



topics

Identifier et prévenir les absentéismes au travail

L'absentéisme, révélateur et levier de transformation

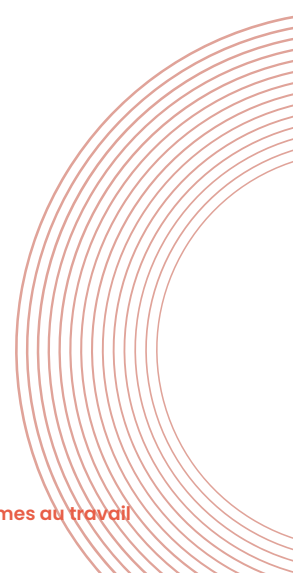
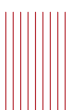
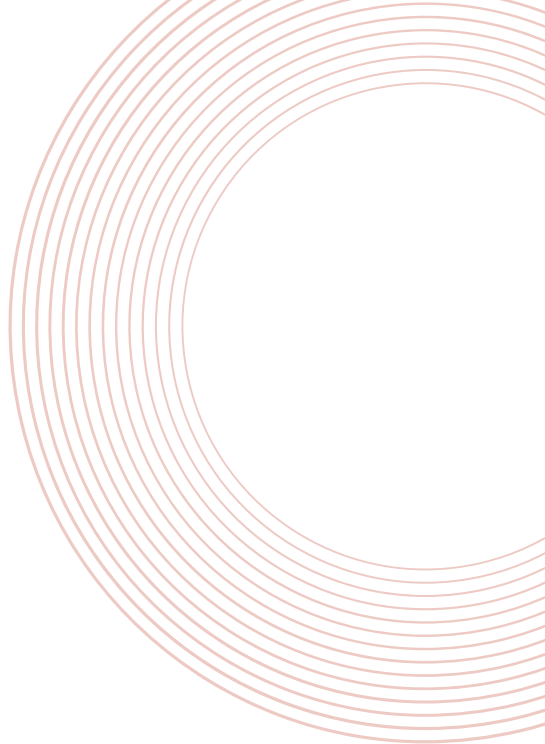
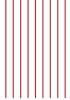
L'absentéisme au travail s'est stabilisé à un niveau élevé en France depuis la crise Covid, et sa maîtrise s'impose comme un défi majeur, tant il pèse sur la performance et le climat social des entreprises. Le phénomène est loin d'être uniforme : il n'y pas un absentéisme, mais des absentéismes, avec des causes, des formes et des tendances qui varient selon les secteurs, les métiers et les populations concernées. Comprendre les raisons et les dynamiques tendances derrière un chiffre générique exige une analyse fine des données RH, seule capable de révéler les véritables moteurs des absences et d'orienter les leviers d'action : renforcer la prévention, développer le dialogue social, impliquer les managers, adapter les politiques de santé au travail...

Loin d'être une fatalité, l'absentéisme peut être réduit de manière significative si une mobilisation collective des acteurs est organisée et structurée à tous les niveaux de l'entreprise, en s'inspirant des meilleures pratiques européennes, en adaptant les réponses aux spécificités françaises, et surtout en hiérarchisant les priorités à partir d'une analyse approfondie des dynamiques sociales derrière les chiffres.

Le Cercle de la Transformation du Travail, croisant les regards de ses membres (élus, hommes et femmes d'entreprises, partenaires sociaux), a choisi de se pencher en profondeur sur un sujet qui peut apparaître technique au premier abord, mais qui est à la fois le révélateur des défis sociaux et organisationnels de l'entreprise, et un levier de transformation pour bâtir une culture de santé, d'engagement et de performance durable.

3

Cercle de la Transformation du Travail
Juillet 2025



SOMMAIRE

INTRODUCTION : L'ABSENTÉISME, UN ENJEU STRATÉGIQUE ET PLURIEL	4
I. ÉTAT DES LIEUX DE L'ABSENTÉISME EN FRANCE	4
1. Tendances générales et évolution post-Covid	4
2. Profils et secteurs les plus touchés	5
3. En synthèse, une photographie des principaux motifs d'absentéisme	6
4. Présentéisme, absentéisme abusif et équilibre du contrat de travail	6
II. LES COÛTS DE L'ABSENTÉISME	7
III. LES SPÉCIFICITÉS DU MODÈLE FRANÇAIS : PRÉVENTION INSUFFISANTE ET ORGANISATION VERTICALE	8
1. Une progression de l'absentéisme plus marquée en France qu'ailleurs	8
2. ...qui s'explique par plusieurs facteurs	8
IV. LES DATA RH POUR IDENTIFIER LES DIFFÉRENTES FORMES D'ABSENTÉISME ET LEURS CAUSES PROFONDES	9
V. HIÉRARCHISER LES LEVIERS D'ACTION : CIBLER LES IMPACTS ET LES RÉPONSES À APPORTER AUX DIFFÉRENTES FORMES D'ABSENTÉISME	11
1. Instaurer une culture de la santé au travail inspirée de la culture de la sécurité	11
2. Dépasser les postures et construire des solutions durables pour renforcer le dialogue social sur l'absentéisme	13
3. Développer une culture de la prévention	14
4. Promouvoir une politique de santé globale : vers une culture santé à 360°	15
5. Lutter contre de nouvelles formes d'absentéismes chez les cadres et les managers	15
6. Développer la vigilance collective et la solidarité	16
7. Accompagner les transformations de l'entreprise	17
8. Prendre en compte les nouvelles vulnérabilités / fragilités	18
9. Lutter contre des TMS toujours nombreux et de plus en plus inégaux	20
10. Équiper le manager pour repérer les signaux faibles et gérer les situations ..	21
11. Prendre en compte les grandes évolutions sociétales : nouveaux défis pour la gestion de l'absentéisme	22
CONCLUSION	24

INTRODUCTION : L'ABSENTÉISME, UN ENJEU STRATÉGIQUE ET PLURIEL

L'absentéisme au travail est aujourd'hui un sujet majeur pour les entreprises françaises, tant il pèse sur leur performance, la qualité de leurs produits et services, ainsi que sur leur attractivité et leur image auprès des candidats et des clients. Ce phénomène, qui s'accroît au fil des années, perturbe le fonctionnement quotidien, génère des coûts directs et indirects, dégrade le climat social et peut entraîner une spirale de démotivation et de turnover au sein des équipes.

L'absentéisme est un sujet complexe à appréhender : il résulte d'une multitude de facteurs personnels et professionnels, et mobilise de nombreux acteurs dans l'entreprise et son environnement. Il serait plus juste de parler « d'absentéismes » tant les causes, formes et impacts varient selon les contextes et les populations concernées. Si un fort taux d'absentéisme ne relève pas uniquement de la responsabilité des entreprises, celles-ci disposent de nombreux leviers d'action pour améliorer la situation : prévention, qualité de vie au travail, qualité du management, accompagnement au retour, flexibilité, développement d'une culture de santé, vigilance collective et exploitation fine des données RH.

I. ÉTAT DES LIEUX DE L'ABSENTÉISME EN FRANCE

1. Tendances générales et évolution post-Covid

Depuis la crise du Covid-19, l'absentéisme en France s'est stabilisé à un niveau élevé : en 2024, il dépasse de 41 % le niveau de 2019¹. Cette hausse est surtout due à l'augmentation des absences de longue durée (plus de 60 jours), de 58 % en cinq ans². La maladie ordinaire reste le premier motif d'arrêt maladie (40 %). Arrivés en deuxième position à la fin de la pandémie, les troubles psychologiques se maintiennent à cette place, ils touchent particulièrement les jeunes³. L'absentéisme est un enjeu majeur : **plus d'un dirigeant sur deux (54 %) le considère comme une source de préoccupation**. Et ils sont toujours plus nombreux à penser que le phénomène va continuer à augmenter : 41 % en 2025 contre 37 % en 2024 et 30 % en 2020⁴.

L'absentéisme au travail reflète l'état de santé de la population en général, soit une société française vieillissante, une espérance de vie élevée mais avec des années de vie en bonne santé limitées, et une préoccupation croissante pour la santé mentale et les maladies chroniques.

¹ Taux d'absentéisme : nombre de jours d'inactivité divisé par le nombre total de jours calendaires (hors maternité, paternité, adoption) sur une période donnée.

² « Le taux d'absentéisme correspondant aux arrêts de plus de 2 mois est en hausse continue depuis 2019, C'est la fréquence de ces arrêts plutôt que leur intensité qui explique cette augmentation », Datascope 2025 d'AXA France, <https://www.axa-assurancescollectives.fr/datascope-observatoire-absenteisme/>

³ Baromètre absentéisme 2025, Malakoff Humanis. <https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-absenteisme-2025/>

⁴ Malakoff Humanis

2. Profils et secteurs les plus touchés

L'absentéisme au travail, loin d'être un phénomène uniforme, révèle une mosaïque de profils, de causes et de dynamiques, qu'il convient de nuancer à la lumière des données récentes.

Chez les jeunes salariés : 49 % des jeunes actifs se sont vu prescrire au moins un arrêt maladie, soit 7 points au-dessus de la moyenne des salariés selon Malakoff Humanis. Si la maladie ordinaire est le premier motif d'arrêt pour les arrêts courts, le mal-être psychologique est la deuxième cause des arrêts : 22 % des salariés de moins de 30 ans arrêtés l'ont été pour troubles psychologiques (+6 points par rapport à 2019).

Les femmes demeurent plus exposées à l'absentéisme, avec un taux de 5,8 % contre 4,2 % pour les hommes en 2024. Cette surreprésentation s'explique par la double charge professionnelle et domestique qu'elles assument encore majoritairement, mais aussi par leur forte présence dans les secteurs les plus exposés aux risques et à la pénibilité, comme la santé, le social ou l'éducation.

L'absentéisme se décline au pluriel, chaque profil portant la marque de ses propres vulnérabilités, contraintes et attentes, dessinant un paysage social qu'aucune généralité ne saurait résumer.

Avec le recul de l'âge de départ à la retraite, la part des seniors au travail augmente, posant de nouveaux défis d'aménagement des postes et de prévention de l'usure professionnelle. **En 2024, le taux d'absentéisme des seniors (notamment les 50-59 ans)** s'établit à 6,09 % (+ 7 % sur un an), une progression attribuée principalement à la fréquence des arrêts longs, souvent liés aux troubles musculosquelettiques et aux maladies chroniques⁵.

Les ouvriers et employés, plus présents dans l'industrie et les services, cumulent une fréquence et une durée d'arrêt supérieures, reflet de la pénibilité persistante de leurs métiers. Le port de charges lourdes touchait 21,5 % d'entre eux en 1984, contre 40,5 % en 2019⁶.

À l'opposé, **les cadres, longtemps épargnés, voient leur absentéisme progresser** : la pression managériale, l'accélération des rythmes, la succession et l'abandon de projets, ainsi que les risques psychosociaux, gagnent désormais les sièges sociaux et les bureaux. 75 % des jeunes managers estiment que leur rôle s'est complexifié⁷.

Les secteurs d'activité dessinent également des frontières nettes dans la cartographie de l'absentéisme. **Les métiers soumis à la pénibilité physique, aux horaires décalés, à la répétitivité des gestes ou à l'exposition à des risques professionnels** (industrie, BTP, santé, transport, agroalimentaire) affichent des taux d'absentéisme structurellement élevés. Les **emplois en contact direct avec le public**, tels que la santé, l'hébergement-restauration ou les services à

⁵ Datascope 2025

⁶ Observatoire des inégalités, <https://www.inegalites.fr/Rapport-sur-les-inegalites-edition-2025>

⁷ Malakoff Humanis 2025

la personne, sont davantage exposés aux maladies contagieuses et au stress lié parfois aux incivilités.

Ainsi, l'absentéisme se décline au pluriel, chaque profil portant la marque de ses propres vulnérabilités, contraintes et attentes, dessinant un paysage social qu'aucune généralité ne saurait résumer.

3. En synthèse, une photographie des principaux motifs d'absentéisme

- Les maladies ordinaires et saisonnières représentant plus de 50 % des arrêts, et jusqu'à 70 % des arrêts courts (rhume, grippe, gastro, etc.) : ces arrêts très fréquents mais courts, relèvent surtout de la sphère personnelle. Ils sont difficiles à éradiquer mais peuvent être réduits par la prévention (vaccination, hygiène, sensibilisation) et l'amélioration des conditions de travail (aération des locaux, télétravail en cas de symptômes).
- Les troubles musculosquelettiques (TMS) et conditions de travail physiques touchent 50 % des travailleurs au cours de leur carrière et représentent 16 % des arrêts courts et 16 % des arrêts longs. Ils sont liés à la pénibilité, aux gestes répétitifs, au port de charges et à l'ergonomie des postes et sont particulièrement présents dans l'industrie, la santé, le transport, le BTP et l'agroalimentaire.
- Les troubles psychologiques, stress, risques psychosociaux (RPS) représentent un quart des arrêts longs (22 % des arrêts longs, 10 % des arrêts courts) et sont la première cause d'absentéisme de longue durée, avec une progression marquée chez les jeunes actifs et les cadres.
- Les conditions de travail difficiles (horaires, équipements, ambiance, manque de flexibilité) constituent l'un des premiers facteurs d'absentéisme, générant de l'absentéisme court (fatigue, démotivation) et long (usure, TMS, RPS). Le manque de flexibilité et d'autonomie, la mauvaise ambiance, le management toxique ou absent, et la désorganisation jouent un rôle central.
- La surcharge de travail, la fatigue chronique et le sous-effectif jouent un rôle clé dans l'absentéisme, avec la fatigue citée par 37 % des salariés absents, et par 48 % des moins de 25 ans comme principal motif d'absence.

4. Présentéisme, absentéisme abusif et équilibre du contrat de travail

Le présentéisme, l'absentéisme abusif et l'équilibre du contrat de travail constituent trois enjeux majeurs pour la gestion des ressources humaines.

Le présentéisme, phénomène souvent sous-estimé, se traduit par la présence au travail de salariés malades ou insuffisamment rétablis. En 2024, il concerne 27 % des jours de maladie, soit environ 3 jours sur 11 en moyenne. Cette tendance, loin d'être anodine, nuit à la productivité, compromet la qualité du travail et peut aggraver l'état de santé des salariés concernés. **À terme, le présentéisme**

favorise l'apparition d'absences prolongées, générant un cercle vicieux entre présence inefficace et arrêts de travail plus longs.

L'absentéisme abusif, quant à lui, représente une préoccupation croissante. En 2024, la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) a détecté 109 millions d'euros de préjudice liés à des arrêts de travail injustifiés, dont 42 millions d'euros pour de faux arrêts, un chiffre 2,4 fois supérieur à celui d'il y a deux ans. Par ailleurs, 38 % des contre-visites médicales aboutissent à la conclusion d'un abus. Si ces situations restent minoritaires, elles fragilisent la cohésion des équipes et alimentent un climat de défiance au sein de l'entreprise. **Face à ce défi, il est essentiel que l'employeur conjugue vigilance** — par des contrôles et, le cas échéant, des sanctions — **et prévention**, afin d'éviter que l'absentéisme ne soit perçu comme une modalité d'exécution du contrat de travail. Cette démarche doit toutefois s'accompagner d'un souci constant de **ne pas stigmatiser les salariés réellement malades**, afin de préserver l'équilibre et la confiance au sein de l'organisation.

II. LES COÛTS DE L'ABSENTÉISME

Le coût des indemnités journalières versées par l'Assurance maladie aux salariés du secteur privé a atteint 17 Md€ en 2024, contre 8 Md€ en 2017, soit une augmentation de 112 % en sept ans.

Le coût pour les entreprises privées pour assurer le maintien de salaire de leurs salariés en arrêt maladie représente en 2022 11,6 Md€, selon la Cour des comptes.

Dans le secteur public, le coût des absences pour raison de santé, défini comme le montant des jours rémunérés non travaillés, est évalué par l'IGAS à 15 Md€ en 2022 (4,9 dans le versant de l'État, 5,8 dans la fonction publique territoriale et 4,4 Mds dans l'hospitalière).

L'absentéisme entraîne des coûts indirects pour les entreprises : remplacement (intérim, heures supplémentaires), baisse de productivité, désorganisation, impact sur l'engagement et le bien-être des équipes, etc. Difficiles à chiffrer, ces coûts indirects peuvent atteindre le montant total des coûts directs.

À noter que **c'est l'absentéisme de longue durée qui coûte le plus à l'entreprise**, entre 55 et 60 % du coût total (remplacements prolongés, perte de compétences, désorganisation), même si les arrêts courts sont plus fréquents, plus visibles et parfois plus irritants.

De nouvelles règles ont été introduites en 2025 touchant aussi bien le secteur public que, et c'est une première depuis 1945, le secteur privé. Dans le public, depuis le 1^{er} mars l'indemnité passe de 100 à 90 % du traitement les trois premiers mois d'absence, puis à 50 % . Un jour de carence est introduit. Dans le secteur privé, depuis le 1^{er} avril, le plafond de revenu pris en compte pour calculer les IJ est abaissé de 1,8 à 1,4 fois le SMIC.

III. LES SPÉCIFICITÉS DU MODÈLE FRANÇAIS : PRÉVENTION INSUFFISANTE ET ORGANISATION VERTICALE

1. Une progression de l'absentéisme plus marquée en France qu'ailleurs

En 2024, la France affiche un taux d'absentéisme de 4,5 %, légèrement inférieur à la moyenne européenne (5 %) selon le Datascope d'AXA France. Cependant, elle se distingue par **une progression plus marquée** : + 41 % depuis 2019 contre +25 % en Allemagne ; des arrêts longue durée plus fréquents : 35 % liés à des troubles psychiques, contre 28 % au Royaume-Uni ; **un coût plus élevé** : 100 milliards d'euros annuels, dépassant celui de l'Espagne (70 milliards) ou de l'Italie (50 milliards), selon l'Institut Sapiens⁸. Depuis 1980, alors que les pays nordiques ont réduit leur absentéisme via des politiques de flexibilité horaire, de prévention et d'aménagement des postes pour les salariés âgés⁹, la France peine à contenir la hausse de son absentéisme ce qui est d'autant plus problématique que le taux d'emploi des seniors, plus faible qu'ailleurs en Europe¹⁰, est destiné à augmenter donc à aggraver la situation en l'absence de mesures spécifiques.

2. ...qui s'explique par plusieurs facteurs

Cet absentéisme persistant en France trouve ses racines dans une prévention encore timide par rapport à ce qui est entrepris en matière de curation. Là où les pays nordiques et l'Allemagne ont misé sur la flexibilité, la prévention et l'accompagnement du retour au travail, la France reste attachée à la réparation : la gestion des conséquences prime sur l'anticipation des risques. Les dispositifs de suivi sont moins systématiques qu'ailleurs en Europe. Le dialogue social, la formation des managers et l'implication des partenaires sociaux dans la prévention restent, en France, en retrait par rapport aux modèles scandinaves ou allemands.

Les salariés français sont plus nombreux qu'ailleurs à juger difficiles leurs conditions de travail. Ils sont plus exposés aux risques professionnels, travaillent davantage sur leur temps libre et peinent à trouver reconnaissance et autonomie dans une organisation du travail peu responsabilisante.

L'absentéisme est un phénomène complexe, aux causes multiples et aux formes variées selon les secteurs, les profils de salariés, les territoires et les contextes nationaux. Les données montrent qu'il ne s'agit pas d'un phénomène homogène : il varie selon l'âge, le genre, le type de contrat, le secteur d'activité et s'inscrit dans des dynamiques différentes dans les différents pays développés. Depuis la crise du Covid, de nouveaux facteurs sont venus s'ajouter ou s'intensifier, modifiant la nature et la répartition des absences, et touchant des publics parfois inattendus, comme les cadres ou les jeunes salariés.

⁸ Savall, H., Cappelletti, L., 2018, « Le coût caché de l'absentéisme au travail », [Rapport de recherche]

⁹ En Suède, il est prévu que le travail de bûcheron puisse être supportable jusqu'à plus de 70 ans.

¹⁰ En 2024, environ 61,7 % des personnes âgées de 55 à 64 ans occupent un emploi en France, contre 67 % en moyenne dans l'Union européenne. La situation est encore plus contrastée pour les 60-64 ans : en 2023, seulement 38,9 % des 60-64 ans étaient en emploi en France, contre 50,9 % en moyenne dans l'UE, 65,3 % en Allemagne et 68,9 % en Suède. (Dares, septembre 2024)

La réalité montre donc qu'il n'existe pas un absentéisme, mais des absentéismes, chacun avec ses spécificités et ses déterminants propres. Cette diversité impose de dépasser les réponses uniformes : la construction de plans d'action efficaces passe par une analyse fine et approfondie des données RH, afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans toutes leurs dimensions et d'élaborer des solutions adaptées à chaque situation.

IV. LES DATA RH POUR IDENTIFIER LES DIFFÉRENTES FORMES D'ABSENTÉISME ET LEURS CAUSES PROFONDES

L'absentéisme au travail, loin d'être un phénomène homogène, reflète une mosaïque de causes et de situations propres à chaque organisation, chaque métier, chaque collectif. Face à cette diversité, l'analyse fine des données sociales s'impose comme un levier incontournable pour comprendre, anticiper et traiter efficacement le problème. Elle permet de dépasser le réflexe des solutions génériques, souvent inefficaces, pour cibler les véritables enjeux et agir là où l'impact sera le plus fort dans le cadre d'une démarche systémique.

Les approches uniformes, telles que les campagnes de sensibilisation ou les primes de présence, échouent fréquemment car elles ne tiennent pas compte des spécificités de chaque population. **L'analyse des résultats des data RH, en croisant des indicateurs comme l'âge, le métier, l'ancienneté, la fréquence et la durée des absences, révèle des schémas récurrents qui seraient autrement invisibles.** Il importe également de suivre le turn-over de façon qualitative et quantitative : calculer le taux de rotation global et par équipe, mais aussi analyser les motifs de départ (entretiens de sortie, questionnaires anonymes), la durée moyenne de présence, la récurrence des absences avant un départ, etc. Identifier les signaux faibles tels que l'augmentation des démissions spontanées, les départs groupés, la baisse de l'ancienneté moyenne. Ces données peuvent inclure les enquêtes de climat social, les baromètres d'engagement... autant d'éléments précieux pour recueillir le ressenti des collaborateurs : sentiment d'appartenance, motivation, reconnaissance, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, etc. Il n'est pas rare de constater que **20 % des causes expliquent 80 % des jours d'absence, selon la logique de Pareto.** Cette hiérarchisation permet de concentrer les efforts sur les facteurs réellement déterminants : prévention des troubles musculosquelettiques dans l'industrie, accompagnement psychologique des jeunes actifs, ou adaptation des postes pour les seniors.

Un des apports essentiels de l'analyse des données réside dans la capacité à distinguer les causes personnelles des causes professionnelles de l'absentéisme. Les absences courtes, répétées les lundis ou vendredis, sont souvent liées à des contraintes familiales ou à des problèmes de santé bénins, tandis qu'une hausse d'absences longues dans un service après une réorganisation signale un malaise organisationnel ou managérial. Cette distinction est fondamentale : elle permet d'adapter la réponse, qu'il s'agisse d'un accompagnement individuel, d'un aménagement de poste ou d'une action sur l'organisation du travail.

L'analyse des data RH permet aussi de repérer les événements RH marquants qui précèdent les pics d'absentéisme : changements de management, restructurations, sous-effectif, tensions sociales, campagnes d'entretiens annuels, etc.¹¹

Quinten, l'IA appliquée au service de la lutte contre l'absentéisme

Grâce à sa technologie propriétaire Q-Finder et à une double expertise data et métier, développée depuis 2008, le cabinet cartographie précisément les facteurs explicatifs de l'absentéisme et du turnover en s'appuyant sur des données variées (organisation du travail, situation personnelle, management, pénibilité, etc.). Une démarche collaborative en trois étapes (état des lieux, identification des facteurs, recommandations) permet de dépasser les intuitions et d'objectiver les causes réelles de l'absentéisme. Les analyses produites mettent en lumière des sous-groupes à risque et quantifient l'impact potentiel des actions correctives, facilitant ainsi la priorisation des politiques RH à mettre en œuvre.

En croisant les indicateurs (taux d'absentéisme, turnover, climat social, historique des arrêts, conditions de travail), les équipes RH peuvent anticiper les situations à risque et agir en amont, avant que l'absentéisme ne s'installe durablement. L'intelligence artificielle et les outils de data visualisation facilitent cette démarche en détectant les signaux faibles et en modélisant les combinaisons de facteurs à haut risque.

Un des apports essentiels de l'analyse des données réside dans la capacité à distinguer les causes personnelles des causes professionnelles de l'absentéisme.

Des exemples illustrent cette démarche :

- Dans une entreprise de logistique, l'analyse des data RH a mis en évidence que la majorité des absences courtes concernaient un petit groupe de salariés effectuant des trajets domicile-travail supérieurs à 45 minutes. En réaménageant les horaires et en proposant du télétravail partiel, l'entreprise a réduit de 30 % le nombre d'absences sur ce segment
- Dans le secteur hospitalier, une modélisation a pu démontrer qu'une heure supplémentaire travaillée le weekend augmente le risque d'arrêt maladie la semaine suivante de 1,4 %.
- Plus généralement, les modélisations du cabinet Quinten ont démontré dans plusieurs domaines (propreté, transport, services d'accueil...) que les demandes ponctuelles non satisfaites (de congés, d'affectation ou de service horaire) sont génératrices d'absentéisme. Ces données ne sont pas systématiquement suivies dans les systèmes d'information malgré leur intérêt.

¹¹ Étude Quinten, « Absentéisme et turnover en entreprise. La data au cœur de la prévention », juin 2025.

Cette approche analytique, enrichie par une logique Pareto, transforme la prévention de l'absentéisme : elle permet de hiérarchiser les priorités, d'éviter le gaspillage de ressources sur des actions peu efficaces et de construire des plans d'action sur mesure, adaptés aux réalités de chaque équipe ou population.

Enfin, l'exploitation des données sociales doit s'inscrire dans une démarche systémique et collective, associant représentants du personnel, managers et salariés, pour nourrir le dialogue social et coconstruire des solutions.

L'analyse fine des données sociales, en identifiant les schémas récurrents, distingue les causes personnelles et professionnelles, repère les événements déclencheurs et permet de concentrer les réponses sur les enjeux majeurs. C'est à cette condition que la prévention de l'absentéisme pourra gagner en efficacité et c'est dans ce cadre que les leviers pour agir présentés ci-dessous devront être actionnés.

V. HIÉRARCHISER LES LEVIERS D'ACTION : CIBLER LES IMPACTS ET LES RÉPONSES À APPORTER AUX DIFFÉRENTES FORMES D'ABSENTÉISME

1. Instaurer une culture de la santé au travail inspirée de la culture de la sécurité

Levier majeur pour réduire durablement le taux d'absentéisme, le développement d'une culture de la santé repose sur l'implication de multiples acteurs et l'activation de leviers coordonnés dans une double logique de prévention et d'amélioration continue. Son efficacité repose sur sa mise en visibilité et la mobilisation de différentes parties prenantes, internes et externes à l'entreprise.

Leviers à actionner :

- Faire de la santé au travail un projet d'entreprise, organiser des campagnes centrées par exemple sur les différents risques, RPS, TMS ou les accidents du travail et saluant les initiatives et/ou résultats obtenus. Valoriser les comportements responsables et promouvoir le bien-être au travail à tous les niveaux de l'organisation.
- Développer une culture de vigilance collective et de solidarité : chaque membre de l'équipe est acteur de la santé et de la QVT, repère les signaux faibles et intervient en cas de danger ou de faiblesse.
- S'inspirer de la démarche sécurité. La démarche sécurité, processus structuré et dynamique, qui implique l'évaluation des risques, la planification et la mise en œuvre d'actions de prévention, la formation et l'information des salariés, ainsi qu'un suivi régulier pour garantir l'amélioration continue des conditions de travail et la protection de la santé des travailleurs. Engager des arbres des causes, analyses systémiques des incidents, intégrations des enseignements dans les outils de management et de qualité totale.

- Sensibiliser et former l'ensemble des acteurs à la santé au travail, en s'inspirant des démarches de Total Quality Management (TQM) et d'amélioration continue. Mesurer régulièrement l'impact des actions engagées sur l'absentéisme et ajuster la stratégie en fonction des résultats obtenus.
- Développer une culture de la santé parmi les salariés, les premiers concernés par ce sujet. Leur faire prendre conscience de l'importance de respecter les consignes au travail mais aussi du fait que leur santé et leur sécurité dépendent fortement d'eux-mêmes.
- Former les RH et managers à utiliser les outils tels que les modèles Karazek sur la prévention des RPS, ou autres outils créés notamment par l'Anact. Mener ces actions de façon collective et organisationnelle et non uniquement individuelle.
- Inclure la proposition de prise en charge médicale dans le pack rémunération/avantage. Ce peut être par exemple le bénéfice de bilans de santé approfondis.

Un process industriel appliqué à l'absentéisme et aux retards

Safran déploie dans les sites caractérisés par un fort taux d'absentéisme « des équipes de progrès continus dans les processus industriels » focalisées sur le problème des absences / retards au travail. Munies d'une grille de préanalyse, ces équipes (en général 2 personnes) embarquent 100 % des personnels et parties prenantes : CSE, managers, sociétés d'intérim, comités de pilotage, équipes... Les réponses sont synthétisées et rassemblées dans un QRQC (Quick Response Quality Control). L'équipe suit au quotidien les mesures, « qui est absent ? pourquoi ? », met en évidence les résultats, engage le dialogue. Cette action collective permet d'identifier les raisons à l'origine de la hausse de l'absentéisme (par exemple un problème de qualité du management), de traiter le problème et, partant, de faire diminuer les absences en responsabilisant les personnes. Les retours des managers sont unanimes : « Avec ce process, on se sent plus soutenus. » « C'est une démarche concrète et pragmatique. »

Grâce à ce pilotage, le taux d'absentéisme dans une usine de l'est de la France est passé de 7,3 % à 6,5 % en 10 semaines, puis à 5 % un mois plus tard. Cette démarche fonctionne également à l'international : une intervention semblable menée au Mexique, dans une usine proche de la frontière avec les USA, a permis de diminuer le taux d'absentéisme de 40 à 5 % en quelques mois. Globalement, à l'échelle du Groupe, l'absentéisme est passé de 3,2 % à la sortie du Covid à 2 % aujourd'hui.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette gestion « *processée* » des absences et rendre fructueuse son application dans d'autres contextes : sur un périmètre défini, embarquer toutes les parties prenantes ; se donner les moyens de connaître parfaitement les données des absences et/ou retards ; créer le dialogue pour en comprendre les causes et y apporter des remèdes et suivre ces données dans le temps.

2. Dépasser les postures et construire des solutions durables pour renforcer le dialogue social sur l'absentéisme

L'absentéisme est souvent le reflet d'un dialogue social insuffisamment abouti, où directions et représentants du personnel se renvoient la responsabilité du phénomène. D'un côté, certains syndicats imputent l'essentiel de l'absentéisme à l'organisation du travail, à la charge excessive ou à la qualité du management. De l'autre, la direction peut mettre en avant un manque d'engagement ou une part importante d'absentéisme abusif, ce qui conduit parfois à la stigmatisation des salariés. Cette polarisation empêche d'aborder l'absentéisme dans toute sa complexité et freine l'émergence de solutions efficaces.

Pour sortir de cette impasse, il est essentiel de promouvoir un dialogue social mature et constructif, fondé sur le partage d'un diagnostic objectif et pluriel. Plutôt que d'imposer une lecture unique, il s'agit de croiser les regards en s'appuyant sur l'analyse des données RH, les enquêtes de climat social, les retours d'expérience des managers et les témoignages de salariés. Par exemple, certaines entreprises ont mis en place des ateliers réunissant managers, élus du CSE, RH et salariés volontaires, afin de confronter les perceptions et de distinguer les absences liées à la pénibilité, celles relevant de tensions managériales et celles d'ordre personnel. Cette démarche permet d'adapter finement les réponses et d'éviter la stigmatisation.

Il est essentiel de promouvoir un dialogue social mature et constructif, fondé sur le partage d'un diagnostic objectif et pluriel.

Reconnaître la diversité des absentéismes est également fondamental. En identifiant cette diversité (santé, conditions de travail, organisation, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, climat social, parcours de vie, etc.), on cible mieux les actions à mener, qu'il s'agisse de prévention des troubles musculosquelettiques pour certains, d'accompagnement psychologique pour d'autres, ou d'adaptation des horaires pour les aidants.

La co-construction des politiques de santé et de prévention s'impose comme un mode de fonctionnement incontournable. Les démarches les plus efficaces associent en amont toutes les parties prenantes : direction, représentants du personnel, médecine du travail, organismes de prévoyance, managers et salariés. Cela peut passer par des groupes de travail mixtes, des diagnostics partagés, des expérimentations locales comme l'adaptation de postes, l'aménagement d'horaires ou le télétravail partiel pour certains métiers, ou encore des campagnes de sensibilisation sur les risques spécifiques. L'instauration d'un climat de confiance, fondé sur la transparence des données, la reconnaissance des efforts de chacun et la gestion équitable des contrôles, est essentielle pour restaurer la confiance. Certaines entreprises ont mis en place des chartes de retour d'arrêt, garantissant un entretien systématique, bienveillant et sans suspicion, afin de comprendre les causes et de proposer un accompagnement adapté.

En s'appuyant sur un dialogue social renouvelé, l'entreprise ne se contente plus de « gérer » l'absentéisme : elle en fait un levier d'amélioration continue du climat social, de la qualité de vie au travail et de la performance collective.

3. Développer une culture de la prévention

La prévention de l'absentéisme en France s'appuie sur un cadre institutionnel historiquement solide, mais révèle des limites structurelles face aux mutations du travail et aux nouveaux risques sanitaires. Malgré des avancées réglementaires, comme la loi santé de 2021 renforçant le rôle de la médecine du travail, le système peine à répondre aux défis actuels, notamment en matière de coordination, de moyens et d'adaptation aux enjeux émergents.

La médecine du travail française, bien que jouant un rôle pivot au sein des politiques de santé, est fragilisée par une situation de sous-effectif avérée : avec seulement 4 812 médecins pour 27,6 millions de salariés, le délai moyen entre deux visites médicales atteint 4,2 ans, contre 2 ans en Allemagne. Cette pénurie, couplée à une formation continue insuffisante, limite la capacité à traiter les risques psychosociaux (RPS) ou les troubles liés à la digitalisation. Par ailleurs, 58 % des arrêts longs surviennent sans signalement préalable, illustrant une fracture persistante entre médecine du travail et médecine de ville. Les échanges informatisés sécurisés d'informations restent rares, et les protocoles partagés quasi inexistants, ce qui fragilise le suivi des salariés. Enfin, les politiques de prévention peinent encore à intégrer les nouveaux risques, tels que le recours au télétravail massif ou l'intensification des rythmes, faute de compétences pluridisciplinaires (ergonomes, psychologues) et d'outils adaptés.

Pour remédier à ces difficultés, un renforcement des synergies entre acteurs constitue la première piste de progrès. La généralisation de dossiers médicaux partagés et la création de réseaux de médecins référents en ville formés aux enjeux professionnels permettraient une continuité des parcours de santé. En termes d'effectivité, développer le nombre d'infirmiers de santé au travail et intégrer des psychologues dans chaque service interentreprises apparaissent comme des mesures urgentes pour désengorger la médecine du travail.

L'inspiration internationale offre par ailleurs des modèles probants, lesquels pourraient constituer une source d'inspiration pour la France : les Pays-Bas ont réduit de 32 % les rechutes grâce aux visites de pré-reprise systématiques, tandis que l'Allemagne mise sur des cellules de maintien dans l'emploi, boostant les reprises durables de 41 %. La Suède, avec ses bilans de mi-carrière, a diminué de 25 % les arrêts longs. Ces pratiques pourraient être adaptées en France, notamment en systématisant les entretiens post-absence avec le manager sous 48h et un suivi croisé entre médecins du travail et généralistes.

Enfin, les politiques de prévention sont plus efficaces lorsqu'elles s'appuient sur une approche proactive impliquant tous les acteurs – directions, managers, représentants du personnel... et médecins du travail. Ces derniers ont un rôle primordial à jouer dans la définition des politiques de santé aux côtés des équipes RH. Ce rôle, prévu dans les textes, doit être facilité par une plus grande proximité entre les acteurs et un meilleur partage des informations. L'analyse des données RH via l'IA permettrait de mieux identifier les signaux faibles (cf. supra), tandis que des ateliers participatifs ciblant les causes profondes de l'absentéisme (surcharge, management toxique, incivilités...) permettraient de mieux cibler les plans d'action en s'appuyant sur des analyses partagées et

pointues. La digitalisation maîtrisée des contrôles médicaux, associée à une formation accrue des encadrants aux RPS, compléterait ce dispositif.

Les politiques de prévention sont plus efficaces lorsqu'elles s'appuient sur une approche proactive impliquant tous les acteurs – directions, managers, représentants du personnel et médecins du travail.

En synthèse, la France doit opérer une transition d'une logique curative vers une prévention intégrée, mêlant innovation organisationnelle, renforcement des moyens humains et hybridation des savoirs médicaux et managériaux.

4. Promouvoir une politique de santé globale : vers une culture santé à 360°

La prévention de l'absentéisme ne peut plus se limiter à la gestion des risques professionnels : elle doit s'inscrire dans une politique de santé globale, articulée avec les initiatives publiques et adaptée aux nouveaux défis sanitaires. Les entreprises peuvent amplifier l'impact des campagnes nationales de vaccination, de dépistage ou de bilans de santé en les adaptant à leurs spécificités, notamment en menant des campagnes de dépistage du diabète ou des maladies cardiovasculaires dans les secteurs à risque, ou des actions ciblées sur les maladies liées à l'alimentation à La Réunion, par exemple.

L'éducation à la santé et la prévention primaire deviennent des axes majeurs : l'organisation d'ateliers nutritionnels, de challenges sportifs, de journées bien-être ou de sensibilisation aux addictions contribue à ancrer des habitudes de vie favorables à la santé et à la performance. La détection précoce et l'accompagnement personnalisé passent par la mise en place de bilans de santé réguliers, des partenariats avec les organismes de prévoyance pour offrir un accompagnement global, et des dispositifs de soutien pour les salariés aidants ou fragilisés.

La culture santé doit être partagée à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit de valoriser les comportements favorables à la santé, de reconnaître l'engagement des salariés dans la prévention, et d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la promotion du bien-être et de la sécurité. Certaines entreprises du secteur industriel ont instauré des journées santé annuelles, combinant bilans médicaux, ateliers de prévention, stands d'information et espaces de dialogue avec des professionnels de santé. Ces initiatives ont permis d'améliorer le taux de participation aux dépistages, de détecter plus précocement les pathologies chroniques et de réduire l'absentéisme long sur plusieurs années.

5. Lutter contre de nouvelles formes d'absentéismes chez les cadres et les managers

Un malaise croissant se fait sentir parmi les managers, collaborateurs des sièges sociaux et les équipes des fonctions supports. Ce malaise s'exprime souvent par une perte de sens au travail, liée à la bureaucratisation et à la complexification

des processus internes, à la multiplication des projets, et à une organisation du travail de plus en plus éclatée. Les salariés peinent à percevoir l'utilité concrète de leurs actions quotidiennes, pris dans des tâches administratives, des exigences de reporting et des réunions leur semblant parfois déconnectées des enjeux réels de l'entreprise.

De leur côté, les managers sont confrontés à une complexification de leur rôle difficile à surmonter alors qu'ils peuvent manquer eux-mêmes des marges d'autonomie qui rendraient possibles les innovations managériales pour animer les équipes.

La succession rapide de projets, sans toujours voir les résultats aboutir ou être valorisés, accentue ce sentiment de dispersion et d'inutilité. Par ailleurs, le développement du télétravail et du flex office fragilise le sentiment d'appartenance à un collectif, chacun travaillant de manière plus isolée, avec moins d'occasions d'échanges informels et de reconnaissance directe.

Face à ce malaise, plusieurs leviers peuvent être activés :

- Recréer des routines et des repères. Il est essentiel de redonner de la lisibilité au quotidien de chacun, en valorisant les tâches accomplies, en clarifiant les objectifs et en permettant à chaque collaborateur de savoir précisément ce qu'il a réalisé et à quoi cela sert. Instaurer des temps de bilan ou des rituels d'équipe permet de donner du sens à l'action et de renforcer l'utilité perçue du travail.
- Renforcer le sentiment d'appartenance. Pour compenser l'isolement lié au télétravail ou aux nouvelles organisations des lieux de travail (open spaces, flex office), il importe de recréer du lien collectif, à travers des moments de partage, des projets transverses ou des initiatives favorisant la coopération. Les managers ont un rôle clé pour fédérer les équipes, donner une vision commune et renforcer la cohésion.
- Valoriser la fierté du travail accompli. Reconnaître les réussites et célébrer les avancées collectives ou individuelles contribue à redonner de la fierté et de la motivation. Mettre en avant l'impact concret du travail de chacun sur les résultats de l'entreprise ou sur la satisfaction des clients internes/ externe permet de recréer du sens et de l'engagement.

Ces leviers se révéleront efficaces à la condition que les managers se voient redonner des marges de manœuvre dans l'animation d'équipe.

6. Développer la vigilance collective et la solidarité

Développer la vigilance collective et la solidarité au sein des équipes de travail est aujourd'hui essentiel pour améliorer leur fonctionnement et réduire l'absentéisme.

Leviers à actionner :

- Instaurer une vigilance partagée, où chaque salarié veille non seulement sur lui-même mais aussi sur ses collègues. Cette démarche permet de détecter plus tôt les signaux faibles de mal-être ou de fatigue et de prévenir les risques avant qu'ils ne se transforment en absences ou en accidents.

Cette attention mutuelle encourage la remontée d'informations, favorise la prévention et renforce la confiance au sein du groupe.

- Recréer des comportements de solidarité, parfois mis à mal par l'individualisation croissante du travail et l'isolement, levier puissant pour la cohésion d'équipe. Se soutenir entre collègues, par exemple en se remplaçant ponctuellement « *à charge de revanche* », permet de pallier les absences sans alourdir la charge de travail de façon injuste et limite les abus potentiels. Ce climat d'entraide contribue à instaurer un sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée, qui motive chacun à s'impliquer dans la réussite collective.
- Encourager la solidarité et l'autonomie des équipes dans l'organisation du travail afin de mieux gérer les imprévus, de répartir les tâches de façon équitable et d'éviter l'isolement des salariés. Une équipe soudée, solidaire et vigilante est plus résiliente face aux difficultés, ce qui se traduit par un meilleur climat de travail, une diminution du stress et, in fine, une réduction notable de l'absentéisme.

7. Accompagner les transformations de l'entreprise

Les transformations permanentes, qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou managériales, s'imposent aujourd'hui comme une norme dans de nombreuses entreprises. Pourtant, loin de dynamiser systématiquement les équipes, ce mouvement continu peut engendrer une fatigue insidieuse et un désengagement croissant des salariés du fait de repères professionnels bouleversés, de charge mentale alourdie, ou de sentiment de maîtriser leur poste s'éroder. Cette « *fatigue du changement* » peut s'accompagner d'une perte de sens de la part des salariés qui craignent que les transformations profitent davantage à l'organisation qu'à eux-mêmes, surtout si les changements ne sont pas suffisamment accompagnés (manque de temps pour s'adapter, formation insuffisante, communication manquant de clarté ou soutien managérial absent) renforçant la sensation d'être livré à soi-même.

Le manque de bénéfices perçus des transformations, associé à une écoute et un dialogue insuffisants, peut générer, démotivation, tensions relationnelles, épuisement et stress liés au besoin d'adaptation constant et pousser les salariés à s'absenter davantage, que ce soit pour des raisons de santé ou par manque de motivation à venir travailler. L'absentéisme (et parfois le turnover) s'en trouvent mécaniquement accrus.

Face à ces risques, il devient essentiel de repenser la gestion du changement et notamment d'associer les salariés et leurs représentants dès la conception des projets afin d'anticiper les risques psychosociaux et d'adapter le rythme des transformations à la réalité du terrain.

Par ailleurs, une vigilance particulière doit être apportée à la transparence de la communication et à l'accompagnement des managers de proximité, qui restent les plus légitimes pour piloter le changement au quotidien, s'ils appréhendent bien le « *récit* » de la transformation et savent la mettre en perspective et la relier avec les missions du service.

Il est également essentiel de prendre en compte la « *faisabilité humaine* » avant tout changement majeur, en réalisant des audits d'impact humain, en évaluant la charge d'adaptation et en instaurant des espaces d'expression pour recueillir inquiétudes et suggestions. Enfin, prévenir la surcharge passe par un étalement des transformations dans le temps et une mesure régulière de la fatigue du changement au sein des équipes.

8. Prendre en compte les nouvelles vulnérabilités / fragilités

Les bouleversements socio-économiques récents (Covid, inflation, crises géopolitiques...) ont exacerbé les fragilités des salariés, en particulier des jeunes et des femmes, créant un terreau propice aux risques psychosociaux (RPS) et à l'absentéisme. Ces populations cumulent désormais des pressions professionnelles et des anxiétés sociétales, nécessitant une réponse adaptée des entreprises.

Jeunes salariés : une génération sous tension

Pour les jeunes, la précarité de l'emploi, la difficulté à se projeter dans l'avenir et l'isolement social sont des facteurs majeurs de détresse psychologique. Plus de la moitié des moins de 29 ans se déclarent en situation de détresse psychologique, un chiffre en hausse depuis la crise sanitaire¹². La généralisation du télétravail, l'incertitude économique et la peur du chômage accentuent leur stress, tandis que la pression à assumer rapidement des responsabilités professionnelles peut conduire à une surcharge de travail difficilement soutenable. L'isolement social, souvent lié à la précarité matérielle, prive ces jeunes de réseaux de soutien essentiels, aggravant leur vulnérabilité face aux aléas professionnels et personnels

Femmes : un double fardeau institutionnalisé

Surreprésentées dans les secteurs précaires (santé, services), les femmes assument 71 % des tâches domestiques, elles sont plus souvent sur des contrats précaires et occupent 78 % des emplois à temps partiel. Elles font face à une charge mentale accrue liée à la gestion conjointe du travail rémunéré et des tâches domestiques. Elles sont donc 55 % à déclarer des troubles psychologiques, contre 45 % des hommes.

Le contexte de crise amplifie ces vulnérabilités : l'inquiétude face à l'avenir, la peur de ne pas pouvoir faire face à des imprévus (maladie d'un proche, difficultés économiques) et la perte de sens au travail nourrissent un cercle vicieux de stress, d'anxiété et de désengagement. Les jeunes femmes, en particulier, cumulent ces facteurs de risque, devant composer avec une précarité accrue, une charge mentale élevée et des attentes sociales contradictoires.

¹² Baromètre Empreinte Humaine – Opinion Way, mars 2025, « État psychologique des salariés français, où en est-on ? », <https://empreintehumaine.com/sondageseh/>

Face à cette réalité, les entreprises adaptent leurs politiques de prévention des RPS en développant des dispositifs de soutien spécifiques, en favorisant la reconnaissance, l'autonomie et le dialogue, et en intégrant la dimension genrée dans l'évaluation et la gestion des risques. Seule une approche globale, attentive aux réalités différenciées des salariés, permettra de limiter l'impact des crises sur la santé mentale et l'engagement au travail.

Santé mentale et collectif de travail

La mise en place de dispositifs de soutien psychologique accessibles et confidentiels est une mesure clé. Il s'agit notamment d'instaurer une ligne d'écoute psychologique, de proposer un programme d'aide aux employés (PAE) couvrant l'accompagnement psychologique, juridique et social, et de former des « *secouristes en santé mentale* » au sein des équipes ou en développant un réseau d'ambassadeurs. Ces dispositifs permettent de repérer précocement les situations de crise et d'offrir un premier relais, en particulier pour les jeunes et les femmes qui, selon les études, font face à une pression accrue et à un accès souvent limité aux soins.

La prévention collective doit également être renforcée. Cela passe par l'identification régulière des sources de stress au travail, l'adaptation de la charge de travail, l'implication des salariés dans les décisions qui les concernent, et la possibilité de s'exprimer sur les dysfonctionnements repérés. Des mesures spécifiques, comme la création d'un fonds de solidarité interne pour aider les salariés en difficulté financière ou la mise en place de plages horaires flexibles, contribuent à réduire la pression liée aux aléas familiaux et économiques.

Les entreprises doivent aussi favoriser l'inclusion sociale et lutter contre la stigmatisation des troubles psychiques, en menant des campagnes de sensibilisation et en promouvant un climat de confiance. L'amélioration de l'accès aux soins, la multiplication des lieux d'écoute et la prise en charge intégrale des soins psychologiques sont des leviers majeurs pour garantir l'égalité d'accès à la santé mentale, notamment pour les jeunes et les personnes en situation de précarité.

Enfin, l'accompagnement des salariés en cas d'événements familiaux imprévus (maladie d'un proche, difficultés économiques) est essentiel pour diminuer la charge mentale : les entreprises peuvent proposer des congés exceptionnels rémunérés, des partenariats avec des services de garde d'enfants malades, ou encore des ateliers de résilience collective pour renforcer le sentiment d'utilité et d'appartenance.

9. Lutter contre des TMS toujours nombreux et de plus en plus inégalitaires

Si le sujet des risques psychosociaux (RPS) prend aujourd'hui une ampleur inédite, il ne doit pas occulter la persistance – et même la progression – des troubles musculosquelettiques, y compris dans les secteurs tertiaires et les emplois de bureau. Les postures prolongées, le travail sur écran, le manque d'activité physique ou des espaces de travail mal adaptés favorisent l'apparition de douleurs et de pathologies chroniques, touchant le dos, les épaules ou les poignets. Les avancées technologiques et la tertiarisation de l'économie n'ont pas fait disparaître ces risques ; ils prennent simplement de nouvelles formes.

Les troubles musculosquelettiques (TMS) constituent aujourd'hui un enjeu majeur et croissant de santé au travail, touchant de façon inégalitaire les salariés selon l'âge, le sexe, la catégorie professionnelle et le secteur d'activité. Ils affectent principalement les muscles, tendons et nerfs des membres supérieurs et inférieurs, et se manifestent par des douleurs, une raideur, une perte de force ou de sensibilité, pouvant évoluer vers un handicap durable si rien n'est fait.

Les TMS représentent plus de 80 % des maladies professionnelles reconnues en France, avec une prévalence particulièrement élevée chez les ouvriers, les employés et dans les secteurs industriels, l'agroalimentaire, le BTP, le transport, la logistique et les métiers d'aide à la personne. L'exposition aux facteurs de risque ne diminue pas après 50 ans, alors que les capacités fonctionnelles baissent, ce qui explique une forte prévalence chez les seniors : chez les 50-59 ans, près de 22 % des hommes et 26 % des femmes souffrent d'au moins un TMS, et 30 à 34 % des ouvriers de cette tranche d'âge présentent un TMS cliniquement avéré.

Les facteurs de risque sont multiples et combinés : efforts physiques, postures contraignantes, gestes répétitifs, vibrations, cadence élevée, manque de diversité des tâches, stress, faible autonomie, climat social dégradé, exposition au froid ou au bruit, et facteurs individuels (âge, antécédents, maladies chroniques). Cette accumulation explique la progression et l'inégalité de la répartition des TMS dans la population active.

Leviers d'action pour lutter contre les TMS

La prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) doit s'inscrire dans une démarche globale, structurée et participative, fondée sur l'engagement de la direction, un état des lieux précis, une analyse approfondie des situations de travail et la transformation effective des postes et des organisations. Il s'agit d'abord d'agir sur l'organisation du travail : il convient de réduire la cadence, de diversifier les tâches, de limiter la durée d'exposition aux gestes répétitifs ou aux postures contraignantes, de prévoir des pauses régulières et d'adapter les horaires afin de limiter la fatigue.

L'aménagement des postes et des équipements joue également un rôle central. Adapter le mobilier, ajuster la hauteur des plans de travail, fournir des outils ergonomiques, limiter le port de charges lourdes, réduire les vibrations et le bruit sont autant de mesures qui contribuent à préserver la santé des salariés. La formation et la sensibilisation sont tout aussi essentielles : il faut former les salariés aux bons gestes, à l'échauffement et à l'étirement, les sensibiliser à

l'importance des pauses et de l'autodiagnostic postural, et les impliquer dans la détection des situations à risque.

Parallèlement, améliorer le climat social et l'autonomie des salariés s'avère indispensable. Favoriser l'entraide, le dialogue, l'autonomie dans l'organisation de la journée de travail et agir sur les facteurs psychosociaux comme le stress, la pression ou encore la reconnaissance, contribuent à réduire l'incidence des TMS. Il est aussi nécessaire d'adapter la prévention aux publics les plus exposés, en portant une attention particulière aux seniors, aux femmes dans les secteurs à risque, et aux ouvriers, afin de répondre à leurs besoins spécifiques.

Enfin, la prévention des TMS doit s'appuyer sur une évaluation et un ajustement continu : il importe de mettre en place des indicateurs de suivi, d'évaluer l'efficacité des actions menées et d'ajuster les mesures en fonction des retours du terrain. La réussite de cette démarche repose sur l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise, la mobilisation des compétences, une communication efficace et l'intégration de la prévention dans la culture de sécurité et de santé au travail. En agissant simultanément sur les causes physiques, organisationnelles et psychosociales, il devient possible de réduire significativement la fréquence et la gravité des TMS, tout en luttant contre les inégalités qui les caractérisent.

10. Équiper le manager pour repérer les signaux faibles et gérer les situations

Équiper les managers pour prévenir l'absentéisme et cultiver un climat social favorable suppose de leur donner les moyens d'agir sur trois axes fondamentaux : repérer les situations à risque et y répondre, créer les conditions de l'engagement durable, et prendre conscience de l'étendue de leurs leviers d'action.

Le premier enjeu est la capacité à repérer précocement les situations à risque et à les traiter avant qu'elles ne se transforment en absentéisme durable ou en dégradation du climat social. Les signaux faibles sont multiples : augmentation des absences courtes, retards répétés, désengagement lors des réunions, tensions ou conflits récurrents, baisse de la participation aux temps collectifs, fatigue et nervosité visibles, turnover anormal ou multiplication des plaintes informelles. Un manager attentif ne se contente pas de constater ces phénomènes : il les analyse en croisant les données RH (absences, turnover, climat social, changements organisationnels) et les observations de terrain. Il s'agit d'objectiver les tendances, d'identifier les équipes ou les profils les plus exposés, et d'engager un dialogue sans attendre que la situation ne s'aggrave. Cela suppose d'instaurer des rituels de suivi, des entretiens réguliers, et de maintenir le lien même pendant les périodes d'absence, afin de comprendre les causes profondes, qu'elles soient organisationnelles, relationnelles ou personnelles. Un manager formé à l'écoute active et à la communication bienveillante saura aborder les sujets sensibles, détecter un début de désengagement ou de souffrance, et orienter vers les bons relais (RH, médecine du travail, cellule d'écoute) en mobilisant les ressources adaptées. Cependant, le développement du télétravail rend ce rôle de détection des signaux faibles particulièrement difficile et nécessite une vigilance accrue de la part du manager.

Le deuxième enjeu, créer les conditions d'un engagement durable passe par le développement de l'autonomie, de la responsabilisation et de la confiance au sein des équipes. Un manager efficace donne du sens, fixe des objectifs clairs mais laisse de la latitude sur les moyens, valorise l'initiative et reconnaît les efforts. Il veille à l'équité de traitement, à la transparence des décisions et à la régulation des conflits, pour éviter toute forme d'injustice ou de ressentiment. Le climat de confiance est aussi nourri par la souplesse : adaptation des horaires, recours au télétravail, prise en compte des contraintes personnelles, accompagnement des salariés aidants ou fragilisés. Cette flexibilité organisationnelle constitue un levier essentiel pour concilier performance collective et équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Enfin, troisième enjeu, il est crucial que les managers – et les managers de managers –, avec l'aide des RH, prennent pleinement conscience de l'étendue des leviers à leur disposition pour agir sur la santé et l'engagement de leurs équipes. Trop souvent, ils se sentent démunis face à la complexité des situations ou à la multiplicité des causes d'absentéisme. Pourtant, ils disposent d'outils concrets : analyse des indicateurs RH, entretiens de suivi, adaptation des modes d'organisation, recours aux dispositifs d'accompagnement quand ils existent et notamment dans les grandes entreprises (cellule maintien dans l'emploi, soutien psychologique, ergonomie, formation continue, mobilisation du dialogue social et co-construction des plans d'action). Ils peuvent s'inspirer des meilleures pratiques : systématiser les entretiens de retour après absence, instaurer des temps d'échange réguliers, encourager la remontée des signaux faibles, et s'appuyer sur la médecine du travail ou les ressources externes pour accompagner les situations complexes.

11. Prendre en compte les grandes évolutions sociétales : nouveaux défis pour la gestion de l'absentéisme

L'absentéisme va se maintenir comme un sujet prioritaire pour les entreprises compte tenu des évolutions sociétales observées dès maintenant. L'évolution de la santé de la population active française a un impact sur la dynamique de l'absentéisme au travail qui ira en grandissant. Le vieillissement de la population, la progression des maladies chroniques, et la transformation des parcours professionnels imposent aux entreprises et à la société de repenser en profondeur leurs politiques de prévention et d'accompagnement.

Le vieillissement de la population active française, conjugué à une stagnation de l'espérance de vie en bonne santé, bouleverse les équilibres au travail. D'ici 2030, un salarié sur trois aura plus de 50 ans, et les seniors sont plus exposés aux arrêts longs, aux troubles musculosquelettiques et aux maladies chroniques telles que les cancers, le diabète ou les maladies cardiovasculaires, maladies neuro-dégénératives... Le recul de l'âge de la retraite accroît mécaniquement le risque d'usure professionnelle, surtout dans les métiers pénibles. Pour répondre à ces défis, il devient nécessaire de développer des bilans de mi-carrière systématiques afin d'anticiper les risques d'usure et d'adapter les parcours, d'aménager les postes, de diversifier les tâches, d'ajuster les horaires et de favoriser la transmission des savoirs pour maintenir l'employabilité.

Certains pays comme la Suède ont réduit les arrêts longs en instaurant des entretiens de mi-carrière et des dispositifs de transition progressive vers la retraite.

L'avancée en âge, qui s'accompagne inévitablement d'une augmentation des maladies chroniques, nécessite des bilans de santé plus fréquents et des dispositifs d'accompagnement renforcés. Il devient crucial de maintenir le lien avec le salarié pendant l'arrêt, de systématiser les entretiens de retour, d'adapter le poste et l'organisation, et de garantir la confidentialité ainsi que le respect de la vie privée. Certaines entreprises françaises s'en inspirent déjà : Michelin a mis en place une cellule « *Maintien dans l'emploi* », La Poste envoie des courriers d'assistante sociale pour garder le contact, Engie rémunère le temps médical lors du retour et Safran développe des politiques de retour et de maintien après maladie. Ces pratiques, encore trop peu répandues, devraient être généralisées pour répondre à l'ampleur des enjeux.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de salariés aidants – ceux qui soutiennent un proche en perte d'autonomie ou malade – complexifie encore la gestion de l'absentéisme. Il est désormais indispensable d'accompagner ces salariés par des dispositifs spécifiques : congés aidants, horaires adaptés, soutien psychologique et sensibilisation des managers. Ces mesures, en plus de renforcer la cohésion et la solidarité, permettent de limiter les ruptures de parcours et de préserver la santé des équipes.

La montée des attentes individuelles, en matière de flexibilité, de personnalisation des parcours ou de reconnaissance des situations particulières, s'accompagne d'un risque de dilution du collectif. La cohésion d'équipe, l'équité et la solidarité restent pourtant des piliers de la prévention de l'absentéisme. Il s'agit alors de développer des dispositifs d'aménagement individualisés, comme le télétravail ou les horaires adaptés, tout en maintenant la cohésion par des temps d'équipe, des rituels collectifs et une reconnaissance partagée. Les espaces de dialogue où les salariés peuvent exprimer leurs besoins et comprendre les contraintes collectives deviennent essentiels. Les managers doivent être formés à l'équilibre entre équité et personnalisation pour éviter les tensions et les sentiments d'injustice.

Enfin, **l'accélération et la multiplication des transformations**, qu'il s'agisse de digitalisation, de réorganisations ou de nouveaux modes de travail, génèrent une instabilité qui peut entraîner fatigue, perte de sens, réduction de l'autonomie et désengagement propice à l'absentéisme.

CONCLUSION

Lutter contre l'absentéisme nécessite avant tout de hiérarchiser les priorités et de cibler la prévention des absences longues, qui pèsent le plus lourdement sur l'organisation. Il s'agit aussi d'adapter l'organisation du travail, d'accompagner les publics les plus vulnérables, de renforcer la médecine du travail et de maintenir le lien avec les salariés en affection de longue durée (ALD). Le développement d'une véritable culture de santé au travail, inspirée des démarches de sécurité et de qualité totale, doit être au cœur de cette stratégie.

Ce changement de culture implique l'engagement de tous les acteurs, une vigilance collective et l'utilisation intelligente des données RH pour anticiper et prévenir les risques. Bien que l'absentéisme s'inscrive dans des dynamiques sociales et économiques qui dépassent le seul cadre de l'entreprise, il serait erroné d'y voir une fatalité ou d'en faire porter la responsabilité exclusive à l'employeur.

L'entreprise, même si elle ne peut agir sur tous les déterminants externes, dispose de leviers puissants pour limiter l'absentéisme et en prévenir les dérives : analyse fine des données RH, compréhension des causes profondes, qualité du dialogue social, amélioration continue des conditions de travail, prévention des risques et accompagnement individualisé. En adoptant une démarche proactive, fondée sur l'écoute, la prévention et l'innovation managériale, chaque organisation peut non seulement réduire l'absentéisme, mais aussi renforcer la cohésion, l'engagement et la performance de ses équipes.

L'absentéisme appelle ainsi une mobilisation collective et une stratégie sur-mesure, adaptée à la réalité de chaque entreprise. En agissant sur les leviers à sa portée, l'employeur peut transformer ce défi en une opportunité d'amélioration continue et de progrès social.

Sélection bibliographique

AXA France, « *Datascopie : l'observatoire de la vie en entreprise* », 2025,
<https://www.axa-assurancescollectives.fr/datascopie-observatoire-absenteisme/>

DARES, *Les seniors sur le marché du travail en 2023*, septembre 2024,
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2023>

Baromètre Empreinte Humaine – Opinion Way, mars 2025,
« *État psychologique des salariés français, où en est-on ?* »,
<https://empreintehumaine.com/sondageseh/>

Malakoff Humanis, « *Baromètre absentéisme 2025* »,
<https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-absenteisme-2025/>

Observatoire des inégalités, *Rapport sur les inégalités*, édition 2025,
<https://www.inegalites.fr/Rapport-sur-les-inegalites-edition-2025>

Quinten, « *Absentéisme et turnover en entreprise. La data au cœur de la prévention* », juin 2025.

Savall, H., Cappelletti, L., 2018, « *Le coût caché de l'absentéisme au travail* », [Rapport de recherche] Institut Sapiens, hal-02100820

Pour aller plus loin

Beaujolin, R., Levet, P., 2025, « Élargir le maintien en emploi au travail constructeur de santé à la loupe du cancer, Clés de lecture », Anact, La Revue des conditions de travail.

Bendavid, R., Bouchakour, S., 2023, « Les absents n'ont pas toujours tort : analyse de la progression de l'absentéisme au travail », Fondation Jean Jaurès.

Blasco, S., Rochut, J., Rouland, B., 2024, « Impact de l'intensification et de l'autonomie au travail sur la santé mentale », Valorisation de la recherche, DARES.

Gondard-Lalanne, C., Jean-Christophe Repon, J.-C., 2025, « Prévention en santé au travail. Défis et perspectives », CESE.

DARES, 2025, « Les risques psychosociaux associés au développement du télétravail ».

DREES, CNAM, 2024, « Arrêts maladie : au-delà des effets de la crise sanitaire, une accélération depuis 2019 ».

OECD, 2022, « Promoting Health and Well-being at Work: Policy and Practices », OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, Paris.

Pech, T., Richer, M., 2023, « Soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe », La Grande Conversation.

topics

À propos du Cercle de la Transformation du Travail

Créé en octobre 2023 par Bruno Mettling, Président de topics, le Cercle de la Transformation du Travail a pour ambition de poser un regard prospectif et structurant sur les grandes questions qui ont un impact sur l'organisation du travail avec un triple angle de vue : travail – emploi – compétences.

Cette recherche de pluralisme dans l'approche, le Cercle l'aborde aussi à travers ses membres : des acteurs politiques (Xavier Bertrand et Stanislas Guerini, anciens ministres), des partenaires sociaux (Laurent Mahieu, ex-Secrétaire Général UCC Cadres CFDT, Florence Poivey, Présidente de WorldSkills France, ex-Présidente de la fédération de la plasturgie, Guillaume Trichard, Secrétaire général adjoint Unsa) et DRH de grandes entreprises (Valérie Decaux, Groupe La Poste, Jean-Sébastien Blanc, Engie, Jean-Manuel Soussan, Groupe Bouygues, Stéphane Dubois, Safran) et pour topics Bruno Mettling, Marc Grosser et Fanny Barbier.

À propos de topics

topics est un cabinet de conseil RH fondé par Bruno Mettling, ancien DRH du Groupe Orange. Le cabinet s'appuie sur une équipe courte, un réseau d'entreprises partenaires et une communauté d'une soixantaine d'experts, ayant tous une expérience solide en entreprise. L'équipe de topics intervient en soutien stratégique et opérationnel des transformations auprès des dirigeants d'entreprise et notamment des DRH.