

Société

« LES ABSENTS N'ONT PAS TOUJOURS TORT » : ANALYSE DE LA PROGRESSION DE L'ABSENTÉISME AU TRAVAIL

Romain Bendavid, Sabeiha Bouchakour

30/08/2023

Alors que les études confirment une hausse de l'absentéisme au travail, comment en appréhender en profondeur les raisons et les enjeux, au-delà des généralités sur des salariés qui seraient désormais désengagés ? Dans la continuité de travaux précédents, Romain Bendavid et Sabeiha Bouchakour dressent une cartographie des dynamiques d'absence et analysent les perceptions et les ressentis autour de l'absentéisme, ainsi que ses impacts, plaidant pour une prise en compte de l'enjeu de la prévention santé/sécurité sur le temps long.

Introduction

C'est un sujet dont tout le monde s'empare, la hausse de l'absentéisme. Dès avril 2023, nous avons identifié cette tendance haussière dans notre Observatoire Diot Siaci de l'absentéisme au travail, partagé depuis de façon unanime par les autres enquêtes publiées. Au-delà du constat, nous avons souhaité élargir la réflexion. La thématique fait en effet ressortir de nombreux clichés autour de salariés qui ne seraient plus engagés et d'un absentéisme de complaisance qui gangrènerait notre système de protection sociale. Chacun y va de sa déclaration ou de sa recette miracle pour réduire les absences avec des solutions souvent coercitives visant à remettre dans le rang ces armées de salariés qui n'auraient plus envie de travailler... Ces raccourcis ou croyances constituent parfois un refuge pour éviter d'appréhender toute la complexité du sujet et la multiplicité des enjeux, dont il importe de tenir compte lorsque l'on souhaite réellement comprendre et agir.

Dans cette optique, nous avons tenté d'élaborer une analyse étayée, reposant sur des sources plurielles et des résultats d'enquêtes conduites auprès de larges échantillons afin de résister autant que possible à la tentation des généralités sur le *quiet quitting* ou la prétendue paresse de la génération Z.

Cette note repose en premier lieu sur une analyse statistique de l'absentéisme afin de disposer, sur une période de quatre ans remontant à « l'avant Covid-19 », d'une cartographie des dynamiques d'absences en fonction de leur durée et selon des critères de secteurs d'activité, de catégories socio-professionnelles et d'âge.

Aussi détaillées soient-elles, les données seules ne suffisent pas à appréhender en profondeur les raisons de l'absentéisme. Du fait du secret médical, évidemment légitime, qui encadre les arrêts de travail, les entreprises ne disposent que des motifs administratifs (maladie, accident de travail, accident de trajet ou maladie professionnelle). Derrière ces terminologies très génériques, les employeurs sont souvent en attente d'une analyse plus qualitative sur la typologie des absences.

Nous avons dans un second temps investigué le ressenti et les perceptions autour de l'absentéisme, qu'il soit vécu directement ou observé en tant que témoin. Nous avons ainsi retracé le parcours de l'absentéisme **avant, pendant et après une absence. Quel est l'impact des conditions de travail sur ces absences ? Celles-ci auraient-elles pu être évitées ? Les salariés se sont-ils sentis accompagnés à leur retour ?** Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les enseignements de la deuxième vague du Baromètre Diot Siaci Ifop de l'absentéisme au travail, réalisé auprès d'un échantillon consistant de plus de 3000 salariés¹.

Progression de l'absentéisme en 2022 : la parenthèse de la crise sanitaire n'est pas refermée

La forte progression du taux d'absentéisme en 2020 suivie de son maintien à un niveau élevé en 2021, au-dessus de son étiage de 2019², pouvait en grande partie être expliquée par la situation exceptionnelle engendrée par la propagation du virus du Covid-19.

Or, fin 2021, l'épidémie était largement endiguée. Sur le territoire français, 54,6 millions de personnes avaient reçu une première dose de vaccin, soit 80,5% de la population. En parallèle, 79,2% bénéficiaient d'une vaccination complète.

Pourtant, l'absentéisme au travail a progressé en 2022. Selon les résultats de la deuxième vague du Baromètre Diot Siaci mené par l'Ifop, **43% des personnes interrogées ont été absents au moins un jour en 2022 contre 32% en 2021.** Cette progression contre-intuitive interpelle d'autant plus que beaucoup de dirigeants avaient pris conscience du rôle central de la prévention santé pour ralentir la courbe des absences, améliorer la qualité de vie au travail et renforcer l'engagement des salariés dans une période où il est fortement challengé. Selon le Baromètre Back Office Santé conduit par l'Ifop en février 2022 « Les décideurs RH et les enjeux de santé au travail »³, les deux tiers des

interviewés (66%) estimaient en effet que ces sujets sont devenus plus importants dans leur entreprise depuis le début de la crise sanitaire.

Les motifs d'absence en 2022

Premier enseignement, le virus du Covid-19 préempte encore une part importante des absences et contribue à leur croissance entre 2021 et 2022. 43% des salariés arrêtés l'an dernier

invoquent ainsi une ou plusieurs contaminations au virus, soit 12 points de plus qu'en 2021. Les salariés âgés de 18 à 24 ans sont particulièrement concernés, une majorité d'entre eux (53%) ayant été absents pour cause de Covid-19 (contre 43% en moyenne). Il convient également de mentionner les 8% d'interviewés ayant dû solliciter un arrêt en raison de la contamination d'un de leurs enfants. Pour expliquer cette permanence du virus dans les statistiques et la présence d'un fort contingent de jeunes personnes concernées, alors que cette population y était auparavant plus imperméable, Simon Cauchemez, modélisateur épidémiologique à l'Institut Pasteur, explique qu'en 2022 « nous sommes passés d'une phase de vagues pandémiques marquées par des flambées de contaminations à une phase de transition vers l'endémicité, c'est-à-dire une situation où le virus a atteint un équilibre et circule en permanence mais avec un impact moindre à l'image du variant Omicron, très actif début 2022⁴ ».

En dehors du Covid-19, les causes d'absentéisme demeurent plurielles et pour la plupart en hausse. La marge de manœuvre face aux absences directement liées aux infections au Covid-19 était par nature très limitée, quid des autres cas ?

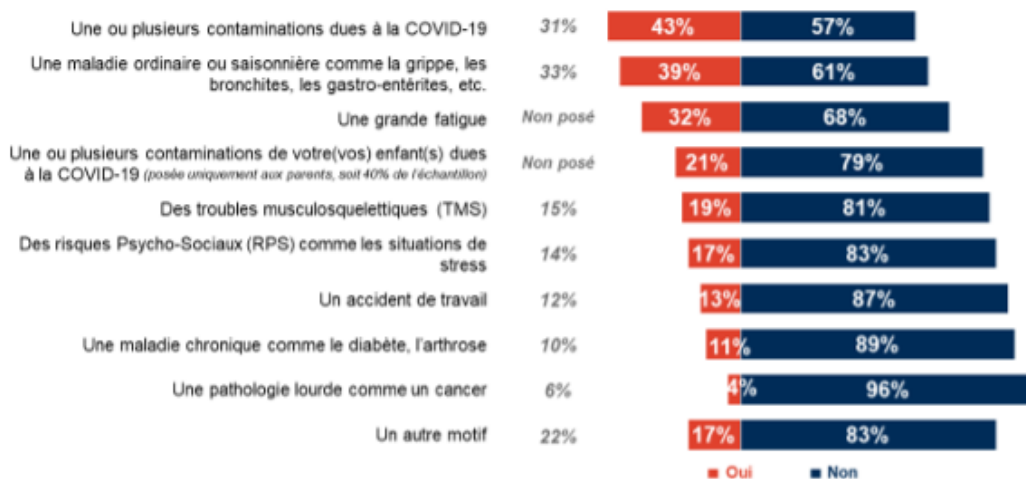
Parmi les salariés arrêtés en 2022 (43%) :

- 39% mentionnent des maladies ordinaires ou saisonnières (+6 points en un an) ;
- les motifs liés à l'exercice du travail progressent également : les troubles musculosquelettiques (19%, +4 points en un an), les risques psycho-sociaux (17%, +3 points) et les accidents du travail (13%, +1 point) ;
- 32% soulignent une grande fatigue (nouveau motif testé cette année, sur lequel nous reviendrons en détail).

Le(s) motif(s) d'arrêt de travail en 2022

Question : Vous avez dit avoir été arrêté(e) au cours de l'année 2022 dans le cadre de votre travail. Quel(s) en étai(en)t le(s) motif(s) ?*

Base : aux salariés ayant été arrêtés au moins 1 jour au cours de l'année 2022, soit 43% de l'échantillon



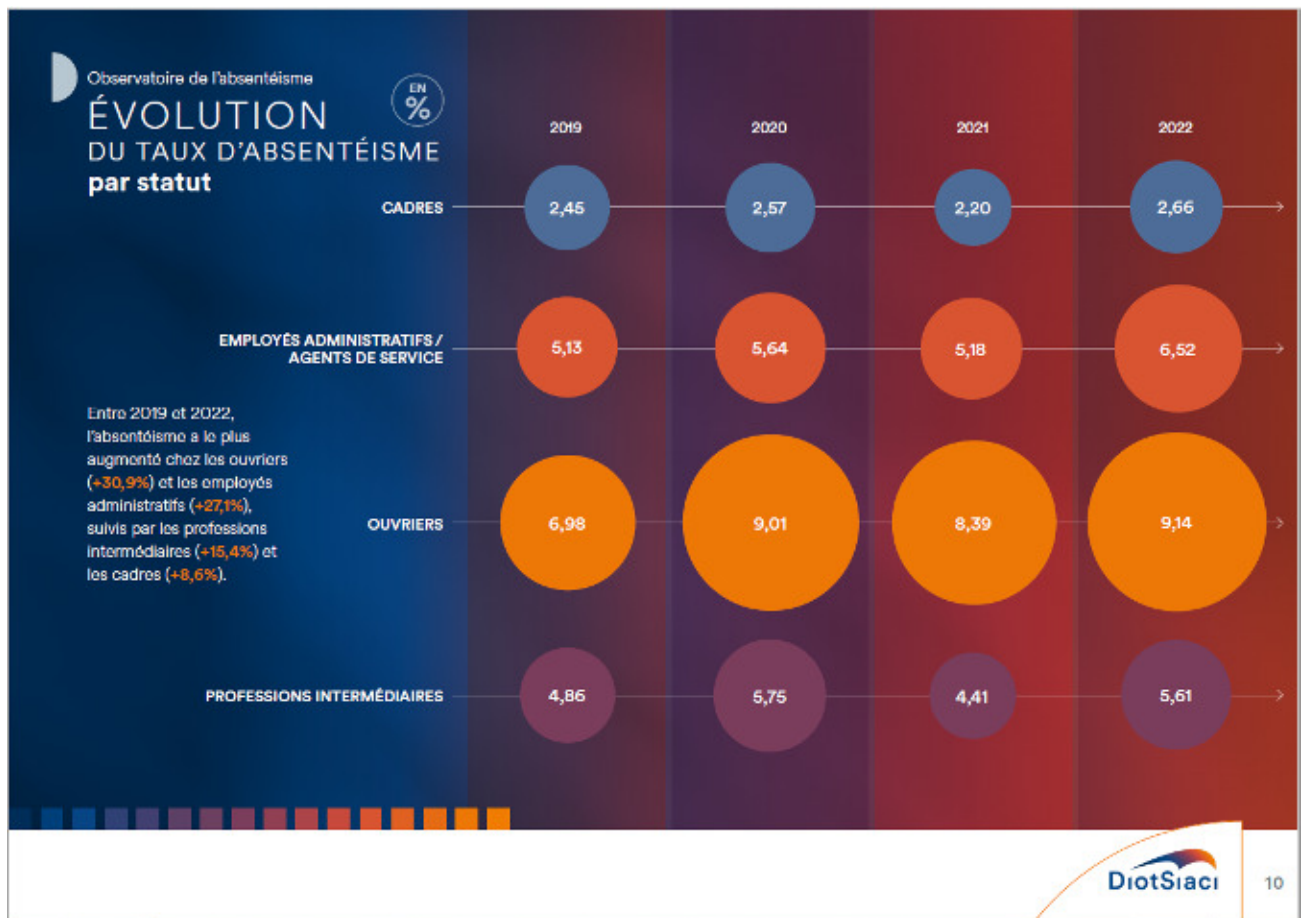
Source : Baromètre Diot Siaci mené par l'Ifop : les salariés et l'absentéisme au travail, mars 2023.

Au-delà de l'absentéisme, divers problèmes de santé qui n'aboutissent pas forcément à un arrêt sont également en hausse et corroborent ce constat général de dégradation de l'état de santé des salariés. Ainsi, les résultats de la vague 2022 de la Norme Ifop de climat social menée en novembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1300 salariés témoignent **d'un accroissement des occurrences de situation physiques ou psychologiques négatives vécues au travail.** Dans le détail :

- 52% des salariés ont été sujets à des troubles musculosquelettiques (TMS) contre 49% en 2021 dont 35% « plusieurs fois » ;
- 35% ont été sujets à des risques psycho-sociaux (RPS) comme les situations de stress ou de « burn out » contre 29% en 2021 dont 14% « plusieurs fois ».

Le profil des absences

L'observation précise des données d'absence fait ressortir un écart toujours aussi marqué selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : Observatoire Diot Siaci de l'absentéisme, avril 2023.

La dynamique d'évolution de l'absentéisme des ouvriers (+30% entre 2019 et 2022) nous rappelle que la santé physique demeure un sujet prégnant. Les innovations en matière de digitalisation et d'automatisation n'ont pas encore permis d'inverser la tendance en matière de pénibilité physique, sujet sur lequel nous reviendrons en détail.

De leur côté, les employés administratifs affichent une hausse de 27% sur la même période et les professions intermédiaires de 15%. Enfin, même si le taux d'absentéisme des personnes ayant le statut de cadres est historiquement bien plus bas que les autres, la tendance est-elle aussi à la hausse. **Aucune catégorie professionnelle n'est donc épargnée par cette progression globale.**

On observe également une hausse de l'absentéisme des personnes exerçant des responsabilités d'encadrement. Rappelons que le rôle central des managers s'est renforcé depuis la crise sanitaire. Comme évoqué lors d'une précédente note pour la Fondation Jean-Jaurès⁵, au-delà de leur fonction classique d'encadrement, beaucoup se sont mués en « psychologues » du quotidien. Cela s'est notamment traduit par un souci renouvelé d'écoute, de soutien individualisé et d'attention au moral des membres de leur équipe. Ces nouvelles responsabilités demeurent d'actualité, s'inscrivant désormais dans une démarche d'optimisation du bien-être au travail des

collaborateurs afin de les fidéliser le plus longtemps possible. Elles sont également rendues nécessaires par l'éloignement physique avec les équipes lorsque le recours au télétravail est possible.

Illustration de cette attente d'un manager plus « au centre » que « devant », ces derniers sont souvent considérés comme l'acteur le plus légitime pour informer ou sensibiliser les collaborateurs sur différents sujets comme, par exemple, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Or les managers ne souhaitent pas forcément se retrouver en première ligne sur ces enjeux et peuvent se retrouver démunis en l'absence de formation ou d'expertise préalable. Et ils doivent, en parallèle, continuer à remplir leurs objectifs de performance. Il peut en résulter un sentiment d'injonctions contradictoires contribuant à dégrader leur charge mentale et, partant, à accroître le risque d'absentéisme.

Concernant les spécificités par secteur d'activité, comme en 2021, les secteurs du commerce et de la santé affichent les taux d'absence les plus élevés en 2022 avec respectivement 7,11 et 8,68% (contre 5,64 à l'échelle globale).



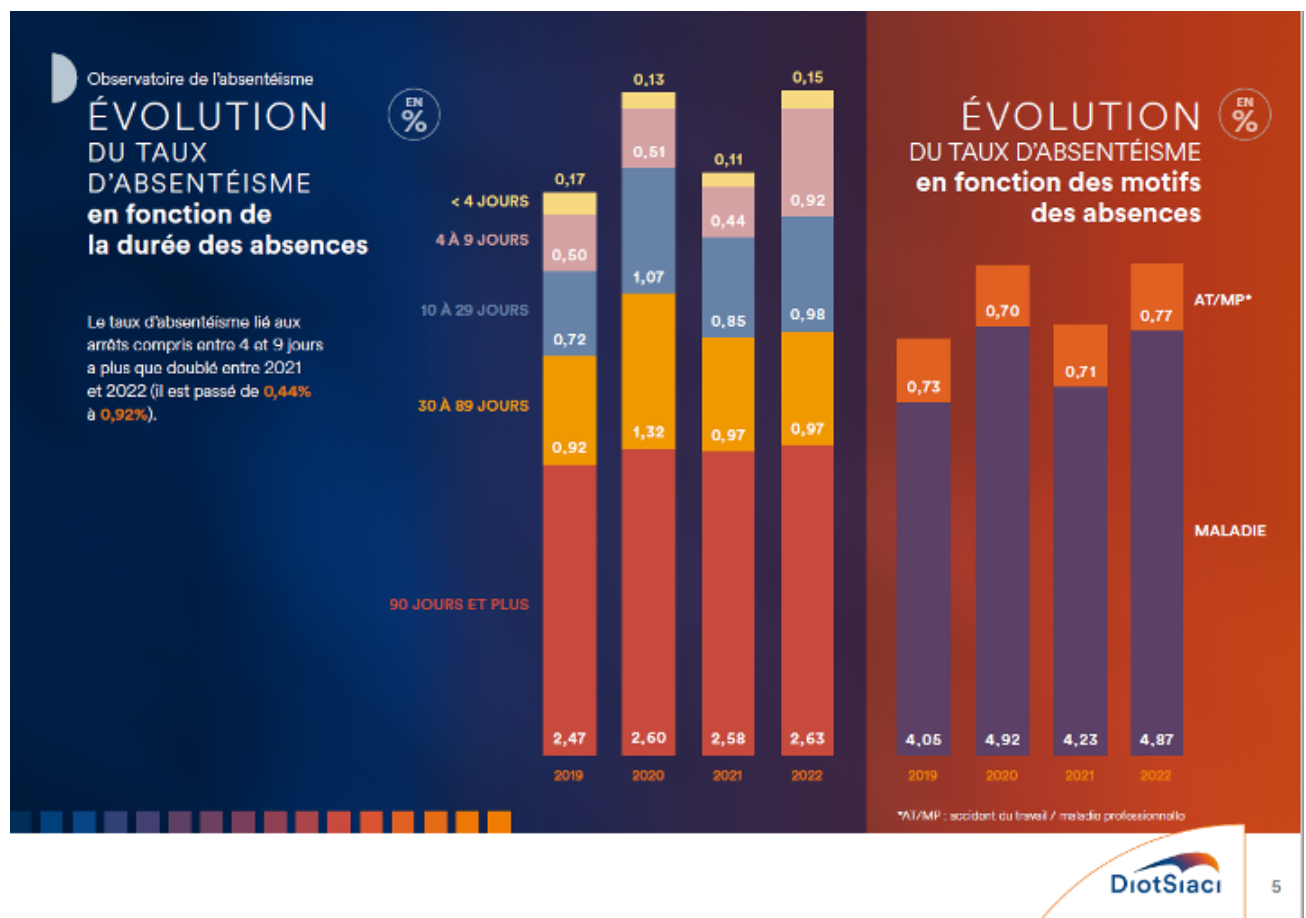
Source : Observatoire de l'absentéisme Diot Siaci, avril 2023.

Ces deux secteurs partagent un enjeu commun caractérisé par un volume consistant de postes vacants qui impacte fortement l'organisation du travail. Ils se retrouvent confrontés à un cercle vicieux. Des difficultés de recrutement génèrent des situations de sous-effectifs qui engendrent à leur tour des surcharges de travail affectant la santé des collaborateurs, provoquant *in fine* de l'absentéisme.

Enfin, la dynamique des absences des populations ayant recours au télétravail (37% des salariés⁶) ne se distingue pas de la tendance générale. La répartition par nombre de jours d'absence y est également équivalente.

Les arrêts longs sont les premiers contributeurs de l'absentéisme

Nous l'avons vu, l'épidémie de Covid-19 explique en grande partie la hausse des absences en 2022. Toutefois, la tendance la plus inquiétante réside probablement dans l'augmentation des arrêts de longue durée qui sont, de surcroît, de plus en plus longs.



Source : Observatoire de l'absentéisme Diot Siaci, avril 2023.

L'absentéisme long est celui qui pénalise le plus les organisations financièrement. Il pèse

beaucoup plus lourd dans la sinistralité des arrêts de travail que l'absentéisme court, qui anime pourtant parfois le débat public à travers, par exemple, les absences du lundi matin qui permettraient de prolonger le week-end, celles avant et après les vacances scolaires...

Les légendes urbaines sont certes alimentées par de vraies situations d'abus qu'il convient de ne pas occulter, mais il existe un réel biais de perception dans la mesure où les salariés arrêtés sur des durées très longues tendent à sortir des radars. Les personnes concernées sont souvent remplacées, la vie de l'entreprise suit son cours et les indemnités journalières sont prises en charge par les contrats de prévoyance (même si les cotisations sont financées par le collectif, l'impact est moins perceptible à court terme). Collègues et managers sont ainsi plus agacés par l'absentéisme court et soudain, celui qui génère une désorganisation visible.

À la recherche des causes de l'absentéisme

La lutte contre l'absentéisme ne doit pas se transformer en chasse aux absents. Les résultats du dernier Baromètre Diot Siaci Ifop nous rappellent que les salariés sont majoritairement arrêtés pour de réelles causes ayant trait à la santé.

Quelle part attribuer à l'absentéisme de complaisance ?

Nous avons posé la question frontalement aux interviewés : « Au cours de l'année 2022, avez-vous déjà sollicité un arrêt-maladie pour d'autres raisons que celles concernant spécifiquement votre santé ? ». 7% d'entre eux répondent par l'affirmative. Toutefois, l'analyse des réponses permet de cerner plus précisément ce qui s'apparente véritablement à de l'absentéisme de complaisance. Celui-ci ne concerne alors que les 2% des salariés : ceux qui admettent avoir sollicité un arrêt pour « convenance personnelle » ou pour des congés refusés.

Précisons qu'à contre-courant de la progression générale de l'absentéisme et de tout ce qui est affirmé sur un désengagement croissant des salariés, nous avons même constaté une légère baisse du nombre de personnes déclarant avoir été arrêtées pour des convenances personnelles entre 2021 et 2022.

S'il est légitime de s'interroger sur la pertinence de statistiques reposant sur du déclaratif dans la mesure où il peut exister des scrupules à reconnaître un absentéisme de complaisance, cette proportion très minoritaire (2%), outre le fait qu'elle baisse « toutes choses égales par ailleurs » (l'intitulé de question est le même d'une année sur l'autre), est corroborée par différentes sources issues de contrôles médicaux et de process anti-fraude.

Parmi les autres réponses à la question d'un arrêt sollicité pour des raisons différentes que celles relevant seulement de la santé, certaines peuvent faire débat quant à la légitimité de l'arrêt. C'est le cas pour une lassitude, une fatigue liée au travail ou encore une situation conflictuelle avec un supérieur. Le curseur sur la légitimité peut en effet ici être sujet à interprétation. Certains estiment qu'une personne, même malade, doit venir travailler, seuls ceux touchés par des pathologies lourdes étant obligés de s'arrêter. Pour d'autres au contraire, il importe de se fier au jugement du médecin prescripteur qui a considéré que l'état de santé de l'employé nécessitait un arrêt et ne pas avoir *d'a priori* négatif sur la bonne foi du salarié.

A contrario, le sujet des personnes malades mais pas arrêtées passe beaucoup plus sous les radars. Pourtant, 57% des salariés qui n'ont pas été absents en 2022 déclarent avoir été malades mais avoir malgré tout continué à travailler (soit 32% de l'ensemble des salariés). Au sein de cette population, 32% considèrent qu'elles étaient en état de travailler, 11% redoutaient l'impact d'un arrêt de travail sur leur salaire, 7% sur le fonctionnement de leur service et 5% sur leur image professionnelle (en laissant penser à une moindre implication). Enfin, à la marge, 2% affirment que leur employeur les a incités à venir travailler.

Cet « absentéisme caché » ou présentéisme qui concerne 32% des salariés est ainsi beaucoup plus conséquent que l'absentéisme dit de complaisance qui ne porte que sur 2% d'entre eux.

Peut-on parler d'une dépression post-crise sanitaire ?

Les explications de cette progression inattendue des absences ne proviennent pas toutes directement de l'environnement de travail. **Si les formes graves de l'épidémie de Covid-19 sont derrière nous, les dommages collatéraux inhérents à cette période hors norme sont encore bien présents.** À l'instar d'un phénomène bien connu en psychanalyse, une période de dépression succède souvent une période de forte pression. Durant le premier temps, celui de la pression, beaucoup de personnes ont fait preuve de résilience à partir de mars 2020 pour affronter différentes incertitudes : le risque de contamination (en l'absence de vaccin et même de masques pendant de longs mois), celui de rupture provisoire ou définitive de l'activité professionnelle, la scolarisation des enfants à domicile ou encore l'aide aux personnes âgées plus directement menacées par le virus.

Conséquence de ce cycle de pression, plusieurs signaux sociétaux à l'issue de cette période témoignent d'une certaine lassitude ou, à tout le moins, d'une envie de lâcher prise. Dans ce cadre, **un nouveau motif d'absentéisme, « une grande fatigue », a été, cette année, proposé dans le Baromètre Diot Siaci mené par l'Ifop. Son résultat interpelle, 32% des salariés absents le**

mettant en avant pour justifier leur absence. Il fait plus écho à d'autres signaux faibles bien décrits dans la note pour la Fondation Jean-Jaurès *Grosse fatigue et épidémie de flemme*, coécrite en novembre 2022 par Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier. À titre d'illustration, 41% des Français estiment être plus fatigués après un effort physique par rapport à avant la crise sanitaire, alors que seulement 5% affirment être moins fatigués. Autres illustrations élargies à plusieurs sphères sociétales, on observe des baisses de la fréquentation du cinéma ou encore de la pratique sportive des jeunes.

Dans ce prolongement, l'existence d'une charge mentale dégradée se retrouve dans la progression de différents indicateurs liés au stress⁷. En outre, leur impact ne se limite pas à la période de temps de travail et peut s'immiscer dans la vie privée :

- 74% des salariés ont déjà eu récemment l'impression de ne pas s'en sortir (+6 points par rapport à 2021) ;
- 73% ont rencontré des difficultés à dormir en raison de préoccupations liées au travail (+3 points) ;
- 72% ont éprouvé des difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle (+3 points) ;
- 72% mentionnent l'occurrence de disponibilité insuffisante pour leurs proches (+5 points) ;
- 61% font état de tensions avec des proches en raison de leur stress au travail (+7 points).

Sur le temps long, l'absentéisme demeure tributaire de l'environnement de travail et de la pénibilité ressentie

Au-delà d'enjeux personnels (pathologies, fragilités, addictions...), un environnement professionnel considéré comme pénible impacte également fortement la santé des salariés et, partant, l'absentéisme. **Ainsi, l'immense majorité (83%) des salariés arrêtés pour cause de RPS, d'une grande fatigue ou de TMS estiment que ces arrêts étaient directement liés à leurs conditions de travail⁸.** Ce constat est loin d'être nouveau. En revanche, la période d'introspection existentielle engendrée par la crise sanitaire, notamment autour du sens donné à son travail, fait que certains aspects peu valorisants des conditions de travail, qui étaient auparavant plus naturellement acceptés ou intégrés, sont aujourd'hui davantage challengés ou remis en cause. Cela peut d'ailleurs en partie expliquer les difficultés actuelles de recrutement dans de nombreux secteurs.

Plus largement, la longue séquence politique autour de l'allongement de la durée du travail et les crispations qu'elle a engendrées ont montré que l'appréciation du bien-fondé de la réforme des retraites ne pouvait être réduite à la question de l'équilibre des comptes sociaux. Elle a également soulevé les problèmes d'usure professionnelle. Au-delà de l'âge du départ à la retraite, la question

des conditions de travail dès le début de la vie professionnelle doit aussi être mise sur la table. Dans quelles conditions les Français vont-ils devoir travailler plus longtemps ?

62% des salariés déclarent ainsi exercer un métier susceptible d'avoir des conséquences négatives sur leur santé mentale (stress, pression psychologique) et 52% sur leur santé physique (pénibilités de certaines tâches, risques d'accidents du travail, risques de troubles musculosquelettiques)⁹.

Parmi les personnes exposées à un métier à risque pour sa santé mentale (62%) figurent surtout des employés de bureau : les cadres et les professions intermédiaires (respectivement 67% et 66%) et les personnes évoluant dans une grande structure de plus de 1000 salariés (67%). On y retrouve également les enseignants (73%) et les professionnels de santé (74%).

Les personnels les plus exposés à des risques pour leur santé physique (52% de la population des salariés) sont les ouvriers dans leur très grande majorité (84%). On retrouve aussi de fortes spécificités sectorielles avec une pénibilité largement soulignée dans l'hébergement-restauration (75%), les transports (74%) ou encore l'agriculture (66%). Ces effets de loupe peuvent contribuer à expliquer la difficulté à appréhender concrètement les ressorts de cette pénibilité pour la majorité des personnes qui n'évoluent pas au quotidien au sein de ces secteurs. Dans ce prolongement, la France est particulièrement mal classée en Europe dans le domaine des accidents du travail avec, selon la Dares, plus de 650 000 accidents chaque année auxquels il convient de rajouter les accidents non déclarés¹⁰.

Pour autant, il serait erroné de séparer les problèmes liés à la santé mentale et ceux liés à la santé physique. Une forte porosité existe entre ces risques qui sont souvent cumulatifs. Ainsi, 72% des individus déclarant exercer un métier pénible physiquement exercent dans le même temps un métier ayant potentiellement un impact négatif sur leur santé psychologique (+10 points par rapport à la moyenne). Réciproquement, ce sont 62% des interviewés exerçant un métier ayant un impact négatif sur leur santé psychologique qui affirment également exercer un métier pénible physiquement (contre 52% en moyenne).

Plus largement, au-delà d'une dégradation de la santé, la pénibilité ressentie altère la satisfaction exprimée envers sa situation professionnelle. Ainsi, 66% des personnes exerçant une activité pénible physiquement déclarent être satisfaites de leur situation professionnelle contre 78% chez celles dont ce n'est pas le cas¹¹. Ce score dégradé pourrait s'expliquer par un effet de profil, c'est-à-dire par une surreprésentation de métiers moins qualifiés et épanouissants parmi les métiers pénibles physiquement. Or, nous n'observons pas d'étiage aussi faible (66%) parmi les grands types de profession exercées, les taux de satisfaction atteignant 69% chez les employés,

75% chez les cadres, 76% chez les professions intermédiaires et 77% chez les ouvriers. **Le sentiment de pénibilité irrigue donc l'ensemble de la sphère du travail au point de constituer en lui-même une catégorie de population spécifique.**

La pénibilité physique éprouvée peut également influencer négativement l'image et les représentations de modernité renvoyées par la profession exercée : alors que 20% des salariés ont le sentiment d'exercer une profession en déclin, cette perception grimpe à 30% auprès de ceux exerçant un métier pénible¹².

Le sentiment de reconnaissance du travail à sa juste valeur se trouve également altéré, partagé par seulement 46% des personnes déclarant exercer une activité pénible (contre 56% pour les autres). **Et en termes d'engagement, 43% des personnes exerçant un travail pénible estiment que leur motivation diminue** (contre « seulement » 31% pour les autres).

Enfin, la distinction entre emplois de « front office » et de « back office » représente une clé de lecture particulièrement pertinente pour comprendre la pénibilité au travail. Schématiquement, un emploi « front office » peut être défini comme requérant un contact direct et régulier avec des clients ou des usagers. Selon une étude de la Dares parue en mars 2023¹³, 37% des salariés affirment ne pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite, ne considérant pas leur travail « soutenable ». Or, cette proportion progresse de façon impressionnante auprès de catégories d'employés exerçant un métier de « front office » : les « ouvriers, employés de libre-service » (66%), les « employés de banque et des assurances » (61%), les « professionnels de l'action sociale et de l'orientation » (58%), les « infirmiers, sages-femmes » (55%) ou encore « les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration » (54%). Comme le souligne l'analyse de la Dares, le travail de ces employés est caractérisé par des risques physiques plus marqués que la moyenne et des exigences émotionnelles plus fortes en raison du contact avec le public. **Ce constat nous apporte en outre une clé de lecture supplémentaire permettant d'expliquer, comme nous l'avons vu, les forts niveaux d'absentéisme dans les secteurs de la santé et du commerce.** À l'opposé, les métiers les plus « soutenables » jusqu'à la retraite sont en moyenne plus qualifiés et davantage exercés dans des bureaux, que ce soit dans le privé ou dans le public et en « back office », c'est-à-dire sans contact direct avec des clients ou des usagers.

Un absentéisme qui aurait souvent pu être évité

Les actions de prévention sont spontanément plébiscitées par les salariés. La grande majorité des personnes concernées considèrent en effet que leur arrêt aurait pu être évité grâce à une plus grande souplesse dans l'organisation de leur temps de travail (70%), une plus grande facilité à

évoquer les sujets de santé au travail (70%), la prise en compte d'éventuelles alertes dont ils avaient pu fait part (68%) ou encore un dialogue plus régulier avec leurs managers (62%).

Ces différentes actions de prévention ne semblent ni compliquées ni coûteuses à initier. C'est avant tout le souhait d'une optimisation de la culture managériale qui semble ici exprimée de façon sous-jacente à travers davantage de dialogue et une meilleure qualité d'écoute.

Il est toutefois important de préciser que ce n'est pas le manager qui est ici directement remis en question. Il est au contraire d'années en années bien évalué par son équipe sur les dimensions générales d'écoute et de dialogue¹⁴. Ce déficit d'échanges découle plutôt, comme nous l'avons expliqué, d'un enjeu d'absentéisme encore trop souvent occulté dans les entreprises. De surcroît, les managers sont perçus par les décisionnaires RH comme l'acteur le plus légitime pour sensibiliser, informer les employés sur des sujets autour de la santé au travail, devant les dirigeants et surtout devant des acteurs en théorie plus concernés : médecine du travail, responsables RH¹⁵ ...

Or, à rebours de ces attentes, 68% des salariés considèrent que les managers de leur organisation ne sont pas suffisamment sensibilisés aux risques psychosociaux¹⁶. Ce constat interpelle d'autant plus que les entreprises qui en ont les moyens organisent régulièrement des formations pour ce public. La question semble plus se poser en termes de format et de qualité d'accompagnement. Une courte session de e-learning est-elle adéquate quand elle s'adresse à l'intelligence émotionnelle des managers afin de les aider à adapter leur posture quotidienne et à mieux identifier les premiers signaux faibles ? Comme évoqué dans une précédente note pour la Fondation Jean-Jaurès¹⁷, on en revient à la nécessité de prioriser la prévention primaire, c'est-à-dire celle visant à réduire la survenance des risques, là où ces derniers sont souvent traités en réaction, lorsque les symptômes sont présents.

Plus généralement, ces tendances confirment les attentes des salariés envers un rôle élargi de l'entreprise¹⁸. Le souhait d'une plus grande responsabilité des employeurs, au-delà des missions inhérentes à leur activité, s'est fortement accru depuis la crise sanitaire, y compris dans des domaines comme la santé qui relèvent souvent de la vie privée et de l'intime. En novembre 2022, près des trois quarts des salariés (71%) déclaraient ainsi être intéressés par un accompagnement de leur employeur permettant d'améliorer leur santé physique ou psychologique¹⁹, un score qui s'inscrit à la hausse (+5 points par rapport à 2021). Si l'on remonte un peu plus loin dans le temps, la distribution de masques dans certaines entreprises au début de la pandémie, alors même que l'État n'était pas en mesure d'en fournir, a marqué les esprits (diffusion en boucle de cette information quand les Français étaient confinés et donc plus nombreux devant leur télévision à suivre cette actualité unique).

Est-il tabou d'évoquer l'absentéisme au travail ? Le vécu des salariés absents

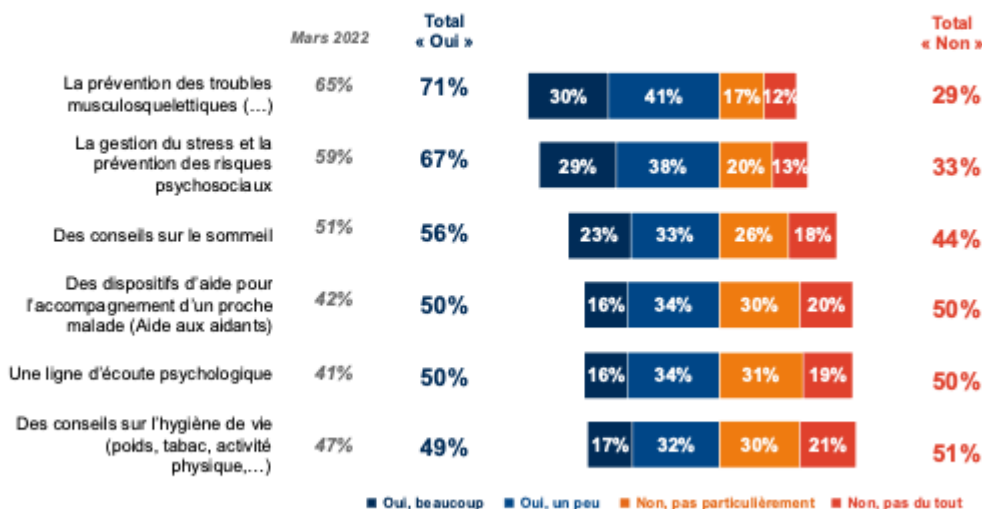
Lorsque l'on retrace la trajectoire d'une absence (avant l'arrêt, pendant et après), différentes failles apparaissent dans la manière de l'appréhender et son vécu, que ce soit par la personne concernée et par les autres acteurs (managers, DRH...). Les conséquences peuvent s'en ressentir sur l'état d'esprit et la motivation future des employés absents.

En amont d'une absence, nous avons vu que la pénibilité du travail constitue un terreau propice à des arrêts de travail. **À cela s'ajoute une baisse de la visibilité des actions de prévention en 2022.** Un salarié sur deux (53%) estime actuellement connaître les actions menées par leur entreprise sur ces sujets, soit une baisse significative de 6 points par rapport à 2021. De surcroît, seuls 29% des interviewés déclarent les connaître « précisément » (contre 32% en 2022)²⁰.

Tout se passe donc comme si la parenthèse de la crise sanitaire n'était pas refermée en matière de progression de l'absentéisme, mais qu'elle tendrait à l'être concernant l'état d'esprit, la vigilance et le volontarisme en matière de prévention de chacun des acteurs. Pourtant, comme le montre le graphique ci-dessous, **l'intérêt pour divers accompagnements en matière de santé que pourrait proposer l'employeur demeure élevé et s'inscrit même à la hausse.**

L'intérêt pour divers accompagnements en matière de santé que pourrait proposer l'entreprise ou organisme de travail

Question : Seriez-vous intéressé(e) si votre entreprise / organisme de travail vous proposait de bénéficier d'un accompagnement personnalisé par des professionnels de santé au travail sur les sujets suivants ?



Deuxième étape dans la trajectoire d'une absence, comment la rupture provisoire avec son milieu professionnel est-elle vécue, indépendamment de la souffrance physique ou psychologique ayant conduit à solliciter un arrêt ?

La grande majorité des salariés absents au moins un jour en 2022 a mal vécu cette période spécifique. Avec en premier lieu, un sentiment de culpabilité. 69% d'entre eux estimaient en effet que leur arrêt allait compliquer l'organisation du travail des collègues et des managers. À titre personnel, 61% affirmaient qu'il allait les pénaliser en matière de rémunération, 59% qu'il risquait de générer une surcharge de travail au retour et 53% qu'il allait susciter des critiques de managers et 50% de collègues. Dans des proportions moindres mais toujours majoritaires, 53% des personnes arrêtées anticipaient des conséquences négatives à plus long terme, considérant que cette absence allait nuire à leur image professionnelle en laissant penser qu'ils sont moins impliqués. **Au global, ces perceptions ne laissent donc pas présager un retour serein au travail et l'arrêt de travail semble s'apparenter à une double peine pour le salarié.**

L'arrêt de travail est très peu abordé sous le prisme de la personne concernée. Les interrogations autour de son bien-fondé comme les frustrations générées par l'impact d'une absence peuvent parfois priver le collectif d'empathie à l'égard du collègue absent. Il existe aussi une forme de pudeur pouvant empêcher de prendre des nouvelles. N'est-on pas trop intrusif lorsque l'on appelle un collègue dont le motif est couvert par le secret médical ? L'arrêt ne doit-il pas permettre au collaborateur de se déconnecter de son environnement de travail ? Ces questions incitent à ne pas juger de façon trop hâtive un manque de solidarité présumé.

Prévention moins visible avant, culpabilisation pendant, comment se déroule la phase de retour au travail ? Celle-ci constitue indéniablement un angle mort de la culture managériale. Après une absence moyennement longue (au moins cinq jours et pour des raisons autres qu'une maladie ordinaire ou saisonnière), très peu de salariés se sont en effet correctement sentis accompagnés.

Dans le détail, les collègues demeurent le plus grand soutien. Toutefois, ce sentiment s'effrite : 62% des personnes concernées indiquent avoir été soutenus par leurs collègues, soit une baisse de 7 points par rapport à 2021. Ces proportions deviennent minoritaires et toujours en baisse s'agissant de l'accompagnement par les autres acteurs : le manager (43%, -8 points vs 2021), la médecine du travail dans les structures où elle est présente (40%, -1 point) et les ressources humaines (25%, -9 points)²¹.

Plus spécifiquement et de façon inquiétante, les salariés arrêtés longtemps (plus de cinquante

jours) font état d'un accompagnement plus dégradé de la part de ces différents acteurs en comparaison avec celui réservé à leurs collègues arrêtés entre 5 et 49 jours, alors même qu'ils sont susceptibles d'avoir plus besoin de soutien lors de la reprise. Seule exception : ils sont les plus nombreux à évoquer avoir été soutenus par la médecine du travail (60% contre 40% en moyenne).

Ce vécu difficile du retour au travail, loin d'être rassurant, cautionne a posteriori les craintes ressenties pendant la période d'absence.

Plus largement, cette déception envers l'accompagnement post-arrêt détonne au regard de la qualité perçue de l'accompagnement lors de l'arrivée dans une entreprise (l'« onboarding »). Cette comparaison témoigne une nouvelle fois qu'aux yeux de beaucoup d'employés, **les pratiques en matière de marque employeur privilégient surtout l'attractivité extérieure et se préoccupent moins des ressources internes**²². Enfin, dans un contexte de difficulté de recrutement et de rétention des talents où les enjeux de qualité de vie au travail sont prioritaires, **ce phénomène montre bien que certaines actions pour optimiser le bien-être au travail ne nécessitent pas forcément de grands efforts budgétaires ou d'innovation, mais d'abord un accompagnement humain visible et pérenne.**

Conclusion

Phénomène de masse notoirement en hausse, l'absentéisme demeure fortement vécu comme tabou par les personnes concernées comme par les autres acteurs de l'entreprise qui le subissent.

En plus de ses conséquences négatives sur la santé des personnes concernées comme sur la désorganisation des services qu'elle engendre, la hausse des absences est également révélatrice d'une culture managériale qui, bien que s'étant profondément renouvelée depuis la crise sanitaire, demeure encore fortement ancrée autour d'idées reçues peu susceptibles de l'endiguer : absentéisme de complaisance, vacances supplémentaires... Si la condamnation des abus est évidemment légitime, la question de l'absentéisme ne doit pas pour autant être circonscrite à une problématique de désengagement.

Dès lors, sans tomber dans un angélisme culpabilisateur, dans un contexte où la fidélité aux employeurs est challengée, il apparaît nécessaire de rééquilibrer les discours négatifs sur ce sujet et d'impulser un nouvel élan aux initiatives volontaristes qui s'étaient accélérées juste après le début de la crise sanitaire.

Dans ce cadre, l'enjeu de la prévention santé/sécurité sur le temps long (c'est-à-dire ne se limitant pas à des actions ponctuelles en matière de qualité de vie au travail) est essentiel. Il en est de

même pour l'accompagnement des managers, acteurs de confiance centraux, afin de les aider à échanger sereinement avec leurs équipes et de relayer les leviers d'actions en matière d'organisation du travail.

1. L'enquête a été menée entre le 9 et le 20 mars 2023 auprès d'un échantillon représentatif de 3005 salariés (dans le public et le privé) dont 1303 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2022.
2. Selon les données de l'Observatoire de l'absentéisme du groupe Diot Siaci.
3. Enquête menée auprès d'un échantillon de 602 décideurs RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.
4. *Les Échos*, 25 décembre 2022.
5. Romain Bendavid, *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, [Fondation Jean-Jaurès](#), septembre 2022.
6. Norme Ifop de climat social, novembre 2022.
7. Norme Ifop de climat social, novembre 2022.
8. Baromètre Diot Siaci Ifop de l'absentéisme au travail, vague 2, avril 2023.
9. Ibid.
10. *Quels sont les salariés les plus touchés par les accidents du travail en 2019 ?*, [Dares](#), 2 novembre 2022.
11. Norme Ifop de climat social, novembre 2022.
12. Ibid.
13. *Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?*, [Dares](#), 9 mars 2023.
14. Norme Ifop de climat social, novembre 2022.
15. Baromètre Back office santé conduite par l'Ifop, vague 3, juin 2023.
16. Baromètre Diot Siaci Ifop de l'absentéisme au travail, vague 2, avril 2023.
17. Romain Bendavid et Sabeiha Bouchakour, *Santé au travail et prévention de l'absentéisme : la nouvelle donne post-Covid*, [Fondation Jean-Jaurès](#), 25 novembre 2022.
18. Romain Bendavid, *Le rôle politique des entreprises*, [Fondation Jean-Jaurès](#), 8 juillet 2021.
19. Norme Ifop de climat social, novembre 2022.
20. Baromètre Diot Siaci Ifop de l'absentéisme au travail, vague 2, avril 2023.
21. Baromètre Diot Siaci Ifop de l'absentéisme au travail, vague 2, avril 2023.
22. Romain Bendavid, « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail », [Fondation Jean-Jaurès](#), 14 septembre 2022.