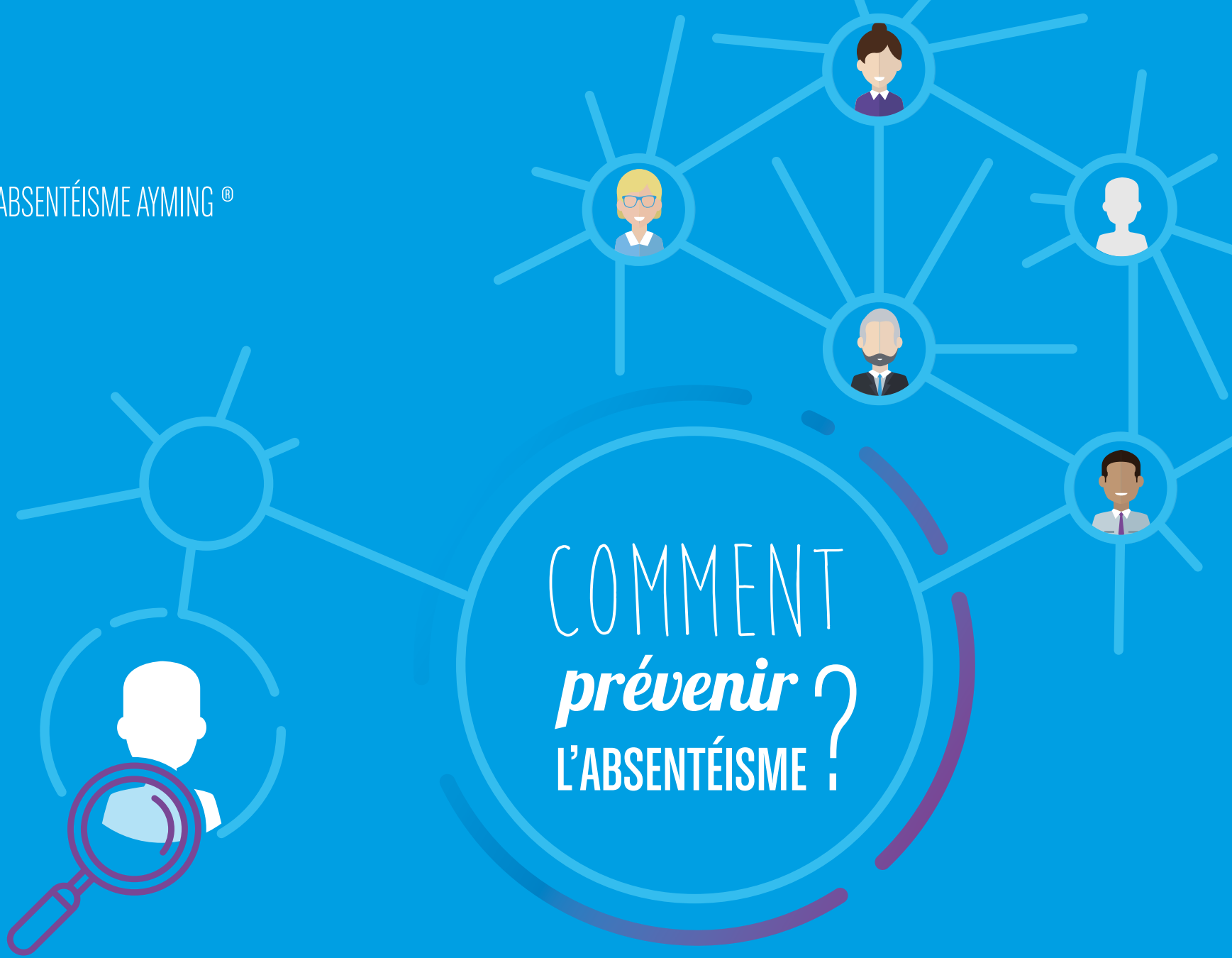


# LIVRE BLANC

8ÈME BAROMÈTRE DE L'ABSENTÉISME AYMING®

*Édition 2016*



ayming

HR  
performance



## Yannick Jarlaud

Directeur associé Ayming  
Directeur de l'étude  
Ayming HR performance

# Edito

## Un outil de prise de décision

Lorsque nous avons voulu faire évoluer notre Baromètre de l'Absentéisme Ayming®, nous sommes allés interroger les DRH qui l'utilisent comme un outil d'accompagnement et de prise de décisions. Pour en faire un allié encore plus précis dans leurs actions, il fallait qu'il réponde à de nouvelles attentes :

- Avoir **les chiffres d'absentéisme les plus détaillés possibles** pour pouvoir se comparer et savoir situer son entreprise selon son secteur d'activité ou sa région ;
- Avoir une analyse précise du lien **entre « absentéisme » et « engagement »** et connaître les mécanismes associés ;
- Avoir **une cartographie des actions possibles**, de leurs efficacités et de leurs impacts sur l'entreprise.



ayming

HR  
performance

## Pourquoi un baromètre annuel de l'absentéisme ?

Il y a plus de 10 ans, lorsque nos clients ont commencé à nous solliciter pour travailler sur l'amélioration de leur taux d'absentéisme, nous avons fait le constat qu'il n'existait aucun indicateur national sur le sujet. Avant d'être publié, ce baromètre nous servait surtout à réaliser nos missions, servant ainsi de benchmark où nous pouvions positionner nos clients.

Contrairement à ce dont nous disposons dans l'univers de la prévention des risques professionnels, avec les taux de fréquence et de gravité, en France, aucun organisme ne pouvait nous indiquer quelles étaient les tendances et les valeurs concernant l'absentéisme.

Avec la contribution de nos clients, nous publions en 2007 les premiers indicateurs de l'absence en France. Depuis, chaque année, nous améliorons notre étude pour permettre à un plus grand nombre d'entreprises d'approfondir ce sujet.

## Une étude plus exhaustive et européenne

Afin de répondre à ces attentes, nous avons souhaité que le 8ème Baromètre de l'Absentéisme Ayming® représente plus largement la diversité des entreprises françaises. Il s'inscrit en rupture avec les éditions précédentes puisqu'il intègre les PME alors que seules les entreprises françaises de plus de 200 salariés étaient initialement prises en compte.

Nous l'avons réalisé en **partenariat avec AG2R LA MONDIALE**, premier groupe de protection sociale en France qui recense les données de 26 239 entreprises employant plus de 980 000 salariés dans toute la France. Nous avons également mené une étude en collaboration **avec KANTAR TNS (anciennement TNS SOFRES)** auprès de 3 000 salariés européens pour identifier les particularités françaises face à chaque pays concerné. Enfin, nous avons complété notre enquête par des retours d'expérience de 250 DRH menant des actions destinées à réduire l'absentéisme dans leur entreprise.

## Ajouter notre expertise aux statistiques

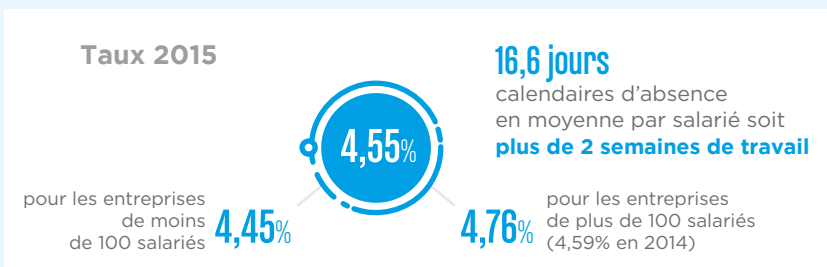
Pour que toutes les données collectées lors de cette étude puissent réellement servir à faire avancer les entreprises dans la prévention de l'absentéisme et l'amélioration de l'engagement de leurs collaborateurs, nous éditons ce livre blanc afin de vous donner les clés de compréhension des données et des mécanismes de l'absence. **Parce que l'absentéisme n'est pas une fatalité**, vous y trouverez là tous les indicateurs et les informations pour agir et en faire une opportunité de mobilisation et d'engagement de vos équipes.

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont participé à l'élaboration de ce premier livre blanc sur l'absentéisme : notamment les DRH qui ont participé à l'enquête et ceux qui ont partagé avec nous leur retour d'expérience, l'équipe dédiée d'AG2R LA MONDIALE qui a brassé et structuré la base des absences, les consultants experts en Qualité de Vie au Travail d'Ayming qui ont analysé, structuré et rédigé l'ensemble de ce document.

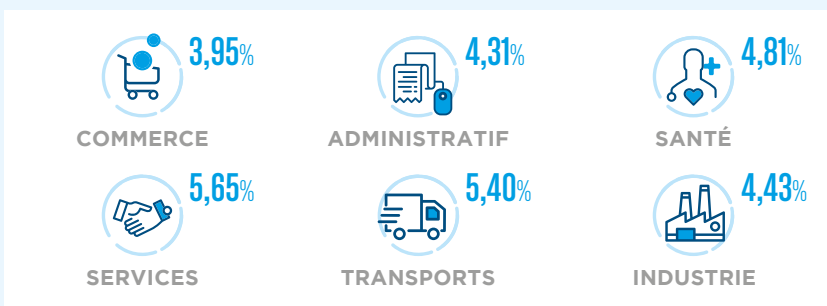


# EN RÉSUMÉ

## → Très légère hausse de l'absentéisme en 2015



## → Tous les secteurs sont touchés par ce phénomène



Absences liées à la santé et aux raisons personnelles **44%** VS **56%** Absences liées aux conditions de réalisation du travail

Les salariés des PME (moins de 100 salariés) sont globalement plus présents que la moyenne nationale avec un taux d'absentéisme de 4,45% contre 4,55%. Toutefois, la taille de l'entreprise n'a pas d'impact direct sur l'absentéisme. Le taux varie surtout en fonction de la taille des équipes dans les entreprises. On note également chez les seniors un taux plus élevé car leurs durées d'arrêt sont plus longues et les motifs de santé souvent plus complexes.

## → La relation entre absentéisme et engagement est clairement démontrée

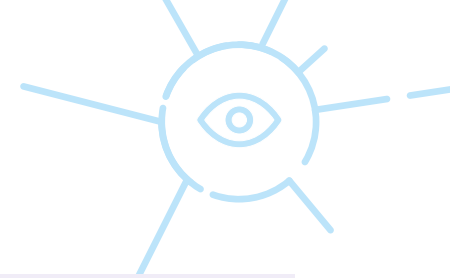
Les chiffres font ressortir une catégorie de salariés qui se disent heureux dans leur travail et engagés activement à la réussite de leur entreprise. Ces « heureux et mobilisés » se distinguent car ils sont :

- Moins absents et pour des motifs de santé en premier lieu
- Plus enclins à recommander leur employeur
- Prêts à s'impliquer davantage qu'ils ne le sont actuellement pour la réussite de leur entreprise

## → Les Français moins heureux au travail

Si notre étude européenne démontre que la relation au travail est différente d'un pays à un autre, les chiffres nous apprennent que les salariés français sont globalement moins motivés et plus absents que leurs voisins européens. Avec 68% de salariés « heureux et mobilisé », les Français se situent sous la moyenne européenne (73%) avec les Espagnols (67%) et les Italiens (66%). Dans ces pays, les salariés ont un sentiment d'obligation de travailler plus fort que les autres pays car ils connaissent un niveau de chômage élevé, semblant davantage subir leur travail et étant moins nombreux à se déclarer « heureux » au travail.





### → *S'appuyer sur l'implication des collaborateurs*

Les retours d'expérience des DRH qui constaté une amélioration tangible de l'engagement de leurs collaborateurs, nous enseignent que ces bons résultats ont été obtenus grâce à **une forte implication des managers et un soutien solide de la direction**, démontrant le caractère stratégique de la démarche. Bien souvent, plus le taux d'absentéisme est élevé, plus le collectif prend conscience de la nécessité d'agir.

### → *Faire sortir l'absentéisme de la fatalité*

La plupart des DRH qui ont entamé une démarche pour réduire les absences se sont tout d'abord heurtés à une forme de **banalisation de l'absence**, vécue comme une fatalité immuable. Il est parfois difficile d'y allouer un budget et de mettre en place une action de communication groupée pour soutenir le projet.

### → *Les actions efficaces*

Alors que 56% des causes d'absences sont directement liées au travail (la charge, l'insatisfaction liée à la rémunération, l'ambiance...), il nous paraissait intéressant de considérer les actions mises en œuvre par les DRH et leurs effets réels sur la motivation des salariés. Par ailleurs, les actions apparemment populaires n'étant pas forcément les plus efficaces, en voici la cartographie :

#### **Les plus plébiscitées et efficaces :**

- Amélioration des conditions physiques de travail ;
- Ergonomie des postes de travail ;
- Investissement dans l'achat de matériel favorisant la Santé ;
- Formation de l'encadrement à la Santé et à la Sécurité ;
- Moments de convivialité informels autorisés ;

#### **Les plus osées mais efficaces :**

- Mise en place d'objectifs individuels et de rémunération associée ;
- Crèche pour les enfants du personnel ;
- Mise en place du télétravail ;

#### **Les plus contre-productives :**

- Mise en place de contres-visites médicales généralisées ;
- Sanctions disciplinaires en cas d'absence injustifiée.

### → *La méthode Ayming en trois étapes*

Pour les entreprises qui veulent commencer à agir dès aujourd'hui, il n'y a pas de recette miracle, mais une méthodologie que nous appliquons chez nos clients et qui a fait ses preuves :

**1 → Commencer par chiffrer**, cartographier et mettre en place les indicateurs permet de comprendre où se situe l'entreprise, l'objectif à atteindre et le chemin à parcourir.

**2 → Construire un plan d'actions** en fonction des problématiques avec des étapes à court terme pour motiver les équipes et à moyen terme pour changer les usages.

**3 → Avoir une action à court et long terme** afin de travailler sur l'engagement et la motivation, en s'appuyant sur les salariés les plus motivés pour promouvoir une nouvelle culture, tout en étant attentifs aux besoins plus ou moins bien exprimés et aux signes de désengagement des collaborateurs.

Les premiers effets bénéfiques remarquables sont en premier lieu la coopération et l'investissement des salariés. L'impact sur le taux d'absentéisme se fait sentir entre 1 à 3 ans et au-delà, l'accroissement de la performance sociale de l'entreprise devient clairement mesurable, créant un cercle vertueux à tous les niveaux.



## LES NOUVEAUTÉS DU BAROMÈTRE 2016

- ➔ Des chiffres représentatifs du secteur privé en France, incluant 26 239 entreprises dont les PME en partenariat avec



**AG2R LA MONDIALE**

- ➔ Une étude auprès des salariés français et européens pour analyser leur relation au travail et identifier les sources de motivation des français par rapport aux autres pays en partenariat avec

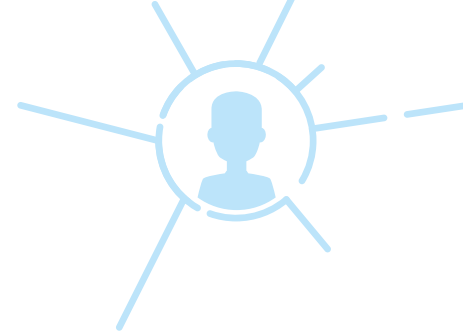
**KANTAR TNS**

- ➔ Une analyse des actions et retours d'expérience de DRH d'après une enquête menée par Ayiming



**ayiming**

HR  
performance



# Sommaire

P 2	<b>Edito</b>
P 4	<b>En résumé</b>
P 6	<b>Les nouveautés</b>
P 7	<b>Qu'appelle-t-on l'absentéisme ?</b>
P 8	Les chiffres de l'année 2015
P 12	Fiches sectorielles
P 15	<b>Un lien démontré entre absence et engagement</b>
P 15	Les motifs d'absence
P 16	Bonheur et mobilisation
P 19	Améliorer l'engagement
P 20	Prévenir le désengagement
P 22	Absentéisme et motivation à l'international
P 25	<b>Comment agir ?</b>
P 25	Etat des lieux et maturité des entreprises
P 27	Les actions face à leur efficacité
P 28	Les clichés : ce qui marche vs ce qui ne marche pas
P 32	Que garde-t-on ?
P 33	<b>Notre accompagnement</b>
P 34	<b>Annexes : lexique et méthodologie</b>

1

## QU'APPELLE-T-ON L'ABSENTÉISME ?

Il convient de rappeler qu'« absentéisme » ne veut pas dire « absence ». On regroupe dans l'absence l'ensemble des arrêts, congés et autres droits des salariés à ne pas être à leur poste ou plus généralement en subordination de leur employeur. Ainsi l'absence englobe : les congés maternité / paternité, les événements familiaux, les formations, les grèves, les arrêts maladies, les accidents du travail...

### Qu'est-ce que l'absentéisme ?

L'absentéisme est le terme utilisé pour désigner les absences associées à un comportement du salarié qui, dans un autre contexte professionnel ou un autre rapport au travail, n'aurait pas eu la même attitude. On parle d'absentéisme lorsque la cause de l'absence devient un prétexte pour ne pas revenir à son poste.

Ce terme concerne donc toutes les absences qui auraient pu être évitées par une prévention adaptée de la part de l'employeur.

### Quelle est notre définition de l'absentéisme ?

Depuis 10 ans que nos équipes d'experts travaillent sur l'absence dans les entreprises, nous avons défini le périmètre de l'absentéisme sur les critères et données existants. Pour Ayming, la mesure de l'absentéisme doit englober les arrêts pour « maladie », pour « accident de travail » et de « trajet », pour « maladie professionnelle » et les « absences injustifiées ».

On peut considérer qu'il y a une part incompressible et une part compressible dans l'absentéisme. La part incompressible concerne l'état de santé des salariés ou de leurs proches. La part compressible correspond aux absences dont le motif est davantage lié au travail.

C'est sur cette part compressible que nous portons particulièrement notre attention et nos actions.



### Taux d'absentéisme

Il n'existe aucune définition officielle du calcul du taux d'absentéisme. Cependant, on peut le calculer avec la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Temps d'absence}}{\text{Temps travaillé}}$$

### Pour le baromètre...

Il existe 4 unités de temps : l'heure, le jour ouvré (du lundi au vendredi, hors jours fériés), le jour ouvrable (du lundi au samedi, hors jours fériés) et le jour calendaire (tous les jours de la semaine, y compris les jours fériés).

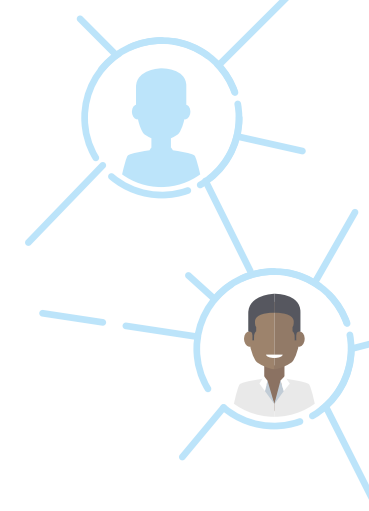
Afin de permettre aux entreprises de se comparer à nos indicateurs, nous utilisons dans le cadre du Baromètre de l'Absentéisme Ayming® les jours calendaires.

Baromètre de  
l'Absentéisme  
Ayming®

=

Jours calendaires  
d'absence

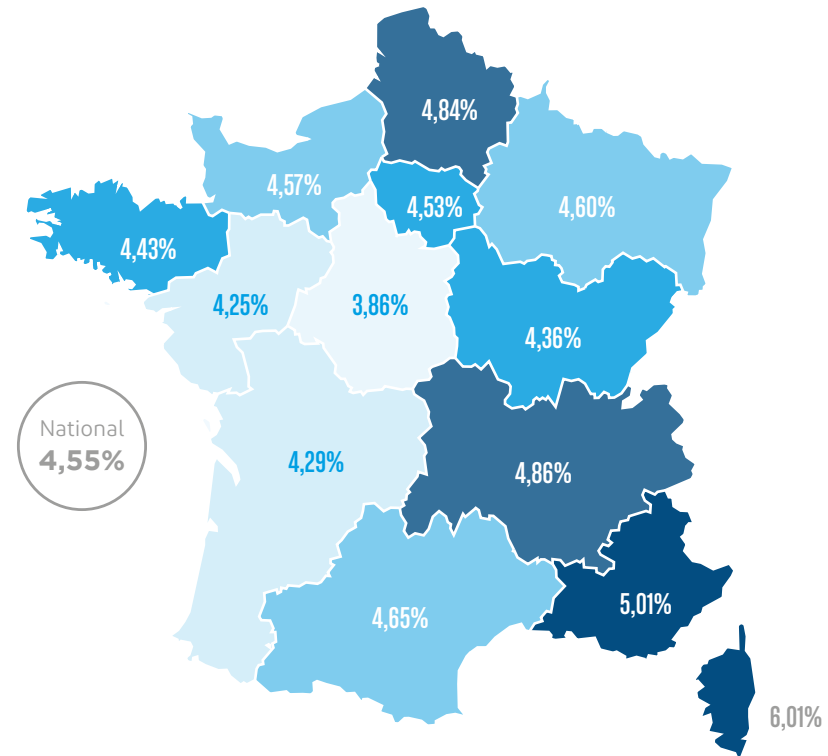
Jours calendaires  
de présence



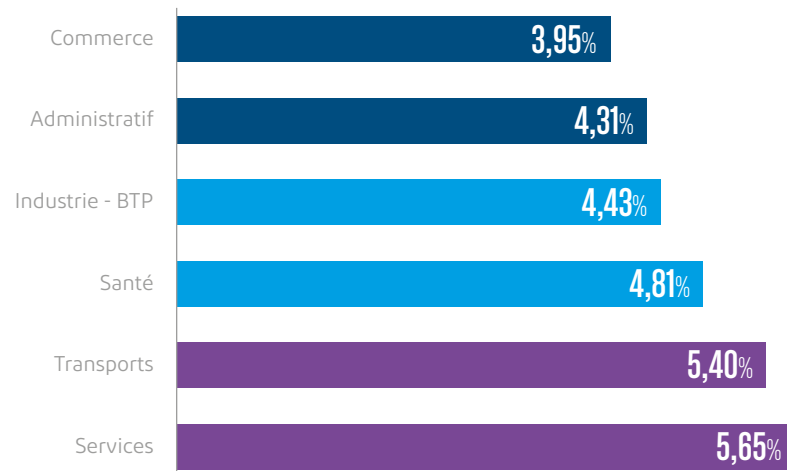
## LES CHIFFRES DE L'ANNÉE 2015

### ➔ 4,55 % d'absentéisme en France en 2015

Sa répartition régionale est proche de celle observée les années précédentes. Le niveau de l'absentéisme est en effet plus élevé dans le Nord et dans les départements du littoral méditerranéen. La nouvelle carte des régions permet d'avoir des périmètres comparables en termes de données. On note une particularité sur la région Auvergne-Rhône-Alpes qui a augmenté plus fortement cette année que les autres régions.



**L'absentéisme au Nord et au Sud est toujours plus élevé.**



➔ **Tous les secteurs d'activité sont touchés par l'absentéisme**, avec une amplitude assez réduite. Cette année, un nouveau secteur, les établissements administratifs qui regroupent les sièges sociaux et autres activités administratives, ont été isolés dans l'étude afin de suivre cette activité professionnelle particulière. Le secteur des Services remporte la palme de l'absentéisme, avec un taux enregistré de 5,65%.



**Les secteurs dont les taux sont les plus faibles :**



COMMERCE



ADMINISTRATIF



TRANSPORTS



SERVICES

**Les secteurs dont les taux sont les plus élevés :**



ayming

HR  
performance

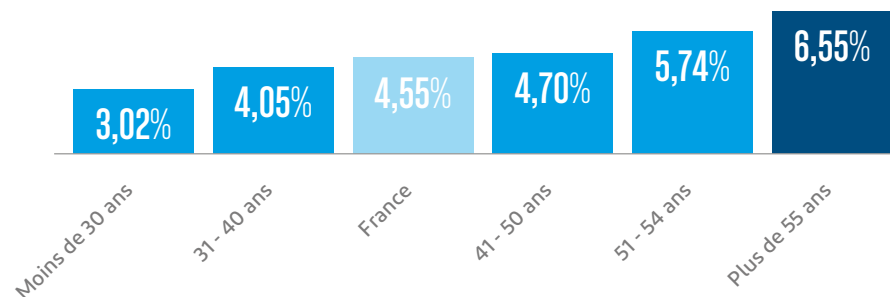


## ➔ Qui est absent ?

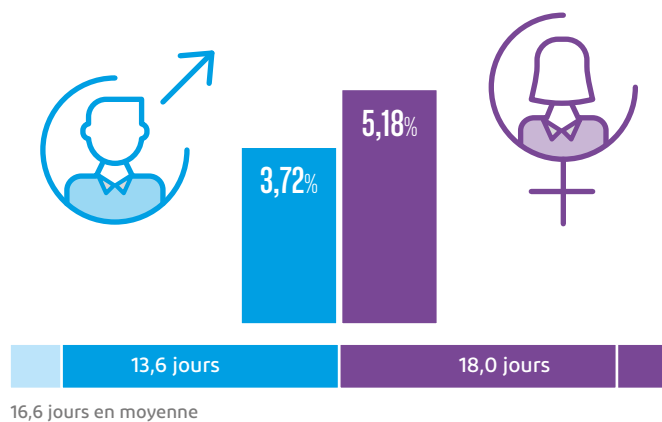
Le taux d'absentéisme progresse avec l'âge. En 2015, il s'élève en effet à 3,02% dans la tranche d'âge inférieure ou égale à 30 ans avec une gravité moyenne de 11 jours. Il atteint 6,55 % chez les plus de 55 ans avec une gravité de 23,9 jours calendaires. Cette année encore, ces chiffres confirment que les seniors font l'objet d'absences longues qui pèsent fortement sur le taux d'absentéisme de cette catégorie. En effet, ils ont des motifs de santé plus complexes et des maladies que les jeunes n'ont pas.



**Les séniors sont impactés par des arrêts plus longs mais moins fréquents.**



**Les femmes ont des durées cumulées d'absence plus importantes.**



- ➔ Les femmes sont plus absentes (18 jours par an) que les hommes (13,6 jours/an).

Le nombre de jours d'absence annuels moyen s'établit donc à 16,6 jours.

L'étude, à partir de cet échantillon élargi, confirme que les femmes ont un taux d'absentéisme plus important que les hommes. Loin des clichés, les mères de famille ont encore souvent plus de charge familiale que leur conjoint et sont physiologiquement plus sensibles aux affections professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques.

## ➔ Impact de la taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise ne semble pas avoir d'impact net sur le taux d'absentéisme.

Les salariés des PME (moins de 100 salariés) sont globalement plus présents que la moyenne nationale avec un taux d'absentéisme de 4,45% contre 4,55%. Toutefois, le taux d'absentéisme des PME peut varier très sensiblement en cas d'absence de longue durée d'un salarié. Les entreprises de 100 salariés et plus ont un taux d'absence plus élevé à 4,76%. Comme nous l'avons constaté les années précédentes, le taux varie davantage avec la taille des équipes qu'avec la taille de l'entreprise.



**C'est la taille des équipes qui importe, pas celle de l'établissement.**



ADMINISTRATIF 79%

COMMERCE 54%

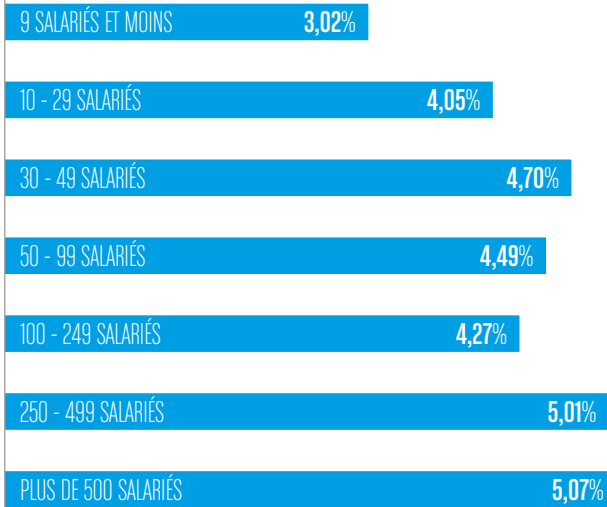
INDUSTRIE 54%

SANTÉ 54%



SERVICES 45%

TRANSPORTS 56%



## ➔ Impact du secteur d'activité

Le taux de « toujours présents » enregistré varie en fonction du secteur d'activité.

Le taux national est en hausse par rapport à l'année dernière.

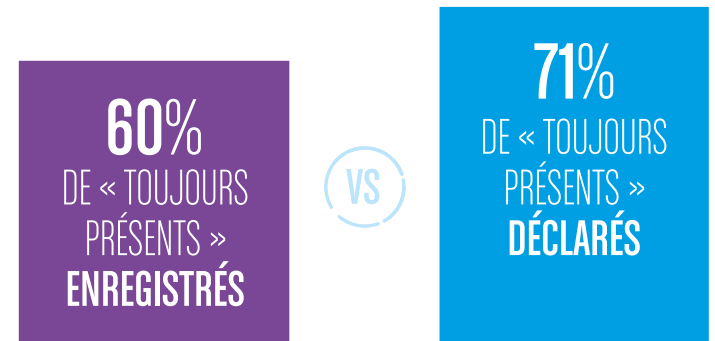
Ceci s'explique par l'élargissement de la base de l'étude aux activités du secteur Administratif. A isopérimètre le taux de « toujours présents » enregistré est 60% en 2015.

On note également que l'activité de Services présente le taux de « toujours présents » enregistré le plus faible. Dans le secteur Administratif, l'absence concerne davantage des groupes de personnes ciblés.



**Le secteur Administratif présente le plus fort taux de « toujours présents ».**





### ➔ *Le déni d'absence est confirmé*

Lorsque l'on demande aux salariés s'ils ont eu une absence durant l'année écoulée, ils sont 71% à déclarer que « non ».

Cependant dans les données d'absence, la réalité est toute autre. Le taux de « toujours présents » réellement enregistré passe à 60% en France.

➔ **On peut oublier d'avoir été absent.**



### DE L'IMPORTANCE DE COMMENCER PAR CHIFFRER

« Le projet a mûri progressivement. Nous avons la volonté de faire changer les choses sur l'absentéisme. Nous étions convaincus que le management joue un rôle fondamental. Nous avons proposé une formation différenciante dans l'objectif de responsabiliser l'ensemble de nos managers. Nous voulions faire évoluer leur posture, changer leur représentation du phénomène, qu'ils décodent différemment les situations et qu'ils prennent conscience de leur rôle central dans l'absentéisme de leur magasin.

Nous avons été accompagnés par Ayming sur différents volets : l'analyse quantitative des données nous a permis de faire parler les chiffres et de croiser les indicateurs selon différents critères. Nous avons aussi mené une démarche participative en écoutant nos employés commerciaux dans le cadre de focus group et d'entretiens individuels. Nous voulions comprendre ce qui pouvait générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction et ce qu'il faudrait mettre en place pour renforcer leur bien-être au travail.

Sur la base de ces éléments, nous avons ensuite travaillé avec nos acteurs opérationnels : employés et directeurs de magasin, fonctions d'appui en région, etc. pour construire des actions très pratiques à déployer rapidement dans nos magasins. »

Teddy Cachan  
Responsable études et reporting RH  
Carrefour Market

## FICHES SECTORIELLES



# Commerce

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



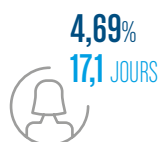
99 SALARIÉS ET MOINS

3,95%  
14,4

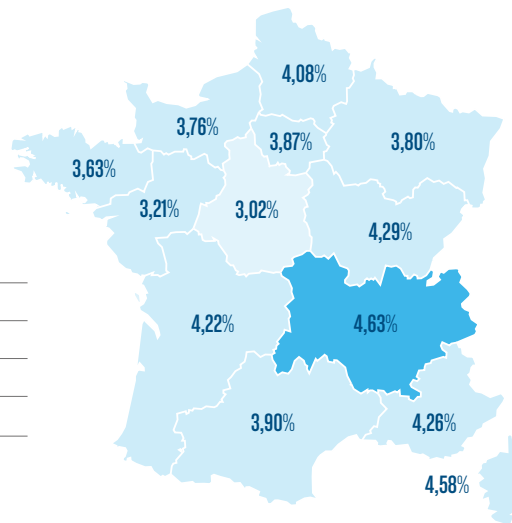
100 SALARIÉS ET PLUS

3,98%  
14,5

→ PAR GENRE



→ PAR RÉGION



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	2,60%	9,5 J
31 - 40 ans	3,58%	13,1 J
41 - 50 ans	4,43%	15,8 J
51 - 54 ans	5,15%	19,2 J
55 ans et plus	6,47%	23,6 J



# Administratif

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



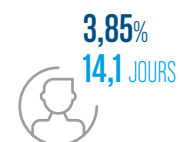
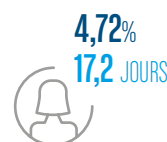
99 SALARIÉS ET MOINS

3,58%  
13,1

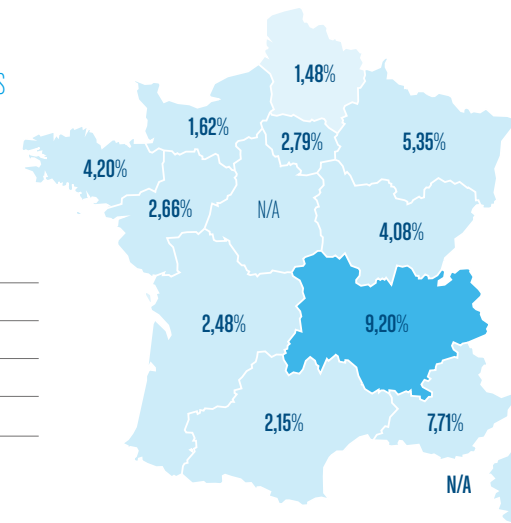
100 SALARIÉS ET PLUS

6,48%  
23,7

→ PAR GENRE



→ PAR RÉGION



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	3,60%	25,2 J
31 - 40 ans	1,37%	16,5 J
41 - 50 ans	3,86%	29,6 J
51 - 54 ans	7,30%	28,2 J
55 ans et plus	8,51%	24,9 J



ayming

HR  
performance



## Santé

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



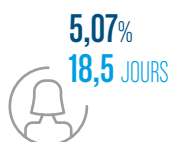
99 SALARIÉS ET MOINS

4,76%  
17,4

100 SALARIÉS ET PLUS

4,87%  
17,8

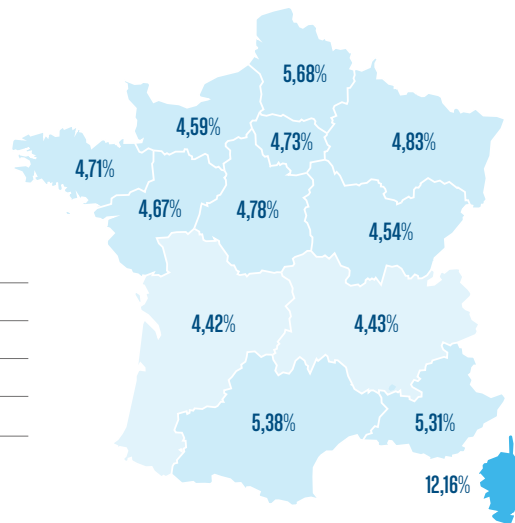
→ PAR GENRE



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	3,92%	14,3 J
31 - 40 ans	4,55%	16,6 J
41 - 50 ans	4,73%	17,3 J
51 - 54 ans	5,57%	20,3 J
55 ans et plus	5,82%	21,6 J

→ PAR RÉGION



## Services

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



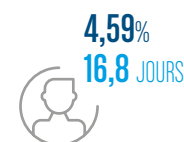
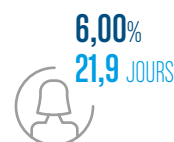
99 SALARIÉS ET MOINS

5,58%  
13,1

100 SALARIÉS ET PLUS

5,83%  
23,7

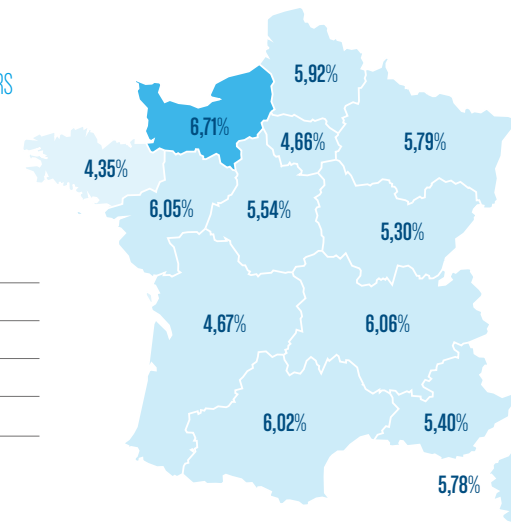
→ PAR GENRE



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	3,68%	13,4 J
31 - 40 ans	5,24%	19,1 J
41 - 50 ans	5,78%	21,0 J
51 - 54 ans	6,65%	24,3 J
55 ans et plus	6,98%	25,5 J

→ PAR RÉGION





# Transports

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



99 SALARIÉS ET MOINS

3,88%

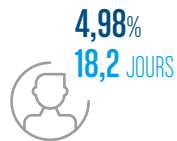
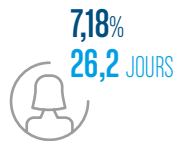
14,2

100 SALARIÉS ET PLUS

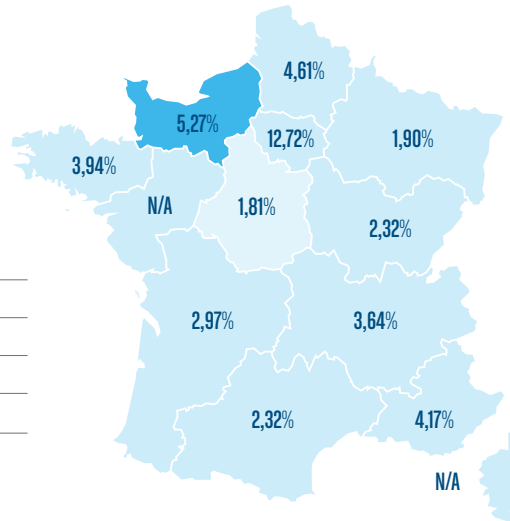
6,87%

25,1

→ PAR GENRE



→ PAR RÉGION



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	1,99%	7,3 J
31 - 40 ans	4,16%	15,2 J
41 - 50 ans	3,79%	13,8 J
51 - 54 ans	6,33%	23,1 J
55 ans et plus	9,94%	36,3 J



# Industrie

CHIFFRES 2015

→ TAUX D'ABSENTÉISME MOYEN



→ TAUX DE « TOUJOURS PRÉSENTS »



→ GRAVITÉ EN NOMBRE DE JOURS MOYEN



99 SALARIÉS ET MOINS

4,45%

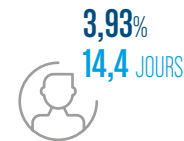
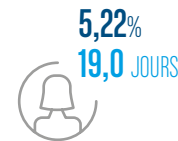
16,2

100 SALARIÉS ET PLUS

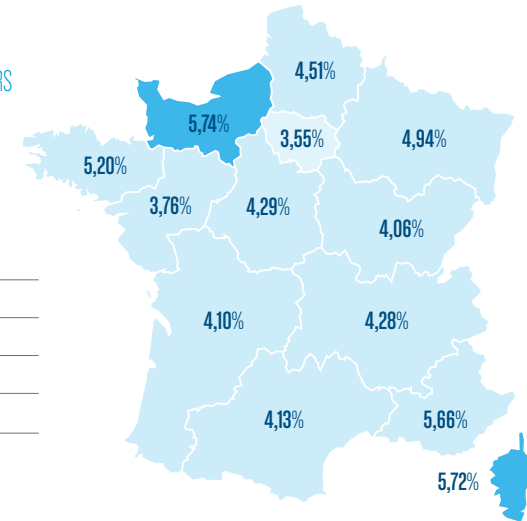
4,40%

16,1

→ PAR GENRE



→ PAR RÉGION



→ PAR ÂGE

30 ans et moins	2,90%	10,6 J
31 - 40 ans	3,63%	13,2 J
41 - 50 ans	4,43%	16,2 J
51 - 54 ans	5,61%	20,5 J
55 ans et plus	6,87%	25,1 J



ayming

HR performance

## 2 UN LIEN DÉMONTRÉ ENTRE ABSENCE ET ENGAGEMENT

### LES MOTIFS D'ABSENCE



des absences concernent des motifs cités liés à la **Santé**



des absences concernent des motifs cités liés au **Rapport au travail**

Motifs potentiels d'absence	Moyenne
Votre état de santé	<b>27%</b>
Votre situation personnelle	<b>12%</b>
Charge de travail	<b>7%</b>
Insatisfaction liée à la rémunération	<b>6%</b>
Mauvaise ambiance entre collègues	<b>6%</b>
Mauvaise organisation et/ou conditions de travail	<b>7%</b>
État de santé de vos proches	<b>5%</b>
Manque de soutien managérial ou entre collègues	<b>5%</b>

#### Quelles sont les sources de l'absence ?

Lorsqu'on questionne les salariés sur les motifs potentiels de leur absence, on constate que dans le classement, deux catégories principales se distinguent.

#### Motifs liés à la Santé

Ils concernent l'état de santé du/de la salarié(e), des proches ou sont liés à une situation personnelle. Associés à des causes qui semblent inévitables, ils représentent 44% des motifs cités. Pour ces motifs a priori inévitables, des actions sont pourtant possibles. En effet, la santé des salariés est directement influencée par la prévention des risques professionnels. Celle-ci permet de baisser les absences liées aux accidents du travail, aux maladies professionnelles mais également aux risques psycho-sociaux. De plus, la prévention de la pénibilité peut également limiter l'absentéisme de l'entreprise en prévenant l'usure professionnelle et les arrêts pour les salariés exposés depuis de nombreuses années.



#### Conseil

Une politique de Santé au travail appliquée sur le long terme peut contribuer à maîtriser l'absentéisme. Naturellement, aider à améliorer l'hygiène de vie de ses collaborateurs permettra de les aider à rester en bonne santé.

#### Motifs liés au Rapport au travail

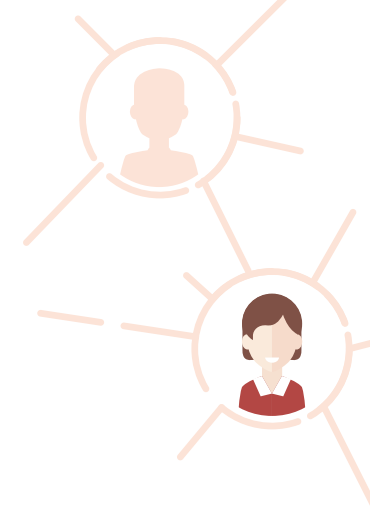
Ces motifs sont liés à une cause directement en rapport avec le travail (la charge, l'insatisfaction de rémunération, l'ambiance...). Ils représentent 56% des motifs d'absence en France. Ils prennent leur origine dans une situation rencontrée pendant le travail, liée au contenu et au contexte de travail. Il apparaît que l'élément déclencheur de l'absence est fortement associé au niveau d'engagement et de motivation du salarié face à son travail, son équipe, son entreprise.



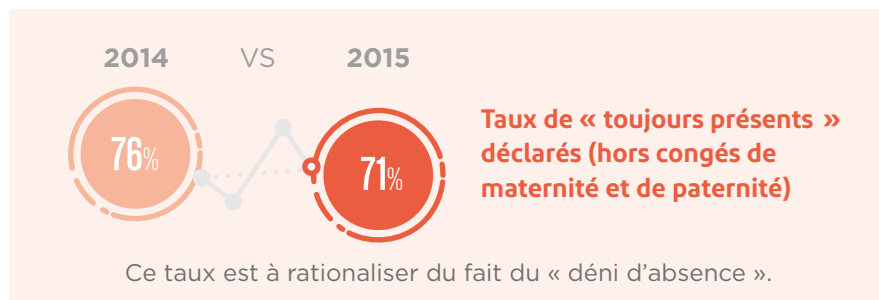
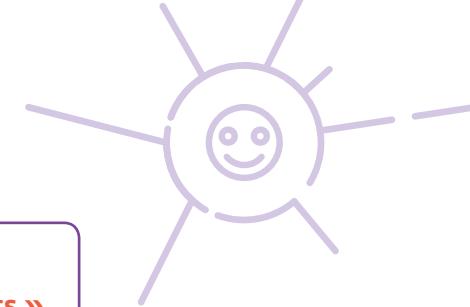
#### Conseil

Il convient de s'interroger sur les traits de caractères de cet engagement :

Qu'est-ce qui fait que le matin, un salarié décide d'aller travailler alors que le contexte de vie l'incite à rester chez lui ?

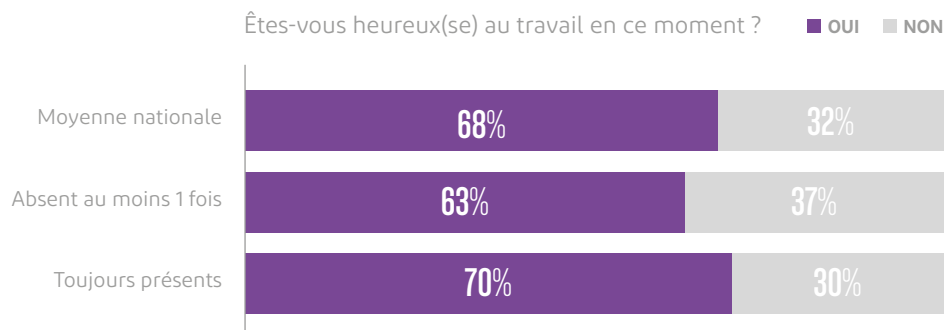


## BONHEUR ET MOBILISATION



➔ **Les salariés français qui se déclarent « toujours présents » ressentent plus de bonheur au travail.**

70% d'entre eux déclarent que oui, ils sont « heureux au travail » contre 63% des salariés qui ont eu une absence au moins.



➔ **Le fait de dire que l'on est « heureux au travail » est donc un trait de caractère qui ressort pour les salariés « toujours présents ».**

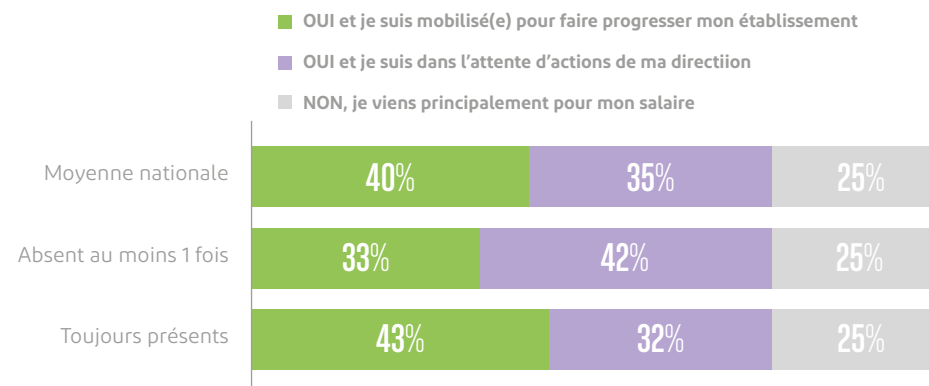
➔ **Les salariés Français qui se déclarent « toujours présents » ont une implication dans l'avenir de l'entreprise plus forte.**

43% d'entre eux déclarent être mobilisés pour faire progresser leur entreprise contre 33% des salariés qui ont eu une absence.

La mobilisation du salarié est un trait de caractère des « toujours présents » en France.

Les salariés sont à 35% « concernés » par l'avenir de leur entreprise mais dans « l'attente » de leur direction. On peut parler d'une forme de mobilisation par procuration.

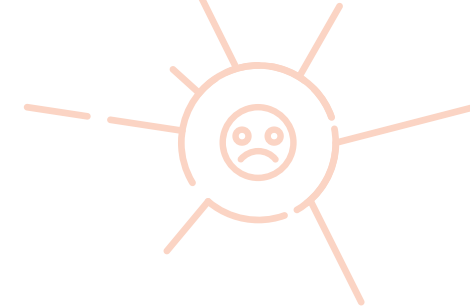
Vous sentez-vous concerné(e) par l'avenir de votre établissement ?



➔ **Il existe donc une population à la fois « mobilisée » et « heureuse » au travail caractérisée par un taux de « toujours présents » plus important.**







**A l'opposé, les « pas concernés » par l'avenir de leur entreprise et « pas heureux » dans leur travail sont moins présents que les autres.**

On observe que les « pas concernés et pas heureux » ont un taux de « toujours présents » de 68% contre 78% pour les « mobilisés et heureux ».



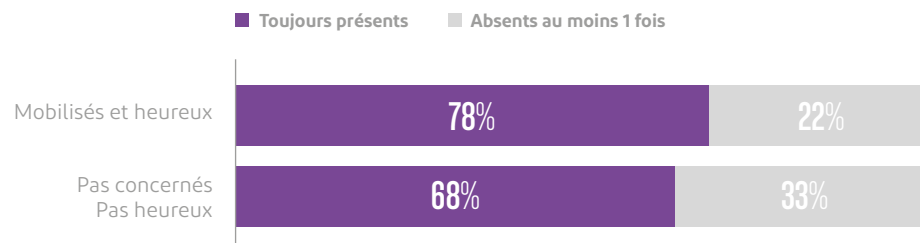
**Ces deux groupes de personnes ont des motifs d'absence différents.**

Les « mobilisés et heureux » au travail n'ont pas les mêmes motifs d'absence que les « pas concernés et pas heureux » au Travail.

Les « mobilisés et heureux » citent les motifs liés à la Santé à **50%** des principales causes de leur absence potentielle, alors que les « pas concernés » et « pas heureux » ne les citent qu'à **32%**.

On le voit, ces 2 populations regroupent dans leurs particularités et leurs différences les clefs du lien entre absentéisme et engagement dans l'entreprise.

- ➔ **Les salariés « mobilisés et heureux » au travail ont donc un rapport au travail différent qui les pousse à être moins absents.**

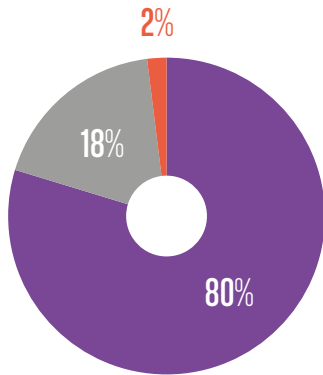


Motifs potentiels d'absence	Moyenne	Mobilisés et Heureux	Pas concernés et Pas heureux
→ <b>Votre état de santé</b>	27%	→ 29%	22%
→ <b>Charge de travail</b>	7%	8%	9%
<b>Insatisfaction liée à la rémunération</b>	6%	5%	8%
<b>Mauvaise ambiance entre collègues</b>	6%	7%	8%
<b>Mauvaise organisation et/ou conditions de travail</b>	7%	5%	9%
→ <b>État de santé de vos proches</b>	5%	→ 6%	3%
<b>Manque de soutien managérial ou entre collègues</b>	5%	5%	7%

→ Motifs liés à la Santé



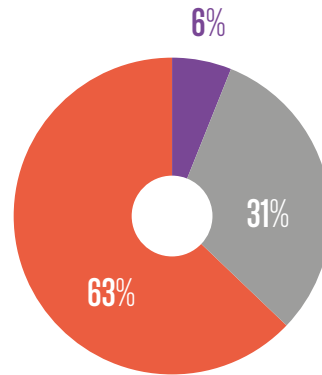
Heureux au travail  
et mobilisés



■ Recommande son employeur ■ Ne recommande pas son employeur ■ Sans avis

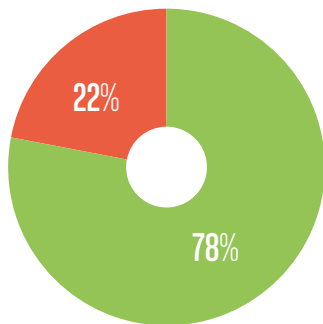


Pas heureux au travail  
et pas concernés



Les « mobilisés et heureux »  
recommandent davantage  
leur employeur.

80% d'entre eux recommanderaient leur employeur à un proche contre 6% des « pas concernés et pas heureux » à recommander leur employeur et 63% à ne pas le recommander.



■ Prêt à s'investir davantage ■ Refuse de s'investir plus

Les salariés « pas concernés et  
pas heureux » n'ont pas la volonté  
de s'impliquer davantage.

78% des salariés « mobilisés et heureux » veulent s'impliquer davantage dans leur travail contre 16% des « pas concernés et pas heureux ».

- ➔ Les salariés « mobilisés et heureux » au travail entretiennent avec leur travail et leur entreprise une relation plus solide et engagée :
  - Moins absents et pour des motifs de Santé en premier lieu ;
  - Facteur d'attractivité pour l'entreprise par leur volonté de la recommander ;
  - Prêts à s'impliquer davantage qu'ils ne le sont actuellement.



ayming

HR  
performance

## AMÉLIORER L'ENGAGEMENT



**La baisse de l'absentéisme passe par des actions d'amélioration des relations au travail et du contenu du travail.**



Lorsque l'on interroge les salariés « mobilisés et heureux » sur leur source de motivation au travail, on observe que 2 piliers sortent en tête des sources de motivation.

### 1 → Les relations dans le travail

Les relations avec les collègues, avec la hiérarchie, la convivialité, l'intégration dans l'équipe.

### 2 → Le contenu du travail

Le sens du travail, l'autonomie dans le travail, la satisfaction liée au travail.



De plus, les sources de « démotivation » des salariés « pas concernés et pas heureux » peuvent constituer une piste d'amélioration notable pour les employeurs.

### 3 → La reconnaissance

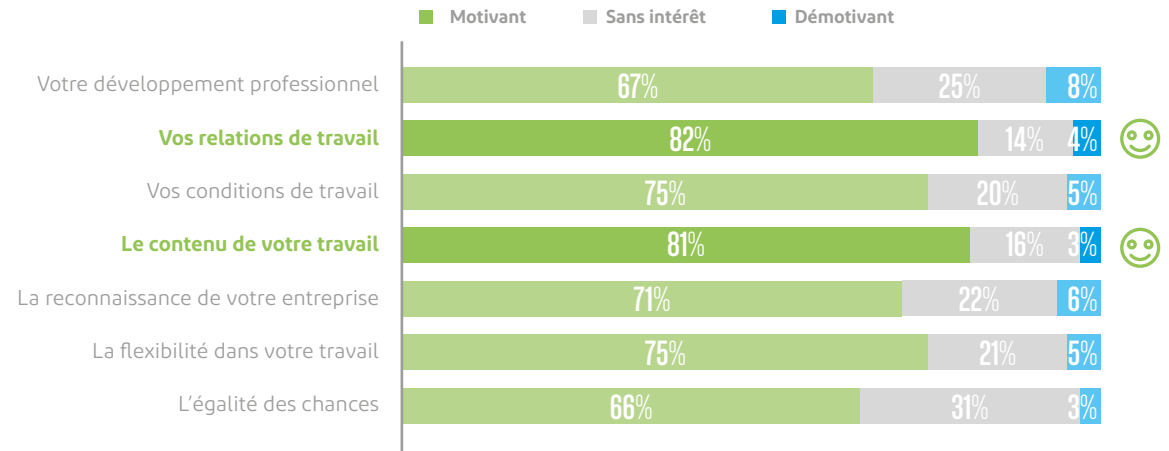
Reconnaître l'implication, les efforts donnés, la qualité du travail, l'efficacité dans le travail.

### 4 → Le développement professionnel

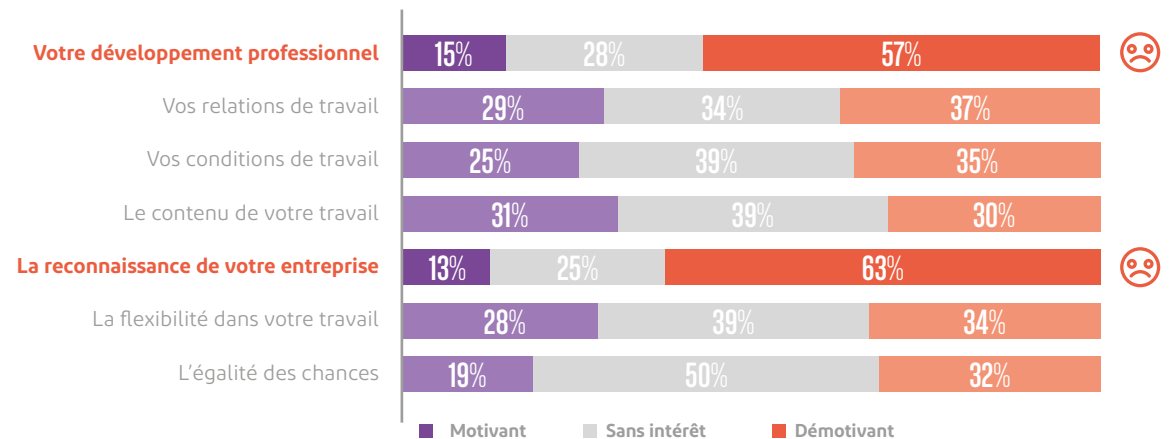
Les possibilités d'évolution et de formations, la capacité à évoluer dans sa carrière.

- S'il convient en premier lieu d'identifier les sources de motivation, il est intéressant de poursuivre en identifiant et en limitant les sources de démotivation.

Ce qui entretient la motivation :



- Les employeurs doivent mettre en place des solutions qui visent à améliorer ces deux dimensions en priorité.



## PRÉVENIR LE DÉSENGAGEMENT



**L'absence n'est pas le premier signe de désengagement ! Elle n'est qu'à la 10ème place des attitudes d'un salarié désengagé.**

Lorsque l'on demande aux salariés quel est leur comportement lorsqu'ils sont désengagés dans leur travail, on observe un classement des comportements possibles.

Pour l'ensemble des salariés, la première attitude est de venir au travail pour faire « juste » son travail. Arrivent ensuite l'arrêt de son implication et en troisième la sollicitation d'un entretien.

➔ **Il est indispensable de former l'encadrement à l'identification et à la prise en charge des signaux faibles que sont les attitudes les plus citées.**



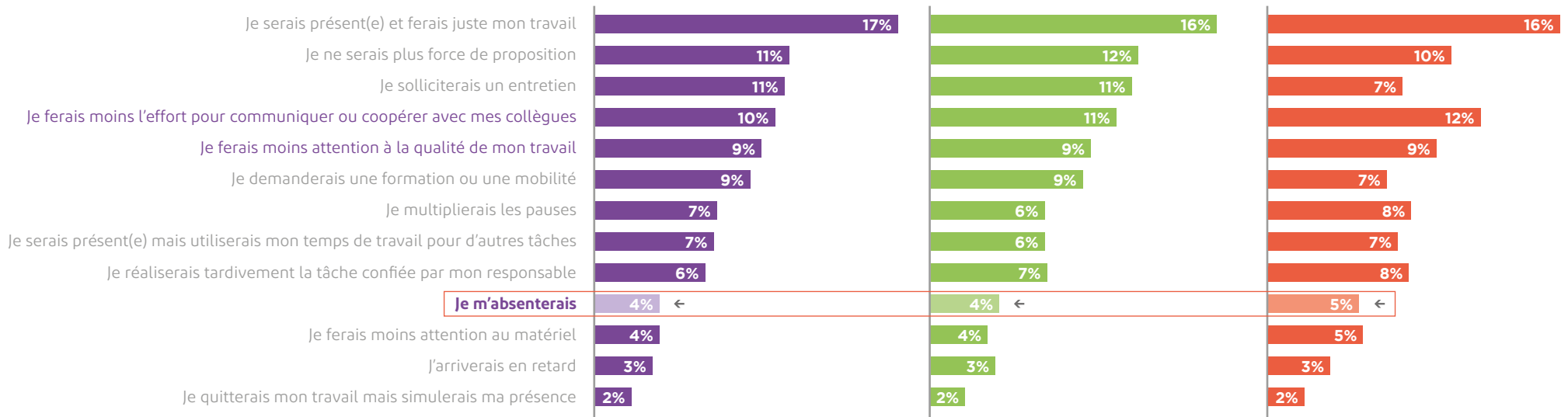
Pour les salariés « mobilisés et heureux », il n'existe pas de différence avec le niveau national. L'ordre reste inchangé, ce qui illustre que leur mobilisation n'influencera par leur comportement futur en cas de désengagement.



Pour les salariés « pas concernés » et « pas heureux », leur comportement est différent. Ils classent en seconde position leur isolement du collectif. La demande d'entretien n'apparaît qu'en 7ème position. Ces salariés ont donc des attitudes spécifiques et encore plus dissimulées que leurs collègues. C'est principalement les collègues proches et le management direct qui sont les plus à même de percevoir ces signaux.

### Classement des comportements en cas de désengagement

Moyenne nationale



ayming

HR  
performance



## Témoignage

### COMMENT AGIR FACE À L'ABSENTÉISME ?

« Nous avons commencé par établir un diagnostic pour comprendre où se situait l'absentéisme et sur quel type de population. Le plus important était de pouvoir mesurer notre progression. Ensuite, nous avons regardé quels étaient les leviers possibles puis les actions concrètes envisageables pour obtenir des résultats probants.

Nous avons également mis en place des indicateurs RH, qui existaient déjà sur les accidents du travail mais pas sur l'absentéisme, et destinés à pouvoir mesurer et calculer de manière uniforme sur tous les sites pour éviter les différences d'analyses.

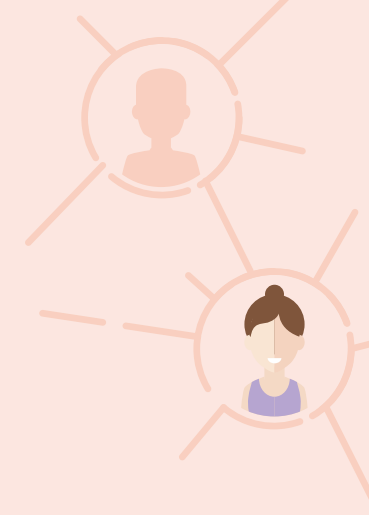
Une fois ce postulat posé, nous nous sommes concentrés sur les sites où le taux d'absentéisme était le plus élevé. Nous avons laissé la liberté à chaque DRH de région de mettre en place ses actions. Ensuite, nous échangeons en réunion RH pour faire émerger les meilleures pratiques et les partager.

Je me suis déplacée sur les sites ayant un taux faible. J'ai ainsi pu identifier leurs pratiques en matière d'intégration et d'absentéisme. J'ai interrogé les managers et les collaborateurs. J'ai observé également les comportements. Ensuite, nous avons mis en

commun les bonnes pratiques, puis je suis revenue sur les sites de ma région les plus marqués et j'ai proposé aux directeurs de sites des actions préventives et réactives.

J'ai proposé la mise en place de ces actions avec l'adhésion des directeurs ; d'abord avec une vision à court terme pour obtenir des résultats rapides, indispensables pour susciter la motivation, puis à plus long terme. »

Sarah Garnier  
Directrice Régionale  
des Ressources Humaines Est/Sud-Est  
Kuehne-Nagel



## ABSENTÉISME ET MOTIVATION À L'INTERNATIONAL



**Le rapport au travail varie d'un pays à l'autre.**

En moyenne, 72% des salariés européens interrogés sur leurs absences au travail – hors congés de maternité et de paternité – disent avoir été présents tout au long de l'année 2015. Ces déclarations doivent prendre en compte une marge de « déni d'absence » (oubli de l'absence) connue et démontrée.

L'étude fait ressortir que les Britanniques sont ceux qui déclarent le plus fort taux de « toujours présents » (84%), talonnés par les Néerlandais (82%) et les Allemands (81%).

Les Français et les Belges se situent légèrement en-dessous de la moyenne à 71%. Quant aux Espagnols, ils se disent, à 79%, « toujours présents ».

A l'opposé, les Italiens ne sont que 41% à affirmer être « toujours présents ».

Cela s'explique principalement par le fait que les salariés n'ont pas le même rapport au travail que les autres pays européens. Plusieurs aspects sont à mettre dans cette spécificité :

1 → La législation italienne rassemble sous la notion « d'absence justifiée » de nombreux droits. Dans les autres pays d'Europe, ces droits sont sortis du concept

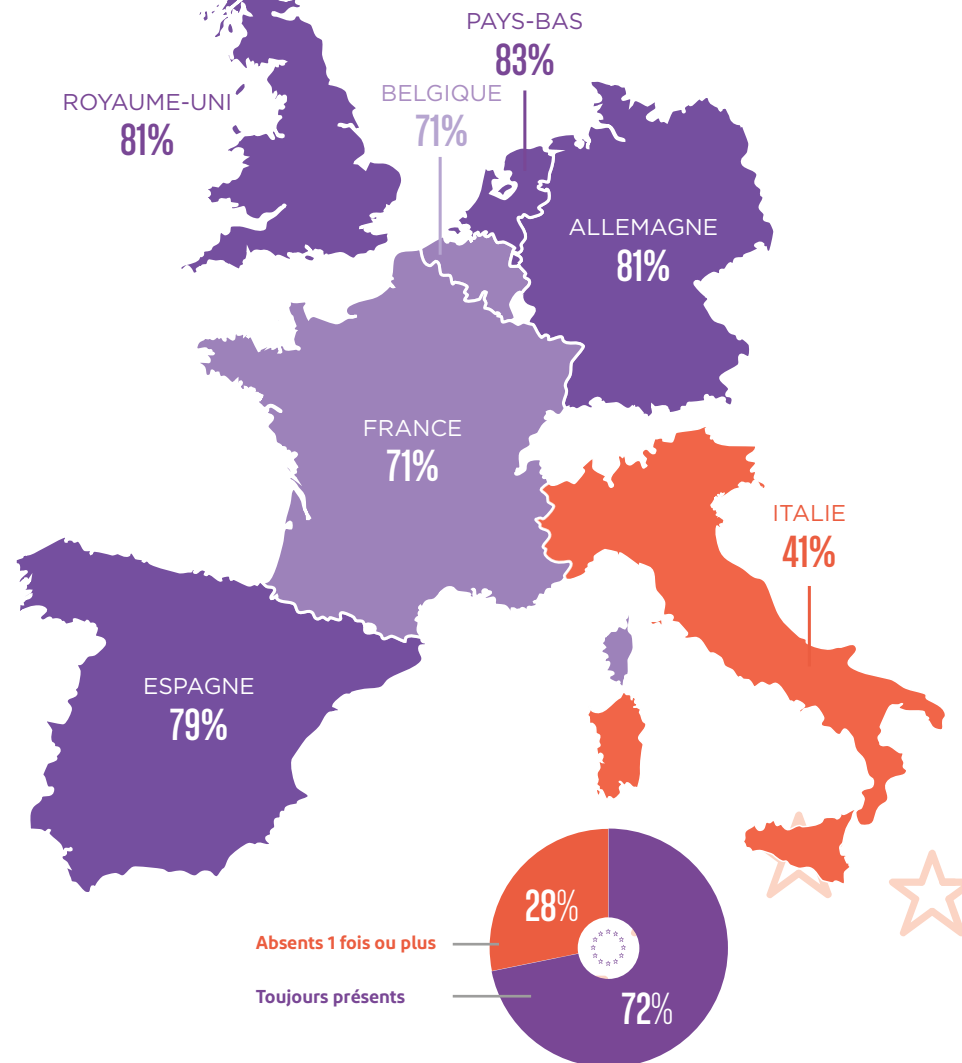
de « l'absence justifiée » et prennent une dimension de « congés ». Par exemple, le congé de formation ou l'absence pour élection sont considérés comme des absences justifiées en Italie. Dans les autres pays, ce sont des droits et les salariés ne les considèrent pas forcément comme une absence en soi. Par conséquent, les Italiens intègrent dans leur vision de leur absence de nombreux jours que les autres salariés européens ne considèrent pas comme « absence ».

2 → Les Italiens ont des périodes de vacances scolaires plus concentrées sur l'été, Noël et Pâques, le reste de l'année les enfants sont continuellement à l'école. Ceci augmente les risques d'absence pour gérer la vie familiale que les autres pays régulent durant les vacances scolaires (plus fréquentes).

3 → Les Italiens sont effectivement plus absents que leurs voisins européens.

➔ **L'absence n'est culturellement pas un signe de désintérêt ou de désengagement. Sans tabou, les salariés italiens s'absentent lorsque cela est nécessaire et ne s'en cachent pas.**

**Salariés européens  
« toujours présents »  
par pays**



ayming

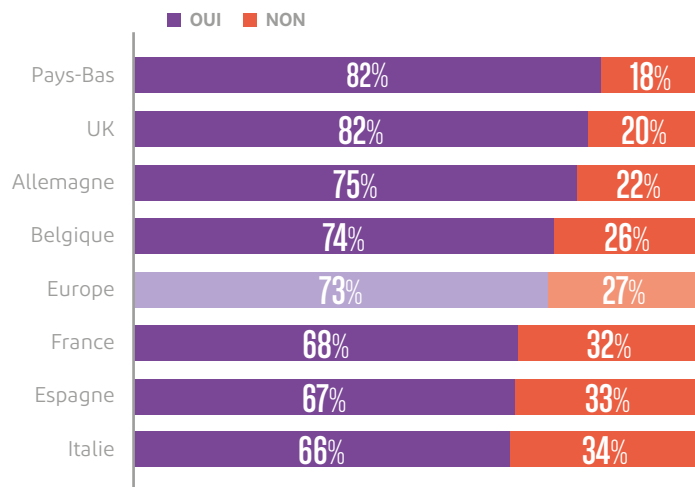
HR  
performance



## Les salariés français sont parmi les moins heureux et les moins engagés d'Europe.

73% des salariés européens interrogés se disent « heureux » actuellement au travail et peuvent être ainsi considérés comme satisfaits de leur vie professionnelle. Sur ce point, les Néerlandais arrivent en tête avec 82% de suffrages favorables, suivis de près par les Britanniques (80%) puis par les Allemands (78%). Les Français (68%), les Espagnols (67%) et les Italiens (66%) qui ont un sentiment d'obligation de travailler plus fort que les autres pays et qui connaissent un niveau de chômage élevé, semblent davantage subir leur travail et sont moins nombreux à se déclarer « heureux » au travail.

Êtes-vous **heureux(se)** au travail en ce moment ?



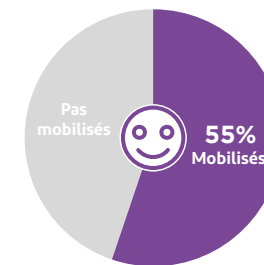
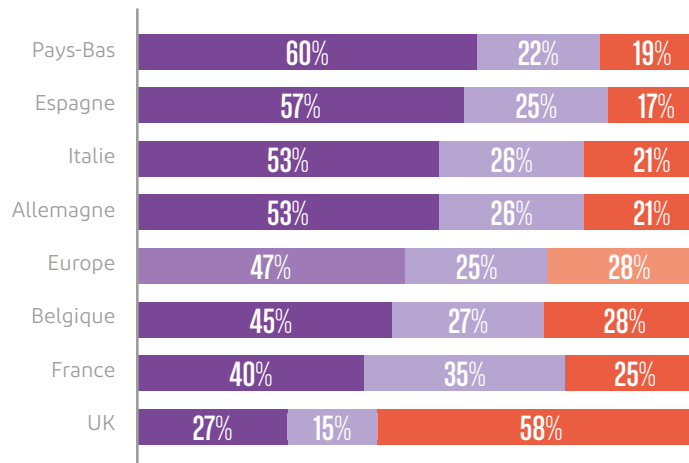
47% salariés européens se disent « mobilisés » pour faire progresser leur entreprise.

Les Pays-Bas sont en tête avec 60% de leur salariés « mobilisés », suivi par l'Espagne (57%), l'Italie (53%) et l'Allemagne (53%).

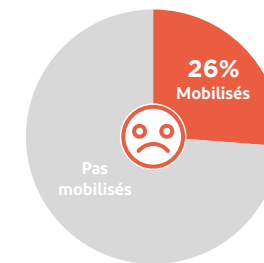
La France se situe en avant-dernière position avec 40% de ses salariés « mobilisés », après la Belgique (45%) et avant le Royaume-Uni (27%).

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

- OUI et je suis mobilisé(e) pour faire progresser mon établissement
- OUI et je suis dans l'attente d'actions de ma direction
- NON, je viens principalement pour mon salaire



**Salariés « heureux »**



**Salariés « pas heureux »**

Comme pour les salariés français, les salariés « heureux » sont des salariés plus « mobilisés ». Parmi les salariés européens « heureux » au travail, 55% affirment être mobilisés pour l'avenir de leur entreprise, contre seulement 26% des salariés qui se déclarent « pas heureux » au travail.

➔ **Un salarié « heureux » dans son travail a deux fois plus de chance d'être mobilisé qu'un salarié « pas heureux ».**



## ➔ Qui sont les salariés « mobilisés et heureux » au travail en Europe ?

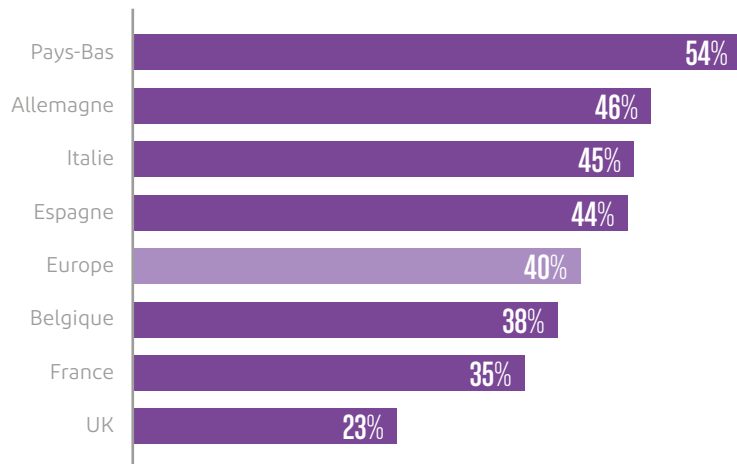
40%

des salariés européens interrogés se disent à la fois « mobilisés » et « heureux » actuellement au travail et peuvent être ainsi considérés comme satisfaits de leur vie professionnelle.

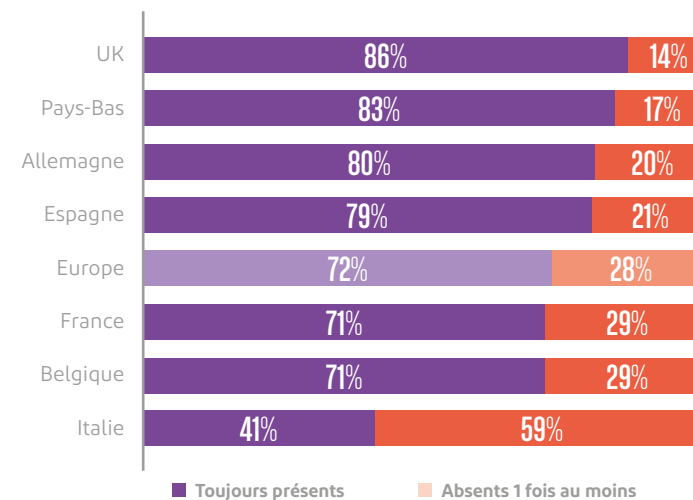


Sur ce point, les Néerlandais arrivent en tête avec 54% de personnes dans ce double état, suivis de près par les Allemands à (46%) puis par les Italiens (45%). Les Français (38%), les Belges (38%) et les Britanniques (23%) ont les taux de motivation et de bonheur au travail les moins favorables.

Part des salariés « mobilisés et heureux »



Taux de « toujours présents » des « mobilisés et heureux »



ayming

HR  
performance



# 3 COMMENT AGIR ?

## ÉTAT DES LIEUX ET MATURITÉ DES ENTREPRISES

Cette année, nous avons questionné 250 DRH pour connaître leur retour d'expérience sur les sujets de l'absentéisme, de l'engagement et sur l'efficacité de leurs actions.

➔ **84% des DRH mesurent et suivent leurs données d'absence.**

Lorsque l'on questionne les DRH sur leur suivi d'absentéisme, le constat est clair : 84% d'entre eux ont un suivi régulier.

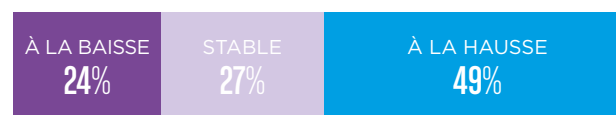
Les entreprises françaises semblent avoir pris conscience de la nécessité de connaître et de suivre leur absentéisme.

Le constat est conforme aux données d'absences enregistrées : l'absentéisme est en hausse en France pour près de 50% des DRH qui mesurent leur taux d'absentéisme.

Suivez-vous le taux d'absentéisme dans votre structure ?



Évolution du taux d'absentéisme dans votre structure :



⚠ **Attention !**

En intégrant dans leurs données des absences qui sont moins compressibles que l'absentéisme (exemple : congés maternité / paternité), l'indicateur de suivi devient moins efficace.

→ **Perte de lisibilité** en intégrant des absences sur lesquelles on ne peut pas agir ;

→ **Sujet aux interprétations** de la part des salariés et des managers se focalisant sur le droit à l'arrêt ;

→ **Démotivation et manque d'implication** lorsque le taux ne baisse pas facilement.

➔ **Des méthodes de calcul différentes**

Parmi les DRH qui suivent leur taux d'absentéisme, nous avons répertorié 17 méthodes de calcul dont voici les plus courantes :

	23%	13%	12%	15%
	Méthode A	Méthode B	Méthode C	Méthode D
Arrêts Maladie	inclus	inclus	inclus	inclus
Accidents du travail / trajet	inclus	inclus	inclus	inclus
Maladies Professionnelles	inclus	inclus	inclus	inclus
Absences injustifiées	-	inclus	-	inclus
Congés Maternité / Paternité	-	-	inclus	inclus

## ➔ Les DRH agissent !



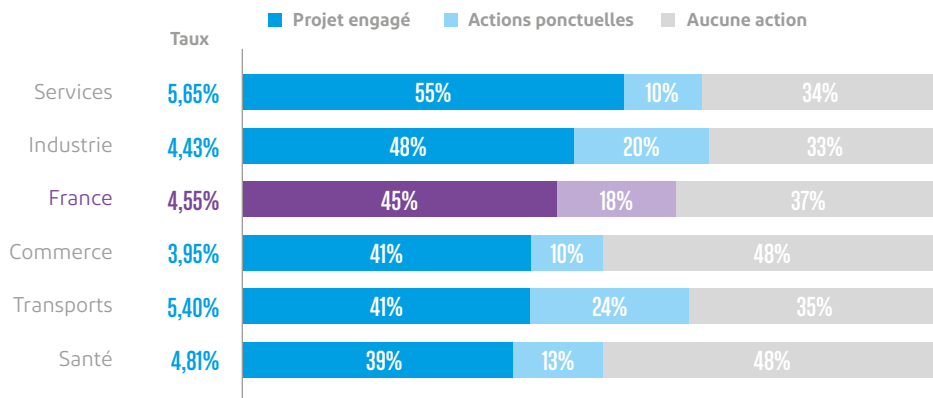
**45% des DRH qui ont agi le font depuis plus de 3 ans.**

**26% des DRH agissent depuis moins d'1 an.**

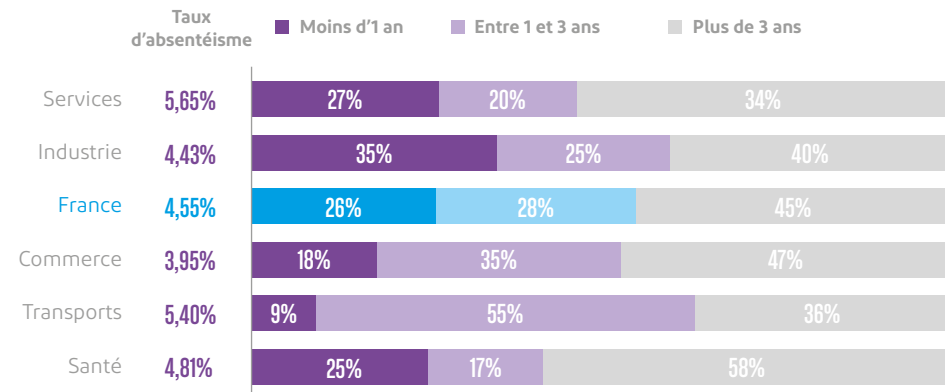
Pour les secteurs des Transports et de la Santé, qui ont des taux d'absentéisme élevés, la majorité des DRH n'ont pas initié de projet. Les DRH de ces secteurs qui ont engagé un projet l'ont fait depuis plus d'un an pour 75% dans la Santé et 91% pour les Transports.

Ces secteurs n'ont pas pris conscience de la nécessité de prévenir l'absentéisme et malgré les efforts de certains DRH, ils maintiennent une culture fataliste sur l'absentéisme au sein même de la profession.

Avez-vous engagé des actions pour prévenir votre absentéisme ?



Depuis combien de temps avez-vous engagé des actions de prévention ?



**18% ont engagé des actions ponctuelles.**

**37% n'ont jamais réellement agi pour prévenir l'absentéisme dans leur établissement.**

On note que les secteurs les moins actifs sur la prévention de l'absentéisme ont encore des taux élevés.

Le secteur des Services conserve encore un taux élevé malgré les actions menées par les DRH.

➔ **La prise de conscience d'agir et l'engagement d'actions de prévention varient fortement d'un secteur à l'autre.**



ayming

HR  
performance

## LES ACTIONS FACE À LEUR EFFICACITÉ



**L'efficacité perçue n'est pas la même chez les salariés que chez les DRH.**

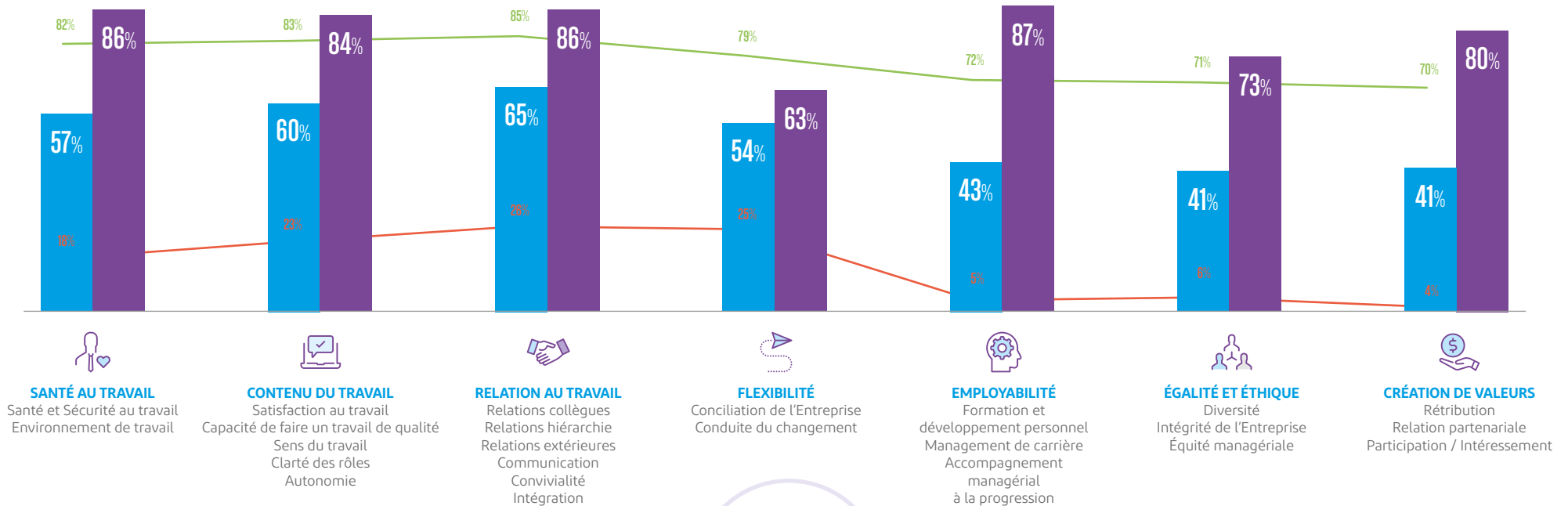
Selon les salariés, les dimensions les moins appréciées dans leur rapport au travail sont :

- La création de valeurs (dont la reconnaissance) ;
- L'égalité des chances ;
- L'employabilité.

Les dimensions jugées satisfaisantes de la part des DRH sont :

- La flexibilité ;
- L'égalité des chances ;
- La création de valeurs (dont la reconnaissance).

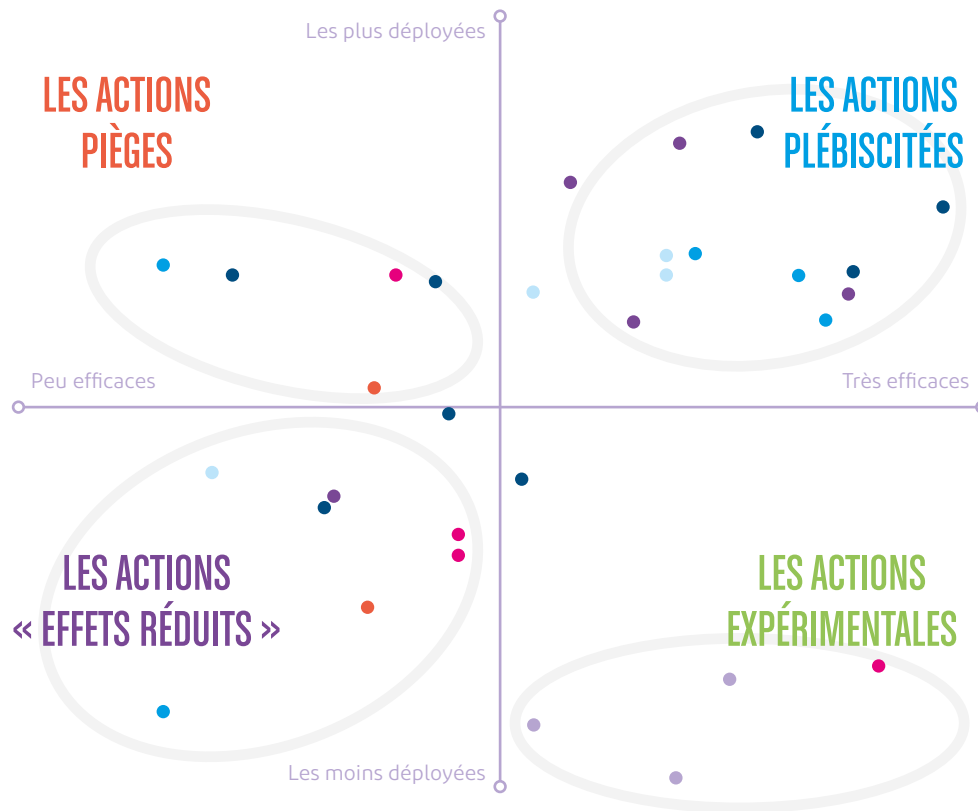
👉 **Les actions ne sont pas toujours perçues comme efficaces par les salariés. Il est indispensable de communiquer auprès d'eux sur ces actions et de montrer concrètement leur utilité.**



### Évaluation du niveau de satisfaction

- Niveau d'appréciation des DRH de l'efficacité des actions déployées
- Niveau d'appréciation des salariés au niveau national
- Pas concernés et pas heureux ■ Mobilisés et heureux

## LES CLICHÉS : CE QUI MARCHE VS CE QUI NE MARCHE PAS



- Santé et Sécurité au travail
- Organisation et contenu du travail
- Relations du travail
- Flexibilité
- Employabilité
- Égalité des chances et éthique
- Création de valeurs

### LE TOP 15 DES ACTIONS « PLÉBISCITÉES »

Ces actions s'avèrent aussi efficaces que populaires :

- Amélioration des conditions physiques de travail ;
- Ergonomie des postes de travail ;
- Investissement dans l'achat de matériel favorisant la Santé ;
- Formation de l'encadrement à la Santé et à la Sécurité ;
- Mise en conformité de machines et équipements de travail ;
- Moments de convivialité informels autorisés ;
- Démarches d'amélioration continue (5S, Lean...) ;
- Aménagement de l'organisation du travail ;
- Sensibilisation des salariés sur le comportement Sécurité ;
- Communication et déploiement d'un projet d'entreprise clair ;
- Polyvalence des salariés ;
- Moments de convivialité instaurés par l'entreprise ;
- Organisation de temps d'échange manager-collaborateurs ;
- Tutorat (senior/nouvel embauché).

### LES ACTIONS PEU DÉPLOYÉES MAIS TRÈS EFFICACES SELON LES DRH

- Mise en place d'objectifs individuels et de rémunération associée ;
- Crèche pour les enfants du personnel ;
- Mise en place du télétravail ;
- Activités physiques en entreprise ;
- Programme d'insertion de personnes en difficulté.



ayming

HR  
performance



### Témoignage

## LES ACTIONS PIÈGES DONT L'EFFICACITÉ EST PLUS FAIBLE

Nous avons identifié 4 actions que les DRH mettent en place traditionnellement mais qui se révèlent avoir une efficacité plus faible :

- Mise en place de contres-visites médicales « systématiques » ;
- Sanctions disciplinaires en cas d'absence injustifiée ;
- Communication uniquement des chiffres de l'absentéisme ;
- Mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

## LES ACTIONS « EFFET RÉDUIT »

De nombreuses actions ont été déployées sans effets notables aux yeux des DRH :

- Soutien psychologique aux salariés ;
- Objectivation des managers sur la Qualité de Vie au Travail ;
- Incitations financières (primes de présence, assiduité...)
- Formations à usage personnel ;
- Communication structurée sur l'absentéisme ;
- Échauffements et/ou étirements à la prise de poste ;
- Pratique du CV anonyme ;
- Mise en place de contres-visites médicales « ciblées » ;
- Mise en place d'un logiciel de gestion des absences ;
- Service de conciergerie.

« Dans les actions préventives mises en place, il y a par exemple :

→ les entretiens de retour d'absence systématiques et formalisés. Il a fallu former les managers à ces entretiens. Aujourd'hui, ils sont totalement rentrés dans les usages des sites.

→ les échauffements avant prise de poste pour prévenir les accidents car on s'était aperçu qu'on avait un grand nombre d'AT dans la première demi-heure de la prise de poste.

Nous avons fait appel à des formateurs pour les entretiens et pour les échauffements qui étaient menés par un kiné. Ils étaient un peu réticents au départ puis finalement ça a été très bien perçu. Il y a eu une vraie démarche de prise de conscience du corps.

Nous avons commencé avec un site pilote pendant 3 ans puis aujourd'hui, on déploie un peu partout les formations gestes et postures. Avec le temps, on s'aperçoit que ces 2 pratiques perdurent et elles sont rentrées dans les mœurs des sites.

Pour les mesures réactives, nous avons appliqué quelques mesures disciplinaires. Nous avons identifié les personnes qui avaient de nombreuses périodes de courtes absences et nous avons mené quelques entretiens pour identifier les éventuels problèmes, et souvent, rien que le fait d'en parler permet de lever certaines difficultés.

Il y a eu aussi des challenges de « toujours présents » avec des places de cinéma à la clé sur certains sites parce qu'il faut aussi savoir récompenser et mettre en avant ceux qui sont toujours là. J'ai également insisté sur le fait qu'on communique plus sur l'absentéisme et le présentéisme. »

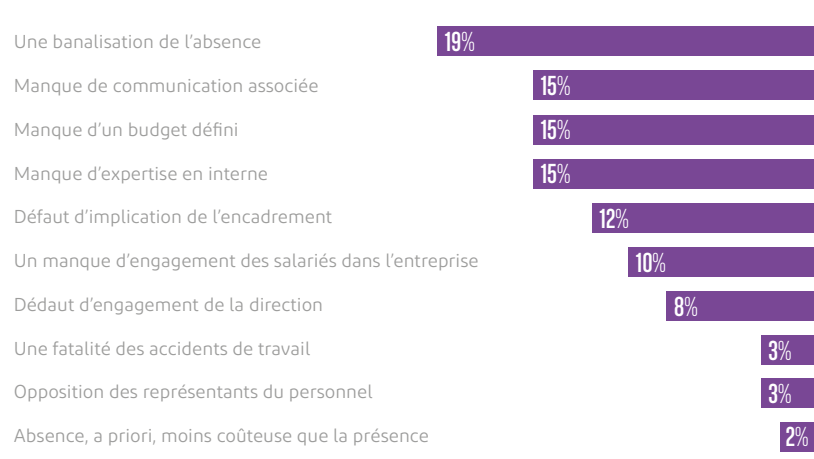
Sarah Garnier

Directrice Régionale des Ressources Humaines  
Est/Sud-Est - Kuehne-Nagel



## La mise en place d'actions rencontre bien souvent des réticences et des freins.

### Quel a été votre principal frein ?



→ La plus grande difficulté rencontrée par les DRH pour travailler sur l'absentéisme et sur l'engagement de leur équipe est de faire prendre conscience que l'absentéisme n'est pas une fatalité et qu'on peut agir dessus.

→ Le travail de communication et de valorisation de l'absentéisme, de pilotage des indicateurs et d'accompagnement des équipes sont les clefs pour lever ces freins.

### Les bénéfices perçus par les DRH sont différents au cours du projet. À court terme, la coopération et l'investissement des salariés sont les plus grands impacts identifiés.

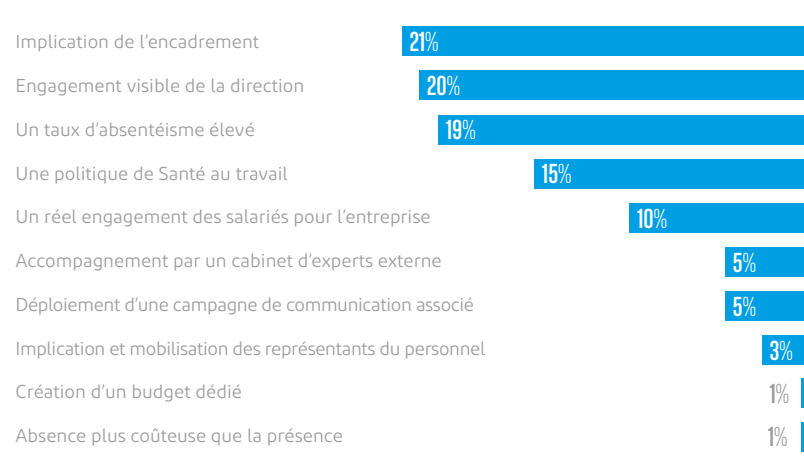
→ L'absentéisme diminue entre 1 et 3 ans de projet.

→ La performance sociale de l'entreprise s'accroît à partir de 3 ans de projet déployé.



## Néanmoins, les DRH peuvent s'appuyer sur certains leviers.

### Quel a été votre principal levier ?



→ Les conditions de réussite des DRH qui ont avancé sur la prévention de leur absentéisme sont :

- Une implication des managers ;
- Une direction clairement engagée.

→ Un taux élevé fait aussi partie des leviers identifiés car il débanalise l'absence. Plus le taux d'absentéisme est élevé, plus le collectif prend conscience de la nécessité d'agir.

	Moins de 1 an	Entre 1 et 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Diminution de l'absentéisme	26%	→ 52%	48%	39%
Coopération entre les collègues favorisée	→ 38%	13%	20%	26%
Investissement des collaborateurs	21%	→ 23%	12%	19%
Amélioration de la performance économique et sociale	9%	6%	→ 16%	10%
Diminution du turn-over	→ 6%	6%	4%	6%



## Témoignage

### L'ABSENTÉISME ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS



Dupont de Nemours est un chimiste d'envergure internationale, présent dans plus de 90 pays qui emploie plus de 60 000 personnes dans le monde. En France, DuPont possède 11 usines de production dont celle de Sassenage et Vinay spécialisées dans l'agro-alimentaire, qui produisent des ingrédients pour produits laitiers. Mariane Colmant, Responsable Ressources Humaines, gère au total une centaine de personnes réparties sur deux sites de production dans l'Isère (Sassenage et Vinay).

#### Le contexte : limiter l'absentéisme et renforcer l'engagement

Il y a onze ans, Mariane Colmant est missionnée par le groupe pour mettre en place le travail du dimanche sur le site de Sassenage. En effet, DuPont souhaite augmenter sa capacité de production. C'est pourquoi, il est indispensable que les équipes acceptent de travailler une journée de plus par semaine pour faire fonctionner cet outil de production.

Selon Mariane Colmant : « Avant toute chose, quand on commence à traiter l'absentéisme comme un problème en tant que tel, il est malheureusement trop tard car cela signifie que la structure RH et les process RH ne sont pas mis en place dans l'entreprise afin d'éviter l'absentéisme. L'absentéisme n'est qu'un résultat. Par ailleurs, nous faisons le distinguo entre absentéisme lié à l'engagement et celui lié à l'inévitable. »

Sur les sites de Sassenage et Vinay, nous ne sommes pas dans cette problématique absentéisme liée à la démotivation des salariés car de nombreuses actions ont été mises en place sur les deux sites. Elles fonctionnent d'ailleurs plutôt bien.

#### Un plan d'actions terrain pour renforcer l'engagement les salariés

Augmenter l'engagement les salariés et mettre en place une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise nécessite la prise en compte de trois piliers fondamentaux au niveau ressources humaines :

#### 1 → La bonne personne à la bonne place et avec le bon nombre

Il s'agit ici de travailler essentiellement sur le recrutement et l'organisation des services en effectuant une analyse organisationnelle pour être en mesure de valider si l'entreprise a les bonnes compétences au bon poste. « Depuis mon arrivée, nous avons embauché plus d'une vingtaine de personnes ayant des profils tous différents (managers, experts, techniciens et opérateurs) et beaucoup d'anciens managers sont maintenant plutôt sur des fonctions d'experts. Et aucun des anciens managers ne souhaiterait avoir de nouveau des responsabilités managériales. » Cette réattribution des rôles a été menée en douceur, sur une période de 3 à 4 ans, via des phases de formation et de coaching pour arriver à une conclusion commune qui doit être vécue comme une nouvelle vie professionnelle et non pas une fin. Cette première mission aurait pu être menée plus rapidement mais la priorité a été donnée à la mise en place d'une nouvelle tournée en 2/8 et 7j/7 avec la négociation des conditions de travail du dimanche.

#### 2 → La confiance qui s'acquiert avec le temps

Cette notion de confiance est peut-être la moins visible mais il s'agit de la base de toutes relations humaines. Mariane Colmant la définit de la manière suivante : « Je dis ce que je fais et je fais ce que j'ai dit. » Dans tous les cas, le responsable des ressources humaines doit expliquer aux équipes la vision de l'entreprise, la stratégie que le groupe a choisi de déployer et respecter ses engagements, en toute transparence, sans prendre les salariés par surprise. « Ce sentiment de confiance est un travail de longue haleine... La confiance s'acquiert au fil des sujets traités, années après année, et des discussions avec les salariés et les élus, puis des engagements négociés respectés avec les salariés et les élus. Le groupe a respecté ses engagements et la confiance s'est ensuite instaurée sur les sites. En résumé, établir un climat de confiance dans l'entreprise, c'est du bon sens, du pragmatisme en instaurant un dialogue ouvert, parfois informel, et un peu de feeling, tout en respectant les politiques RH du groupe et

les moyens financiers mis à la disposition des deux sites de production. »

#### 3 → Reconnaissance

« Le sujet de la reconnaissance est vaste et je choisis d'orienter ce thème sur l'axe de l'évolution professionnelle et de la rémunération liée à la performance des salariés qui est une des bases du management. Ces composants font partie intégrante de l'engagement d'un salarié à son entreprise. En effet, chaque collaborateur doit pouvoir se projeter dans l'avenir et espérer une évolution professionnelle.

Il est évident que sur certains postes cela peut paraître difficile, d'autant que nos collaborateurs, en grande majorité, ne sont pas enclins à la mobilité sur notre territoire. Par conséquent, j'ai créé des fiches fonction avec 3 niveaux que sont le niveau de base, l'optimum et l'expertise. Cela permet à tous nos collaborateurs d'avoir une possibilité d'évoluer dans leur métier y compris sur le même poste. A titre d'exemple, un opérateur de production n'ayant pas les compétences requises pour être suppléant ou chef d'équipe a toujours la possibilité d'évoluer dans l'entreprise sur le même poste sans pour autant être démotivé car il gravit des niveaux. Dans niveau de base, il doit respecter les procédures de fabrication en observant les règles QHSE. Au niveau optimum, il participe à des groupes de travail ou propose des améliorations dans son environnement de travail en utilisant notre système qualité. Au niveau expertise, le collaborateur peut organiser, animer des réunions de travail dans lesquelles il peut mettre en place des améliorations de son environnement de travail. Ce procédé permet donc à chaque collaborateur de s'épanouir et de faire également progresser l'entreprise. Sur nos deux sites de productions, les procédures RH sont maintenant en place et permettent de limiter l'absentéisme et renforcent l'engagement de nos collaborateurs. »

Mariane Colmant  
DRH – Dupont de Nemours

QUE GARDE-T-ON ?

# Pour agir sur les absences

MOTIFS  
**SANTÉ**

44%

MOTIFS  
**RAPPORT  
AU TRAVAIL**

56%

Court terme

**Prévention des risques professionnels :**  
Déploiement d'une culture de prévention  
agissant sur les comportements de chacun.

**Gestion des absences :**  
Enregistrement, suivi d'indicateurs,  
communication sur l'absentéisme.

**Entretien après absence**

Moyen terme

**Prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS)**  
**Prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)**

**Organisation des entretiens systématiques après absence**  
**Formation des managers à la Qualité de Vie au Travail (QVT)**

Long terme

**Prévention de la pénibilité**

**Formations à usage personnel**

**Déploiement d'une démarche de mobilisation  
et d'engagement des salariés**

**Politique de Santé (Alimentation, Activité Physique...)**

**Mise en place d'une démarche Employabilité**  
**Politique de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi  
et des Compétences (GPEC)**



ayming

HR  
performance



## EN RÉSUMÉ, DANS QUEL ORDRE PRENDRE LES CHOSES POUR MOBILISER ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS ?

### 1 Commencer par chiffrer, cartographier et cibler

Une analyse précise de vos données d'absence doit vous permettre d'identifier les typologies d'absences et les indicateurs à suivre en fonction de votre réalité.

### 2 Construire un plan d'actions en fonction des problématiques

Le diagnostic des causes de l'absentéisme doit vous permettre de construire un plan d'actions de prévention adapté à votre établissement.

### 3 Prévoir les actions à long terme

**Diagnostiquer et prévenir**

**Travailler sur l'engagement et la motivation**

**S'appuyer sur les salariés les plus motivés**

Les personnes mobilisées pour faire progresser leur entreprise sont moins absentes que les autres. Et celles qui disent venir principalement pour leur salaire ne sont pas plus absentes que celles qui se disent mobilisées. En revanche, les 35% qui se déclarent attentistes sont plus absents que les autres. Ils attendent d'être motivés par leur direction pour se mobiliser véritablement. Les salariés qui se disent heureux et motivés au travail (35%) recommandent aussi massivement leur entreprise (73%) et se disent mobilisés pour faire progresser leur établissement. En France, les principaux facteurs de motivation des salariés « heureux et mobilisés » portent sur la qualité des relations de travail. Suivent le contenu du travail, puis les conditions de travail et la flexibilité. Chez les salariés français insatisfaits, notons, en revanche, que les premières sources de démotivation, bien plus marquées que chez leurs voisins européens, sont l'absence de développement personnel et de reconnaissance de leur employeur.

**Scruter les signes du désengagement**

S'ils venaient à se désengager, les premiers signes que les salariés français donneraient à leur employeur correspondent à leur degré d'implication dans l'entreprise.

[Comment prévenir l'Absentéisme ?](#)



## NOTRE ACCOMPAGNEMENT

*Notre offre 360° sur l'absentéisme*

- 1 → Sécuriser vos données et vos analyses des absences avec nos experts et notre solution logicielle Acciline+
- 2 → Accélérer la prévention de l'absentéisme avec un diagnostic des causes et des coûts associés
- 3 → Anticiper les conséquences avec notre accompagnement sur les actions de prévention et pour la performance de la gestion de vos IJSS

→ Contactez-nous :  
[hrperformance@ayming.com](mailto:hrperformance@ayming.com)

➔ **Absence**

C'est l'ensemble des motifs d'absences légales pour ne pas être présent à son poste de travail. Cela n'intègre pas l'abandon de poste.

➔ **Absentéisme**

C'est la part des absences qui est associée à un comportement du salarié qui serait différent dans un contexte et une relation au travail différents.

➔ **Taux d'Absentéisme**

C'est le rapport entre le temps d'absence et le temps de présence. Celui-ci peut se calculer en unité d'heures, de jours ouvrés, de jours ouvrables ou de jours calendaires.

➔ **Le taux de « toujours présents » calculé**

C'est le rapport entre l'effectif qui n'a pas eu une seule absence (dans les critères de l'absentéisme) par rapport à l'effectif global.

➔ **Le taux de « toujours présents » déclaré**

C'est le pourcentage de salariés qui déclarent ne pas s'être absentés (dans les causes de l'absentéisme) durant l'année.

➔ **Le déni d'absence**

C'est le phénomène naturel qu'ont les personnes à oublier qu'elles ont eu une absence dans l'année. Il se mesure par l'écart entre le taux de « toujours présents » enregistré et le taux de « toujours présents » déclaré.

➔ **C'est quoi un « concerné » ?**

C'est un salarié qui se dit concerné par l'avenir de son entreprise. Il peut soit être mobilisé et agir en conséquence, soit être attentiste de sa direction pour qu'elle agisse.

➔ **C'est quoi un salarié « mobilisé » ?**

C'est un salarié qui se dit « mobilisé à agir pour l'avenir de mon entreprise ». Il est concerné et acteur à la fois.

➔ **C'est quoi un salarié « heureux » ?**

C'est le salarié qui répond oui à la question « En ce moment, êtes-vous heureux au travail ? ».





# ANNEXES

## MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON

Cette année, l'ambition de cette nouvelle édition a été d'établir une cartographie complète et aussi exhaustive que possible des données sur les comportements et causes de l'absentéisme en Europe. L'étude s'est déroulée en deux temps.



**AG2R LA MONDIALE**

### La première partie

du Baromètre de l'Absentéisme Ayming® réalisée en partenariat avec le Groupe AG2R LA MONDIALE, sur une base élargie de 26 230 entreprises employant plus de 960 000 salariés, donne une photographie de l'absentéisme en France en 2015.

### La deuxième partie

s'ouvre à l'international, avec une étude Ayming-Kantar TNS menée auprès de salariés dans 7 pays européens - Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni.

Le panel de salariés interrogés dans le cadre de cette étude qualitative est constitué de 3000 salariés du secteur privé représentatifs de la population active des 7 pays étudiés. Il comprend 56% d'hommes et 44% de femmes qui se situent en majorité (62%) dans la tranche d'âge 31-50 ans.

Près d'un salarié sur deux (49%) est employé par une entreprise de moins de 50 salariés. 61% d'entre eux ont une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 10 ans. 63% sont employés ou ouvriers contre 37% de cadres, techniciens et agents de maîtrise. 26% travaillent dans le secteur des Services (hors Santé) et 26% dans l'Industrie, 17% dans le Commerce, 12% dans le BTP, 10% dans les Transports et 9% dans la Santé.

Ces salariés ont été interrogés par Kantar TNS entre le 13 juin et le 1er juillet 2016.

**KANTAR TNS**

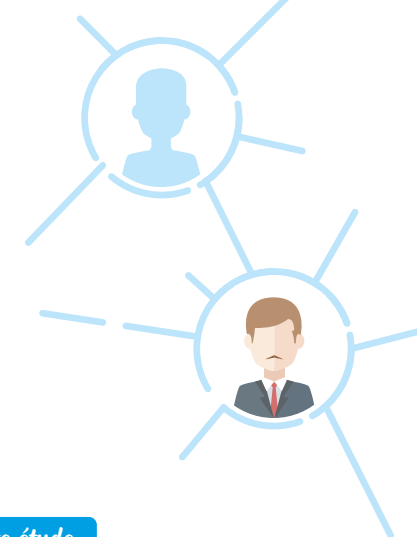


**ayming**

HR  
performance

### La troisième partie

est une étude Ayming conduite auprès de 250 Directeurs des Ressources Humaines en France. Ils ont été sollicités lors d'une enquête en ligne, destinée à recueillir leurs retours d'expérience sur les actions qu'ils ont menées et leur efficacité.



### Objectif de cette étude

Identifier les différences de comportements des salariés en Europe et proposer des solutions adaptées pour améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) et l'engagement des salariés.



**ayming**

---

HR  
performance

185 avenue des Grésillons  
92622 Genevilliers Cedex  
Tél. : 01 41 49 41 00  
Fax : 01 41 49 41 01

---

Une publication d'**Ayming**  
SAS au capital de 70 584 912,72 euros  
RCS Nanterre B 414 119 735

---



@ayming\_fr



Ayming

hrperformance@ayming.com

**ayming.fr**