 % en 2021

## Hausse de la durée des arrêts longs

# 111 jours

C'est le nombre moyen de jours prescrits par arrêt long

Le nombre moyen de jours prescrits dans le cadre des arrêts longs (> 1 mois) augmente de 14 jours (111 jours en 2023 vs 97 en 2022). Or, lorsqu'un salarié se voit prescrire un arrêt long, il est susceptible d'être arrêté plus longtemps que l'année passée.

# Les jeunes et les managers dans l'œil du cyclone

**52 %**

des jeunes salariés ont été arrêtés deux fois ou plus  
**+ 10 pts**

**Les 18-34 ans sont ceux qui ont le plus connu d'arrêts de travail au cours des 12 derniers mois**

(58 %, vs. 41 % pour les 50 ans et plus) et auprès desquels la progression des arrêts maladie est la plus importante (+12 pts vs. +7 pour les 50 ans et plus).

**Les managers ont été davantage arrêtés**

Par ailleurs, le taux d'arrêt des managers progresse davantage que pour l'ensemble des salariés (+13 pts vs. +8 pts).

Comme l'année passée, près de 6 managers sur 10 seraient intéressés par des formations pour accompagner leurs collaborateurs en arrêt maladie.

**53 %**

des managers se sont vu prescrire un arrêt de travail  
**+ 13 points**



Les managers sont touchés à double titre par les problématiques d'absentéisme.

**En tant que managers**, ils doivent faire face aux réorganisations nécessaires qu'implique l'absence de collaborateurs. Et **en tant que salariés eux-mêmes**, ils sont également touchés par des arrêts de travail dans un contexte où ils sont plus nombreux à considérer leur état de santé comme moyen ou mauvais.

Et il n'est pas rare qu'ils prennent à leur charge le travail du collaborateur absent (36 % des cas).

**Il y a un nécessaire accompagnement à avoir auprès des managers, notamment les plus jeunes, pour les conforter dans leur rôle et limiter leur propre décrochage.**

A.S Godon - Rensonnet

## FOCUS

- Comme les années précédentes, les arrêts maladie touchent surtout **les femmes (55 %) et les ouvriers (57 %)**.
- **Les petites entreprises de 10-49 salariés connaissent le plus fort taux de croissance de l'absentéisme** : +18 points atteignant quasiment le même taux que les plus grandes entreprises (54 %).
- **Le secteur de la santé et de l'action sociale** est celui où la part de salariés arrêtés est la plus forte (63 %). **L'Industrie** est le secteur où la progression est la plus élevée : 53 % (+12 points).

## Les motifs des arrêts : un ancrage des troubles psy

Le baromètre enregistre cette année, assez logiquement, une diminution des arrêts dus au Covid-19 (17 %, -5 pts), même s'ils restent la deuxième cause de prescription après les maladies ordinaires (28 %) qui, elles progressent (+7 pts) – scellant aussi un retour à la normale post-pandémie.

En dehors de cette progression, la hiérarchie des motifs évolue peu. Les troubles psychologiques arrivent en troisième position (15 %, -1 pt), suivis des TMS (13 %, =).

**31%**

**des arrêts longs sont  
dus à des troubles psy**

Vs 14 % en 2020

Les motifs psychologiques, notamment ceux qui ont une origine professionnelle, sont la principale raison de prescription d'arrêts longs (arrêts de + de 30 jours) (en 2020, ce n'était la cause que de 14 % de ces arrêts).

Ce constat est partagé par la quasi-totalité des médecins traitants interrogés.



*Cet ancrage des troubles psy, qui ne régresse pas depuis 2 ans, et les raisons évoquées par les salariés et les entreprises confirment l'enjeu à travailler la qualité et les conditions de vie au travail au sein des entreprises pour être en mesure de contrôler, réduire le nombre des arrêts longs.*

**A.S Godon - Rensonnet**

## Environnement de travail et pratiques managériales : le « berceau » des arrêts pour troubles psy ?

Les troubles psychologiques touchent tous les salariés, qu'ils soient homme ou femme quel que soit leur âge.

Ils concernent néanmoins davantage **les managers** et sont un peu plus fréquents dans certains secteurs d'activité, notamment celui des **bureaux d'étude techniques, d'ingénierie et de conseil**.

Selon les salariés, les arrêts pour motifs psychologiques sont principalement liées au travail. Les salariés ayant eu un arrêt psychologique dans les 12 derniers mois soulignent avant tout **leur environnement de travail et les pratiques managériales**.

Si les dirigeants pointent surtout du doigt des motifs personnels et extérieurs à l'entreprise, ils ne nient pas les raisons professionnelles : ils évoquent ainsi **davantage l'environnement et les rapports sociaux au travail** (57 %, +39 pts), **les exigences du travail** (50 %, +12 pts) et **les changements au sein de l'entreprise** (48 %, +11 pts).

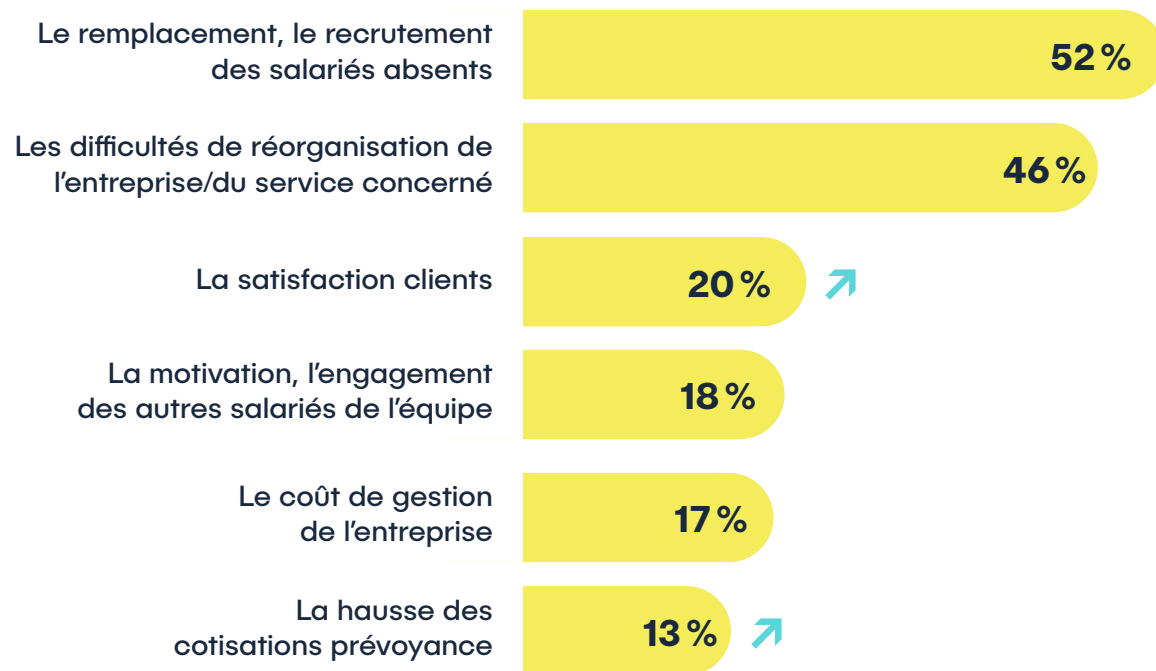
**33 jours**

C'est la durée moyenne des arrêts  
pour motifs psychologiques **vs 19 jours**  
**en moyenne d'un arrêt**

# Les arrêts longs : un sujet de préoccupation majeure pour les dirigeants

La question se pose du risque accru de désinsertion professionnelle face à cette hausse préoccupante de la durée des arrêts longs et qui trouve sa source principale dans les troubles psy : en effet, ces derniers engendrent des arrêts de plus longue durée que les autres motifs.

## Les conséquences des arrêts longs sur l'entreprise



Pour **55%** des dirigeants l'absentéisme est un sujet de préoccupation important dans leur entreprise.

80 % dans le secteur des transports qui est davantage touché par les arrêts longs.

### FOCUS

Les principaux problèmes causés par les arrêts longs sont d'ordre organisationnel mais cette année, **l'impact sur la satisfaction client** se fait également davantage ressentir : une **conséquence citée par 20% des dirigeants**, (+7 points par rapport à l'année passée).

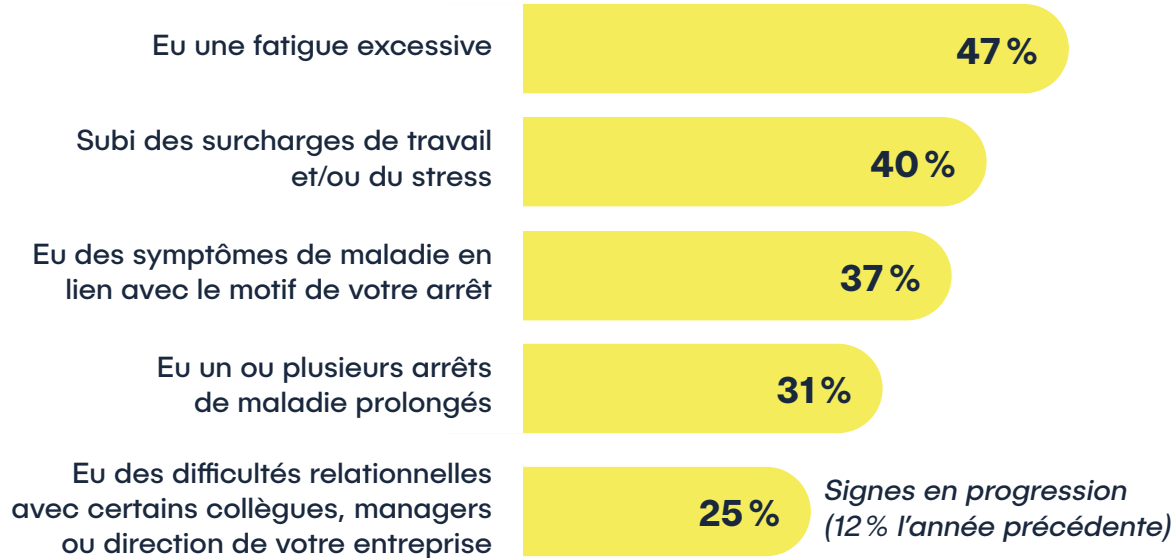


# Prévenir plutôt que guérir : identifier les signes avant-coureurs de l'absentéisme

Dans plus de 8 cas sur 10, les salariés ayant eu un arrêt de plus de 30 jours avaient eu des signes avant-coureurs au cours des 2 années précédentes : le plus souvent une fatigue excessive (47 %, +8 pts) ou des surcharges de travail/de stress (40 %, +8 pts).

Ces deux points touchent particulièrement les managers et les professions intermédiaires.

## Les signes avant-coureurs



## Les actions de prévention côté employeur

Cette année, la part des managers qui mettent en place des actions quand ils ont eu un collaborateur en arrêt long progresse. De plus, la moitié (50 %) se dit beaucoup plus vigilante/en alerte pour détecter d'éventuelles fragilités.

La sensibilisation/formation des managers (et des salariés) aux problèmes de l'absentéisme est ainsi plébiscitée par les dirigeants.



*Les dirigeants reconnaissent cette année d'autres facteurs que l'état d'esprit des salariés (diminution de l'engagement des salariés, prise d'arrêt en cas de désaccord avec l'entreprise...) qui peuvent expliquer l'augmentation des arrêts maladie : la hausse des situations de fragilité des salariés (51%, +24 pts) avec notamment des salariés de plus en plus aidants ou avec des difficultés financières.*

**Face à des sujets tabous en entreprise, il faut aider les dirigeants à détecter des situations de fragilités.**

A.S Godon - Rensonnet

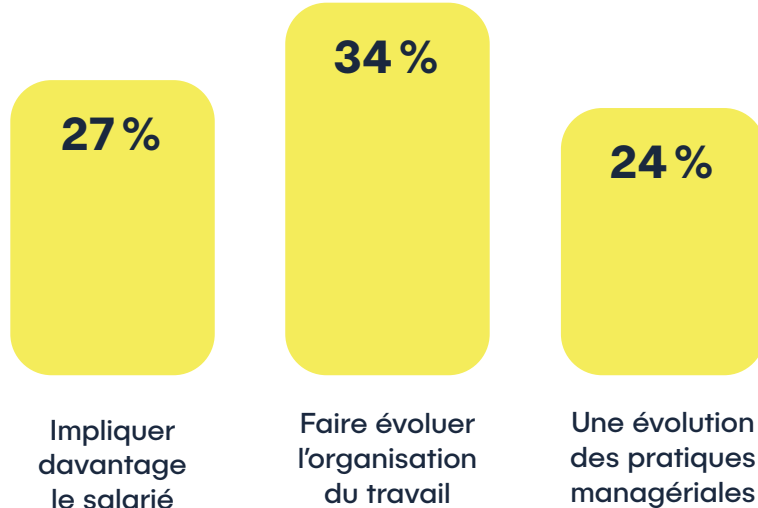
**Hausse des situations de fragilité + 24 points**

## Quels autres leviers de prévention ?

L'implication des salariés est le principal levier pour prévenir l'absentéisme dans l'entreprise, selon les salariés comme les dirigeants. Mais passé ce constat, les uns et les autres évoquent d'autres leviers :

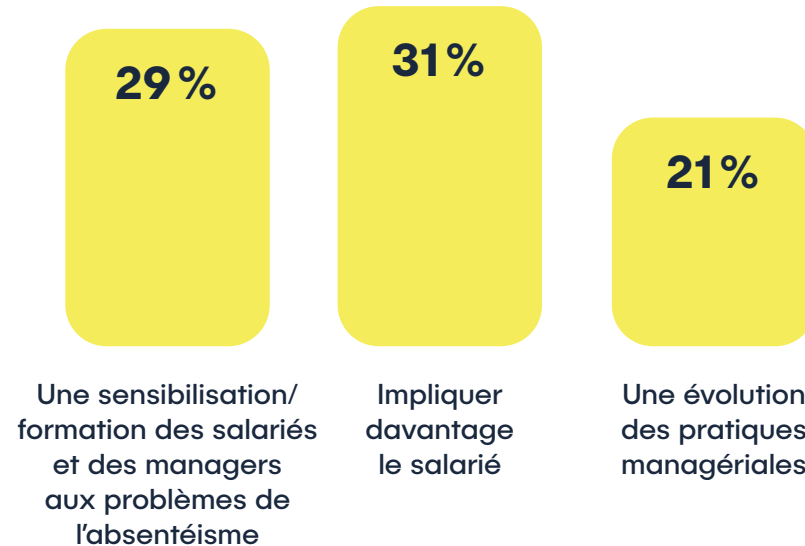
### Selon les salariés

Les salariés demandent avant tout, comme l'année dernière, à faire évoluer **l'organisation du travail et les pratiques managériales**. Ils sont par exemple très majoritairement favorables (8/10) à bénéficier d'une visite de mi-carrière à 45 ans pour évaluer l'adéquation de leur poste avec leur état de santé.



### Selon les dirigeants

Si les dirigeants sont, de leur côté, plus nombreux cette année à déclarer avoir mis en place au moins un dispositif de prévention et d'accompagnement des arrêts maladie, ce sont surtout **les actions de reporting et de contrôle** qu'ils citent : tableaux de bord (61 %), dispositifs de contrôle médical des arrêts de travail (37 %), actions de communication sur les mesures mises en place par l'entreprise pour limiter l'absentéisme (30 %), simulateurs de coûts de l'absentéisme (19 %) ... mais moins souvent des actions de prévention.



# Agir sur l'absentéisme : c'est possible !

A travers nos études, nous décryptons depuis plus de 10 ans les grands enjeux de l'entreprise autour de la santé, des conditions et de la qualité de vie au travail des salariés et de leurs impacts sur la performance globale de l'entreprise.

## Diagnostiquer et mobiliser les acteurs

L'analyse et le suivi de l'absentéisme sont incontournables pour l'entreprise et constituent des outils indispensables pour agir efficacement.

**Notre démarche de gestion et de prévention de l'absentéisme repose sur trois éléments : le diagnostic, mais aussi la mobilisation des acteurs et le déploiement de services ciblés.**

Notre Tableau de bord absentéisme et ses benchmarks, notre calculateur de coûts ainsi que notre boîte à outils permettent tout d'abord à l'entreprise de découvrir ses axes de progression et de cibler au plus près les premières actions à mettre en place. Il faut en effet privilégier une logique de petits pas, s'inscrivant dans la durée et mesurables, plutôt que des actions spectaculaires.

Cependant, l'analyse des données ne suffit pas toujours pour engager des actions efficaces. Il est nécessaire de développer une démarche collective et d'impliquer l'ensemble des acteurs et notamment les managers.

La sensibilisation et la formation des managers aux problèmes de l'absentéisme font d'ailleurs partis du top 3 des actions de prévention côté employeur. Notre programme « Bien Mieux » de conférences et d'ateliers associés à nos modules d'e-learning permettent de répondre à ces attentes en ouvrant un vrai dialogue et en apportant des pistes d'actions concrètes.

## Être à l'écoute : le rôle essentiel de la prévention

La prévention est donc un axe de travail essentiel puisque **dans plus de 8 cas sur 10, les salariés ont ressenti des signes avant-coureurs.** Parmi ces signes figurent **les difficultés à concilier vie privée et vie**

**professionnelle.** Lorsque celles-ci trouvent leur source dans la vie privée des salariés, comme c'est le cas pour les salariés aidants d'un parent, d'un enfant handicapé ou faisant face à des difficultés financières, elles sont compliquées à explorer et à traiter.

**Pour autant, la santé des salariés doit être appréhendée de façon globale,** en intégrant à la fois sa sphère professionnelle mais également personnelle.

Nous avons depuis longtemps développé cette **vision unifiée dans notre stratégie de services** : nous permettons ainsi à nos entreprises, ne se sentant pas toujours habilitées à intervenir, de le faire à travers notre accompagnement social et les aides associées, nos lignes d'écoute mais aussi des experts accompagnant les salariés en arrêt de travail pour assurer le succès de leur reprise...

Face à la progression continue de l'absentéisme, les dirigeants vont donc devoir engager des travaux de fond sur ces dimensions qui auront le mérite de renforcer le lien entre l'entreprise et le salarié et donc leur engagement.

**A.S Godon - Rensonnet**



Retrouvez l'intégralité du dossier sur [le Comptoir MH](#) avec notre série de podcasts « Take care ! »