



17^e Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement®

La fonction RH à l'heure des solutions

Étude 2025

EN PARTENARIAT AVEC



Propos **introduction**

Le monde du travail poursuit sa transformation

à un rythme sans précédent dans un marché du travail fragilisé par la crise et les incertitudes géopolitiques.

L'émergence de l'intelligence artificielle générative, l'hybridation du travail pour une partie de la population active, l'allongement des carrières et les attentes croissantes des collaborateurs en matière de reconnaissance et de sens poussent **la fonction RH à se redéfinir en profondeur.**

Un autre phénomène, structurel et généralisé, poursuit sa longue dérive jusqu'à devenir, en 2025, la deuxième difficulté rencontrée par les professionnels RH : l'absentéisme au travail.

Depuis 17 ans, nos experts constatent une aggravation continue de l'absentéisme au travail. En 2024, l'absentéisme national continue de progresser, porté par le poids toujours plus important des arrêts de longue durée.

D'où cette interrogation prégnante : l'absentéisme est-il aujourd'hui hors de contrôle ?

Et, cette question se pose toujours de manière pressante alors même que les coûts de l'absentéisme, directs et indirects, financiers comme humains, sont astronomiques :

- les coûts cachés de l'absentéisme au travail s'élèvent à 100 voire 107,9 milliards d'euros par an en France (environ 4,7% du PIB 2018 du pays)⁽¹⁾,
- le coût de l'absentéisme est estimé à 5,3% de la masse salariale⁽²⁾,
- le taux d'absentéisme 2024 équivalait à 6 ETP absents toute l'année dans une entreprise de 100 salariés⁽³⁾,
- l'absentéisme accélère les déséquilibres : surcharge, désengagement, RPS, turnover, climat social dégradé, manque de sens...

À l'heure où les entreprises sont à la recherche de performance durable, l'absentéisme demeure toujours un lourd fardeau qui grève leurs résultats économiques comme sociétaux. Un constat récurrent - presque une lapalissade - montrant lucidement que les solutions proposées ne fonctionnent pas, ou alors partiellement sans être à la hauteur des enjeux.

Au-delà des constats maintes fois énoncés, comment briser cette spirale ?

Notre 17^e Baromètre s'inscrit dans la continuité de notre travail documenté d'analyse de l'absentéisme, mais avec une lecture renouvelée et inédite à l'aune des défis RH à venir.

À ce titre, cette nouvelle édition est spéciale : **nous avons interrogé 1 000 professionnels RH du secteur privé** pour être au plus près de leur vision du phénomène et surtout, **des solutions envisagées** par ces chefs d'orchestre :

- pour faire reculer l'absentéisme en entreprise,
- pour en limiter les impacts financiers comme humains.

Nous avons souhaité **mettre en exergue les leviers RH** plus que les constats.

Parce que nous pensons qu'il relève de la fonction RH de structurer une politique volontariste et collective, au sein de chaque entreprise, pour endiguer l'absentéisme.

Parce que pour réussir à embarquer le collectif sur ce sujet complexe et multifactoriel, les professionnels RH ont besoin de ressources, de soutien, de temps et d'outils.

Parce que l'absentéisme reste un signal RH majeur : il révèle à la fois les tensions organisationnelles, les fragilités managériales et les attentes non satisfaites des collaborateurs.

En cela, la prévention de l'absentéisme n'est plus une simple réponse curative, mais un levier RH stratégique d'attractivité, de performance durable et d'engagement.

Au travers de cette vision RH, notre étude vous apportera des clés de compréhension, des repères concrets et des pistes d'action pour relever collectivement ce défi.

Bonne lecture.



Matthieu de la Thébeaudière,
Directeur de la Business Line
Performance RH d'Ayming

Étude AYMING, en partenariat avec Parlons RH
Enquête réalisée par OpinionWay

Ce baromètre de l'absentéisme a été conçu avec rigueur et exigence scientifique. Il résulte d'un travail collaboratif mené par notre **comité scientifique**, réunissant nos data analysts, experts en Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) et psychologue du travail, l'équipe de Parlons RH, des directeurs des ressources humaines (DRH) et professeur spécialisé dans les problématiques liées à l'absentéisme. Ensemble, ils ont croisé données terrain et expertise pour produire une analyse fine, utile et actionnable.



Stéphanie Bonniver



Thomas Chardin



Laurent Cappelletti



Loïc Douet



Sidonie Tulars



Anthony Van Hulle

1. Selon le chiffrage issu de diverses études sur plusieurs années 2018, 2020, 2025 (Institut Sapiens, Chaire Nouveaux risques, CNAM, Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail 2025...). Les méthodes d'évaluation variant, nous les mentionnons ici pour donner un ordre de grandeur économique.

2. Cf. les travaux de Laurent Cappelletti, Docteur HDR en Sciences de Gestion au CNAM, sur les coûts cachés de l'absentéisme depuis 1974. A noter que cette évaluation peut fortement varier en fonction du contexte de l'entreprise.

3. Cf. le 16^e Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement - Étude 2024

Sommaire

Chiffres clés 2025.....	5
Les enjeux et difficultés de la fonction RH	6
La fonction RH face aux défis de l'absentéisme.....	16
1. Absentéisme : quelles réalités pour les RH aujourd'hui ?.....	18
2. Agir sur l'absentéisme : les leviers pour réussir.....	28
3. Absentéisme : quelles perspectives pour la fonction RH ?.....	46
Regards croisés sur l'absentéisme.....	52
Laurent Cappelletti, Professeur du CNAM, Directeur à l'ISEOR.....	54
Stéphanie Bonnivert, Directrice du Développement et de la gestion RH, LCL.....	58
Loïc Douet, Directeur Adjoint des Ressources Humaines, BricoDépot.....	60
Thomas Chardin, Dirigeant fondateur, Parlons RH.....	62
Conclusion	64
Méthodologie	64



4 000€
par salarié/an

c'est le coût caché moyen en France
basé sur le taux d'absentéisme 2024.

49%

des professionnels RH considèrent
leur taux d'absentéisme élevé, voire très élevé en 2025.

L'absentéisme est la

2^e

plus importante difficulté rencontrée par les RH actuellement,
aux côtés du recrutement et du turnover.

55%

des acteurs RH estiment ne pas avoir les bons indicateurs,
voire ne pas en avoir.

48%

des acteurs RH déclarent qu'en 2025, leur premier besoin
est de comprendre les causes profondes de l'absentéisme pour agir.

Chiffres clés 2025

Les enjeux et difficultés de la fonction RH



Fonction RH : ce qui occupe (et préoccupe) les acteurs RH en 2025

La fonction RH est le chef d'orchestre de multiples projets stratégiques et transversaux au sein desquels se réalise la prévention de l'absentéisme.

Quels sont ses enjeux prioritaires en 2025 ? À quels freins fait-elle face au quotidien ?

Le recrutement donne le "la" des enjeux et difficultés RH majeures

Difficultés actuelles

- 1 Le recrutement
- 2 L'absentéisme
- 3 Le turn-over

Priorités actuelles

- 1 Le recrutement
- 2 Le développement des compétences des salariés et la formation
- 3 La prévention des risques professionnels

Aujourd'hui, les difficultés majeures des acteurs RH sont le recrutement, l'absentéisme, le turnover. Elles traduisent l'enjeu d'atteindre un effectif cible définissant ainsi leurs priorités.

Dans un contexte professionnel où les départs et les mobilités s'accroissent, le recrutement est la première difficulté à laquelle les acteurs RH font face, notamment du fait du bouleversement du rapport au travail :

- recherche d'équilibre professionnel-personnel,
- questionnement approfondi autour de la réalité et du sens au travail,
- manque de profils disponibles sur certains métiers...

Le recrutement est par conséquent la première priorité RH.

Afin de pallier ces difficultés de recrutement, le développement des compétences des salariés apparaît comme la deuxième priorité de la fonction RH.

En effet, lors de pénurie de profils, avoir recours à la polycompétence et à la flexibilité des salariés devient une solution pour les entreprises.

En parallèle, questionner l'organisation permet de stabiliser et identifier ses composantes pour favoriser un environnement de travail motivant et l'engagement des salariés présents, tout en préservant leur santé mentale et physique. Ainsi, la **prévention des risques professionnels** est la troisième priorité exprimée par les acteurs RH.

Cette même difficulté d'atteindre l'effectif cible se retrouve dans l'ensemble des secteurs, induisant les mêmes priorités.

Les principales difficultés et priorités des acteurs RH (par secteur d'activité)

Difficultés

- Recrutement
- Absentéisme
- Turn-over
- Risques professionnels

Priorités

- Recrutement
- Développement des compétences des salariés/ Formation
- Prévention des risques professionnels
- Fidélisation des salariés



(classement suite à une question à choix multiples avec plusieurs réponses possibles)

Malgré les multiples difficultés, la fonction RH reste très engagée

De multiples études montrent aujourd’hui que **la fonction RH est en tension**. Or, son engagement et sa projection dans l’entreprise revêtent **un caractère particulièrement stratégique** pour **la mise en place d’une politique de prévention de l’absentéisme**.

97%

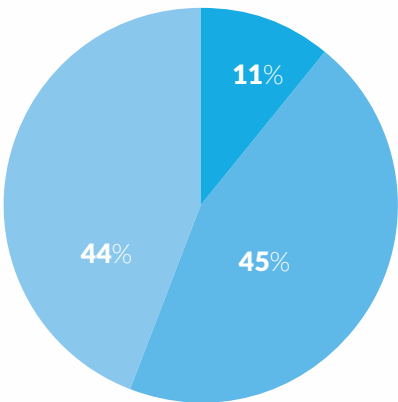
des professionnels RH se déclarent engagés, voire très engagés

11%

ne se projettent qu’à court terme

Horizon de projection dans l’entreprise actuelle

● Court terme (1 an ou moins) ● Moyen terme (2 à 4 ans) ● Long terme (5 ans ou plus)



Toutefois, bien qu’une écrasante majorité des professionnels RH se déclarent comme engagés, voire très engagés dans leur travail, près de la moitié ne se projette pas à moyen et long terme dans l’entreprise.

Ce n’est pas tout, leur fort engagement se manifeste aussi à travers **leur posture d’ambassadeur** :

63%

des acteurs RH déclarent qu’ils pourraient recommander leur entreprise à leur entourage,

et 29%

déclarent l’avoir déjà recommandée

Notre étude souligne un état des lieux contrasté entre fort engagement de la fonction et faible projection dans l’entreprise.



La fonction RH perçoit positivement son environnement de travail

Comme en écho aux bons chiffres sur leur engagement et leur motivation vus précédemment, les professionnels RH considèrent évoluer dans un environnement de travail et un climat social très satisfaisants.



89%
considèrent le **climat social** comme bon



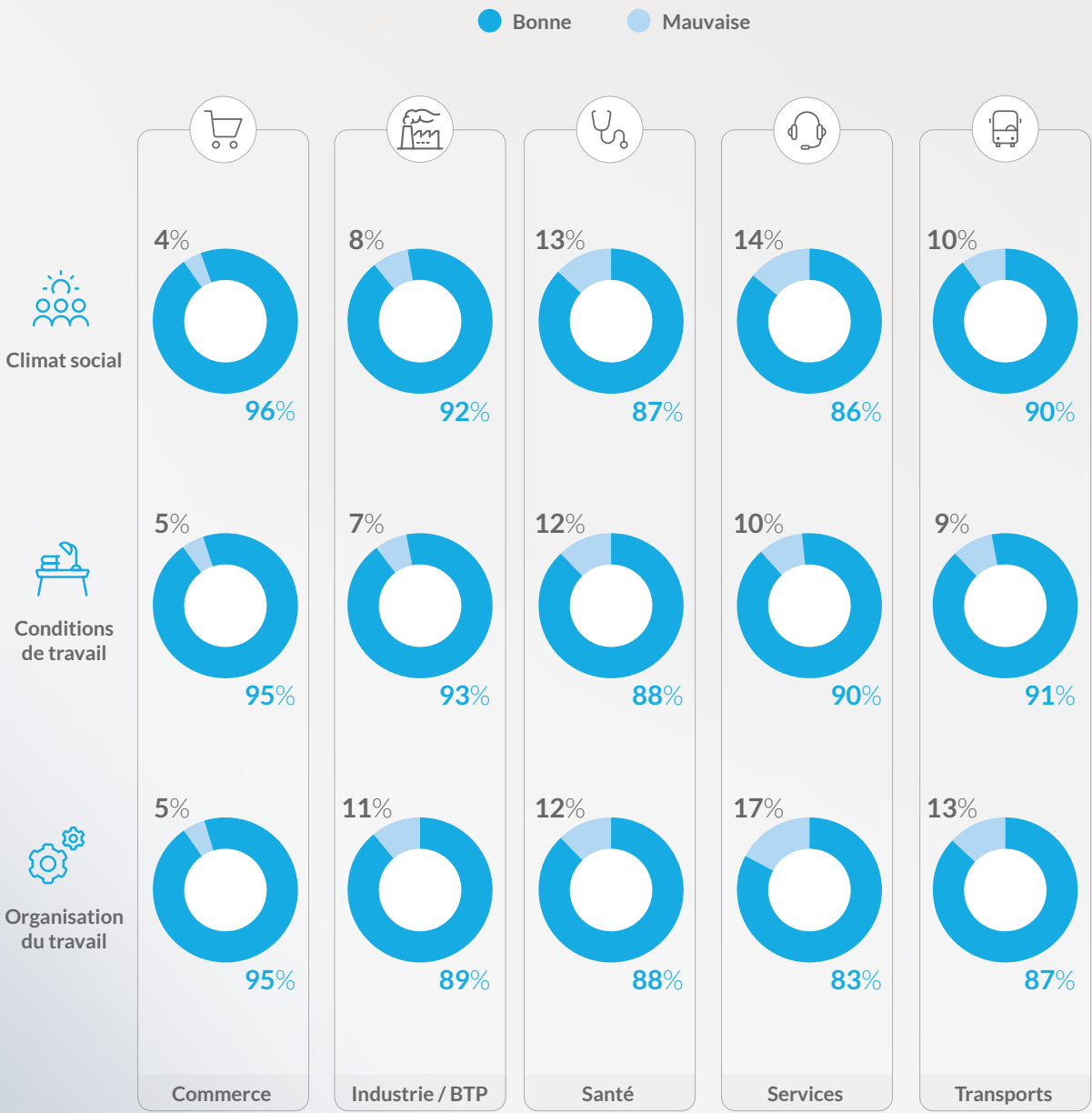
91%
considèrent les **conditions de travail** comme bonnes



88%
considèrent **l'organisation de travail** comme bonne



Perception de l'environnement de travail (par secteur d'activité)



Au sein des secteurs historiquement les plus touchés par l'absentéisme, Santé et Services, on note une perception dégradée de l'environnement de travail.

Un soutien de la fonction RH perfectible

Bien que l'environnement de travail soit majoritairement bien perçu, la perception du soutien ressenti est plus mitigée :

1 acteur RH sur 2

estime ne pas être soutenu dans ses missions par sa Direction, l'équipe RH et les managers.

À noter que la qualité du soutien perçu augmente avec l'ancienneté de la fonction RH.

Il en est de même avec la projection au sein de l'entreprise : celle-ci est plus importante dès lors que le soutien de la Direction est présent.

77%

des acteurs RH
qui se projettent sur le **long
terme** (5 ans ou plus) se
sentent soutenus par leur
direction

vs

42%

de ceux qui se projettent
à **court terme**

Les acteurs RH sont souvent en charge de projets stratégiques et transverses pour l'organisation, le soutien perçu joue donc un rôle essentiel.

Si la perception des acteurs RH est positive en ce qui concerne leur environnement de travail, la réalité de leur situation est à questionner : en effet, nombreux sont ceux ne se projetant pas à long terme dans leur entreprise, notamment du fait d'un manque de soutien de leur direction.

Cette prise en considération des contraintes est indispensable pour permettre la mise en place d'une démarche de prévention de l'absentéisme. Celle-ci lui permettrait d'agir aussi sur ses priorités : recrutement et fidélisation des talents.

REGARD D'EXPERT

La fonction RH : engagée mais isolée ?

En 2025, la fonction RH continue d'incarner l'engagement.

Présente sur tous les fronts - recrutement, fidélisation, formation, absentéisme - elle joue un rôle de chef d'orchestre essentiel à l'équilibre des organisations. Pourtant, derrière cet engagement affiché, une réalité plus discrète interroge : **pourquoi tant de professionnels RH peinent-ils à se projeter à long terme dans leur entreprise ?**

Le manque de soutien semble en être la clé. Mais que recouvre vraiment ce manque ? S'agit-il d'une absence de reconnaissance ? D'un déficit de coopération des managers ? D'un désalignement avec la direction sur les priorités stratégiques ? D'un mix de ces éléments ?

Le soutien ne se décrète pas. Il se construit, se manifeste dans les actes, dans la confiance accordée aux professionnels RH pour porter des politiques globales et ambitieuses.

L'absentéisme, révélateur de fragilités collectives, impose un changement de posture. Pour en sortir durablement, **l'implication de tous est indispensable.** La prévention ne peut reposer sur la seule énergie des professionnels RH. Elle exige un alignement fort, du terrain jusqu'à la gouvernance. La véritable question est là : **comment l'organisation décide-t-elle de soutenir, vraiment, sa fonction RH ?**

Thomas Chardin,

Dirigeant fondateur, Parlons RH

La fonction RH
**face aux défis
de l'absentéisme**



1

Absentéisme :
quelles réalités
pour les RH
aujourd'hui ?

L'absentéisme
en France en 2024*

4,5%

Taux d'absentéisme
moyen annuel

23,3 jours

Durée moyenne des arrêts
de travail en 2024

34%

de salariés absents
au moins 1 jour en 2024

+58%

Augmentation des arrêts
de longue durée (+ 2 mois) en 5 ans

* Source : Datascopie : l'observatoire de la vie en
entreprise - édition 2025, AXA

La réalité
de l'absentéisme
aujourd'hui

Le taux d'absentéisme en France
augmente de 7% sur un an (4,5% en
2024 vs 4,2% en 2023).

Sur les 5 dernières années, le taux
d'absentéisme connaît une forte
dégradation : +41% (depuis 2019).

Cette dégradation structurelle touche
les acteurs RH de plein fouet :

1 professionnel
RH sur 2

considère son taux d'absentéisme
élevé, voire très élevé en 2025.

L'absentéisme est la

2^e

plus importante **difficulté rencontrée**
par les RH, tous secteurs d'activité
confondus.

Les RH, sans solution face à l'absentéisme ?

Face à un absentéisme hors de contrôle, les acteurs RH témoignent de leurs difficultés à agir et des écueils rencontrés.

Les 5 principales difficultés RH face à l'absentéisme :

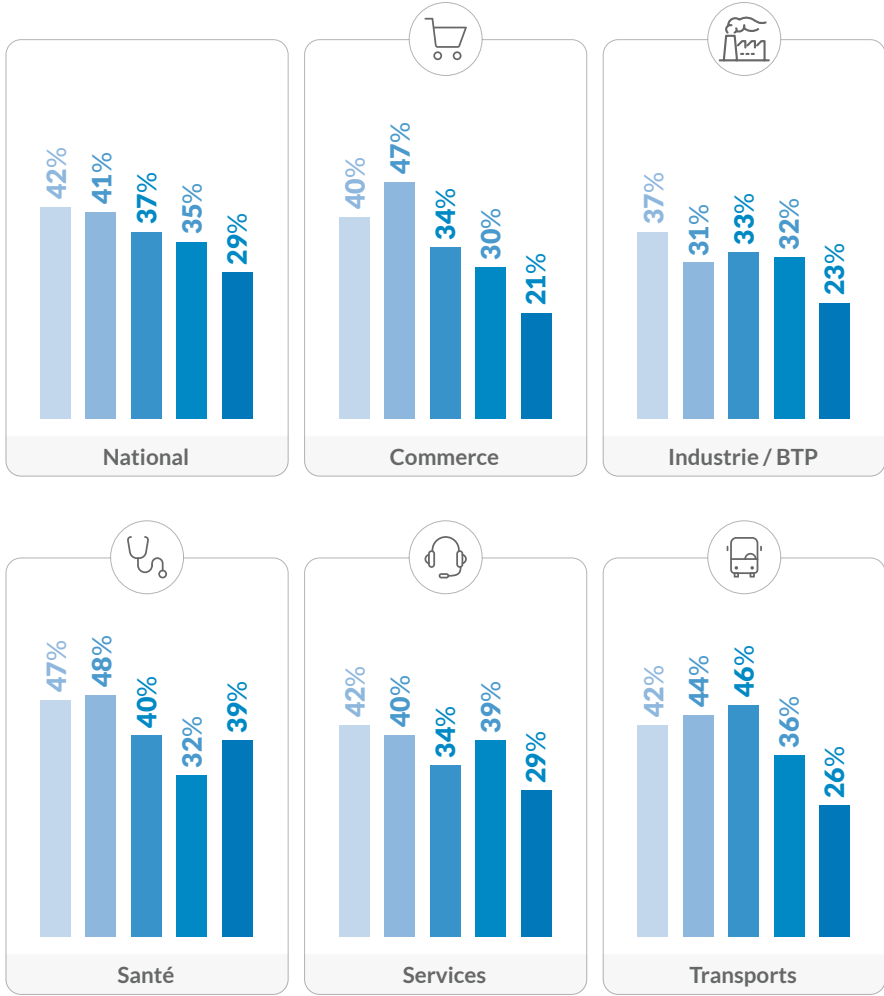
- 1 Manque de ressources
- 2 Manque de temps
- 3 Sentiment de ne pas pouvoir agir
- 4 Manque d'implication des managers dans la gestion et/ou la prévention de ces absences
- 5 Manque de soutien de la direction

(classement suite à une question à choix multiples avec 3 réponses possibles)

Pour autant, les impacts conséquents de l'absentéisme sur les coûts, le management et l'organisation font qu'il est impératif pour les entreprises d'agir en prévention de l'absentéisme.

Freins rencontrés
pour mettre en
place des actions
de prévention de
l'absentéisme (par
secteur d'activité)

- Manque de ressources
- Manque de temps
- Sentiment de ne pas pouvoir agir
- Manque d'implication des managers dans la gestion et/ou la prévention de ces absences
- Manque de soutien de la direction



Les causes et les conséquences de l'absentéisme imposent des réponses

Derrière la causalité multifactorielle de l'absentéisme, nous retrouvons des conséquences toujours plus prégnantes pour les entreprises. Cela interroge fortement les organisations, et notamment les services RH, sur leur capacité à agir.

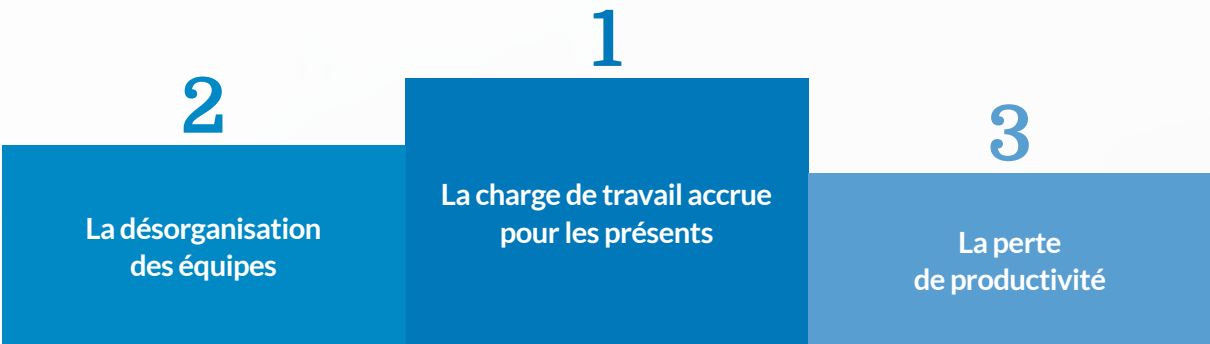
Ces impacts, sont autant de déclencheurs en faveur de la mise en place d'une politique volontariste de prévention de l'absentéisme.

Les 5 principales causes de l'absentéisme, par ordre d'importance, pour les RH :



Les 5 principales causes mentionnées par les professionnels RH sont autant d'éléments personnels et professionnels bien souvent intriqués, qui mettent en évidence la complexité des causes de l'absence auxquelles un acteur RH doit faire face. Bien que tous les maux ne soient pas liés au travail, les pans de vie professionnelle et personnelle se renforcent souvent mutuellement.

Les 3 principales conséquences de l'absentéisme, par ordre d'importance, pour les RH :



Ces conséquences présentent une suite logique attendue :

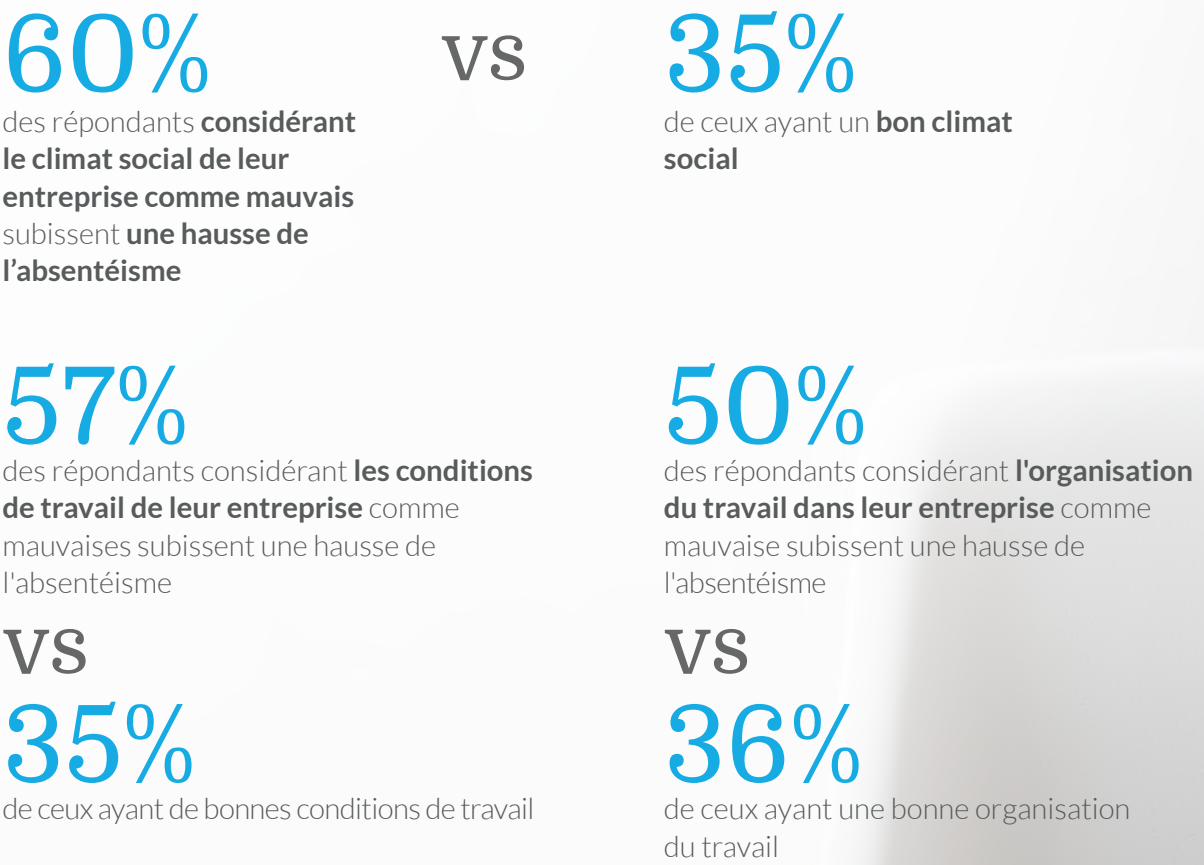
- l'absentéisme entraîne un **report de charge sur les présents**,
- cette augmentation de la charge a pour effet un travail dans l'urgence et une **désorganisation des équipes**.

Ce climat de travail dégradé entraîne une perte de productivité, voire de qualité.

Le cercle vicieux de l'absentéisme

La surcharge de travail, la désorganisation et la perte de productivité vont renforcer un sentiment de **démotivation** et de **fatigue professionnelle**.

Cet état de fait va impliquer un risque accru d'accidents du travail et de problèmes de santé, dégradant à leur tour l'absentéisme au sein de l'organisation.



REGARD D'EXPERT

Détecter les signaux faibles et agir pour rompre le cercle vicieux de l'absentéisme

Les conditions de travail et l'organisation du travail jouent un rôle clé dans la dynamique de l'absentéisme en impactant (positivement ou négativement) **le climat social**. Ce lien circulaire peut devenir **un cercle vertueux... ou vicieux**.

D'où l'importance de disposer d'indicateurs de suivi pertinents, et surtout de réagir dès les premiers **signaux faibles**. Ainsi une hausse soudaine du taux d'absentéisme de courte durée, même légère, peut révéler une dégradation des conditions de travail ou une tension managériale nouvelle.

Agir vite, comprendre les causes, adapter le management de proximité : ce sont les clés pour rompre les cycles délétères et préserver l'engagement des équipes.

Loïc Douet,
Directeur Adjoint des Ressources Humaines, BricoDépot

Quels sont les facteurs de contrainte majeurs qui poussent les RH à agir ?

Éléments déclencheurs prioritaires incitant à agir sur l'absentéisme (tous secteurs d'activité confondus)

- 1



La hausse des arrêts maladies
- 2



La baisse de productivité de l'entreprise
- 3



La détérioration du climat social
- 4



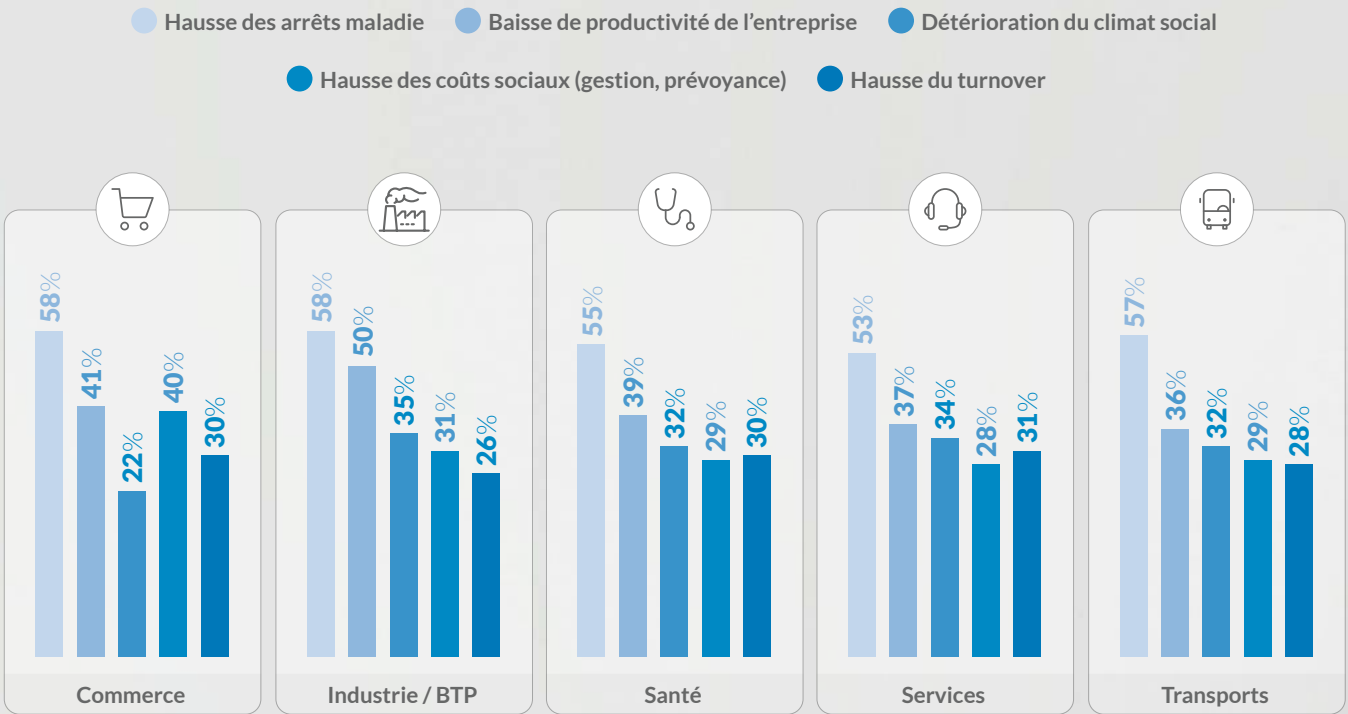
La hausse des coûts sociaux (gestion, prévoyance...)
- 5



La hausse des départs

Si les conséquences de baisse de productivité et de détérioration du climat social sont des éléments déclencheurs, la première cité reste la hausse des arrêts maladie.

Éléments déclencheurs prioritaires incitant à agir sur l'absentéisme (par secteur d'activité)



REGARD D'EXPERT

La hausse des coûts sociaux liés à l'absentéisme : comment agir ?

Les professionnels RH déclarent que la hausse des coûts sociaux liée à l'absentéisme est une contrainte majeure qui les incitent fortement à agir. Or, le contexte réglementaire risque d'accélérer encore le poids de ces coûts dans la balance.

Pour rappel, le montant total des indemnités journalières (IJ) est limité par un plafond établi chaque année en fonction du Smic. À compter du 1^{er} avril 2025, ce plafond est passé de 1,8 à 1,4 fois le Smic mensuel.

Mécaniquement, cette mesure va générer **une augmentation du coût du travail** : directement (augmentation du complément employeur destiné à compléter les IJSS pour assurer le maintien de salaire) et indirectement (augmentation du coût de la prévoyance).

Il est toutefois possible de limiter ces impacts financiers en adoptant une approche proactive sur 3 leviers clés :

- 1

Bien calculer le complément de salaire (salaire de référence, périodes de carence, plafonds applicables...),
- 2

Maîtriser les modalités d'exonération des IJSS et des indemnités de prévoyance,
- 3

S'assurer de la conformité du calcul de la CSG/CRDS au titre des indemnités de remplacement.

En parallèle, la mise en place d'un plan de formation technique pour vos équipes paie, associé à une procédure documentée pour la gestion des absences, constitue également le fondement d'une maîtrise effective des coûts sociaux liés à l'absentéisme.

Christelle Dechelette,
Directrice – Coûts sociaux, Ayming



Le calcul des coûts de l'absentéisme : un facteur déterminant pour passer à l'action ?

L'absentéisme a un impact économique indéniable. Ses coûts directs sont estimés à près de 5,3% de la masse salariale.

C'est pourquoi, de plus en plus d'acteurs RH tentent de calculer ou calculent les coûts de l'absentéisme.

Il permet d'objectiver quantitativement les conséquences de l'absence et d'inciter, chiffres de ROI à l'appui, les Directions à investir dans la prévention de l'absentéisme.



Les éléments de coûts pris en compte

La fonction RH déclare intégrer dans leurs calculs :



(classement suite à une question à choix multiples avec plusieurs réponses possibles)

Malgré tout, l'exhaustivité de ces coûts apparait difficile à évaluer pour une majorité qui n'est pas dotée des outils adaptés pour :

- évaluer la perte de productivité,
- disposer des coûts de remplacement externe (interim, freelance...),
- estimer les temps passés sur :
 - l'enregistrement des arrêts de travail,
 - l'ajustement des paies,
 - la réalisation de dossiers de prévoyance ou encore le temps passé pour gérer les contrats de remplacement,
 - la formation des remplaçants,
 - l'intégration de ces nouveaux salariés.

Tenant compte de ces difficultés d'évaluation, le coût de l'absentéisme ne peut être considéré comme l'unique incitation à agir face à l'absentéisme.

Ceci explique la 4^e position de la hausse des coûts sociaux comme éléments déclencheurs.

REGARD D'EXPERT

4 000€ par salarié et par an

Voilà ce que l'absentéisme coûte réellement aux organisations, bien au-delà des apparences comptables.

Ce chiffre, issu de l'analyse de plus de 2 300 entreprises, révèle une réalité occultée : l'absentéisme n'est pas qu'un indicateur RH, c'est une source massive de pertes économiques dissimulées.

L'absentéisme génère des désorganisations qui se traduisent par des surcoûts humains, logistiques et commerciaux. Ces pertes, bien réelles, restent invisibles tant qu'on ne les évalue pas avec une méthode adaptée. Or, **chiffrer ces coûts est souvent le point de bascule** : c'est ce qui permet aux dirigeants et aux managers de prendre conscience de l'ampleur du problème et de passer à l'action.

Ce calcul des coûts cachés permet non seulement d'objectiver les enjeux, mais aussi de légitimer les démarches de prévention. Il ouvre la voie à des actions ciblées et efficaces, qui améliorent à la fois la qualité de vie au travail et la performance globale.

Autrement dit, **mesurer les coûts cachés, c'est déjà agir**. C'est faire de l'absentéisme un levier de transformation managériale et de création de valeur.

Laurent Cappelletti,
Professeur au CNAM



2

Agir sur l'absentéisme : les leviers pour réussir

Qualité de l'environnement de travail et implication des acteurs clés

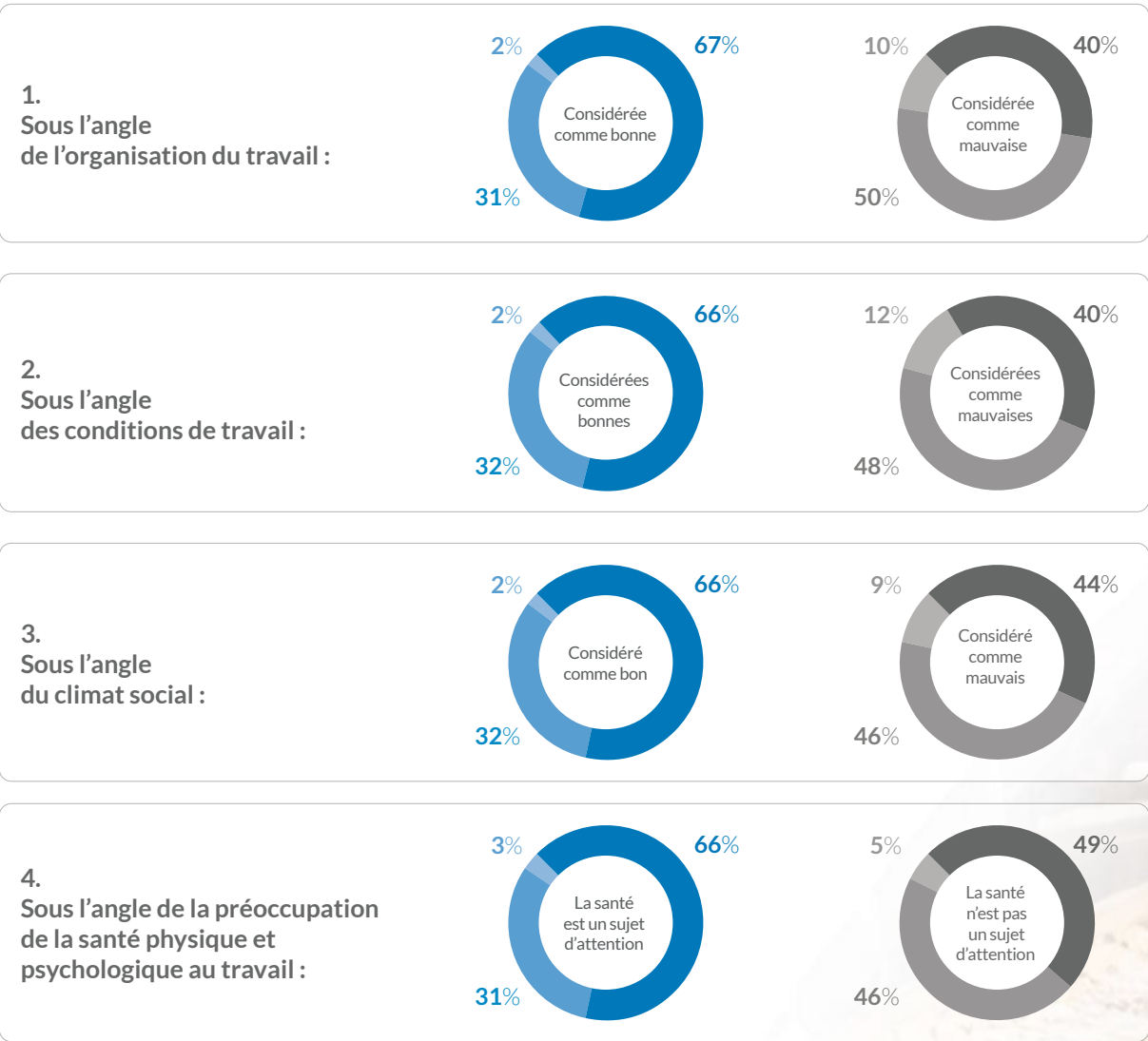
L'absentéisme étant protéiforme, il faut à la fois travailler sur les conditions de travail tout en impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

L'importance de l'environnement de travail

Si la qualité de l'environnement de travail influence les comportements d'absentéisme, elle encourage l'existence d'actions de prévention.

Perception de l'environnement de travail suivant l'existence d'une démarche de prévention

Part de répondants déclarant : ● l'existence d'un processus complet de prévention du risque (identification, analyse, action)
● la mise en place d'actions de prévention ponctuelles
● qu'aucune action de prévention n'est menée



Les caractéristiques d'une entreprise (climat social, conditions et organisation de travail) perçues comme positives permettent de développer une démarche de prévention.

Elle-même renforce la qualité des caractéristiques de l'entreprise selon le schéma de renforcement suivant :



Cela implique donc de prendre en compte l'environnement de travail spécifique de chaque organisation pour mettre en place une démarche de prévention adaptée, notamment vis-à-vis de l'absentéisme.

L'implication de la Direction Générale

29%

des acteurs RH sont freinés par le manque de soutien de la Direction Générale pour agir face à l'absentéisme

Ce chiffre interpelle dans la mesure où :

1. L'environnement de travail est perçu plus positivement lorsque la Direction Générale s'implique.

x2

Lorsque la Direction Générale est impliquée dans la démarche de prévention, **les acteurs RH sont 2 fois plus nombreux à apprécier leur environnement de travail** (climat social, conditions et organisation du travail) positivement.

2. La Direction Générale joue un rôle déterminant dans la réussite de la démarche de prévention de l'absentéisme.

Un processus complet de prévention est mis en place dans :

71%

des organisations lorsque la Direction Générale est **très impliquée**

vs

29%

des organisations lorsque la Direction Générale **n'est pas impliquée**

3. Cette implication va impulser le développement de la démarche et sa priorisation.

Le sujet de l'absentéisme est perçu comme prioritaire pour :

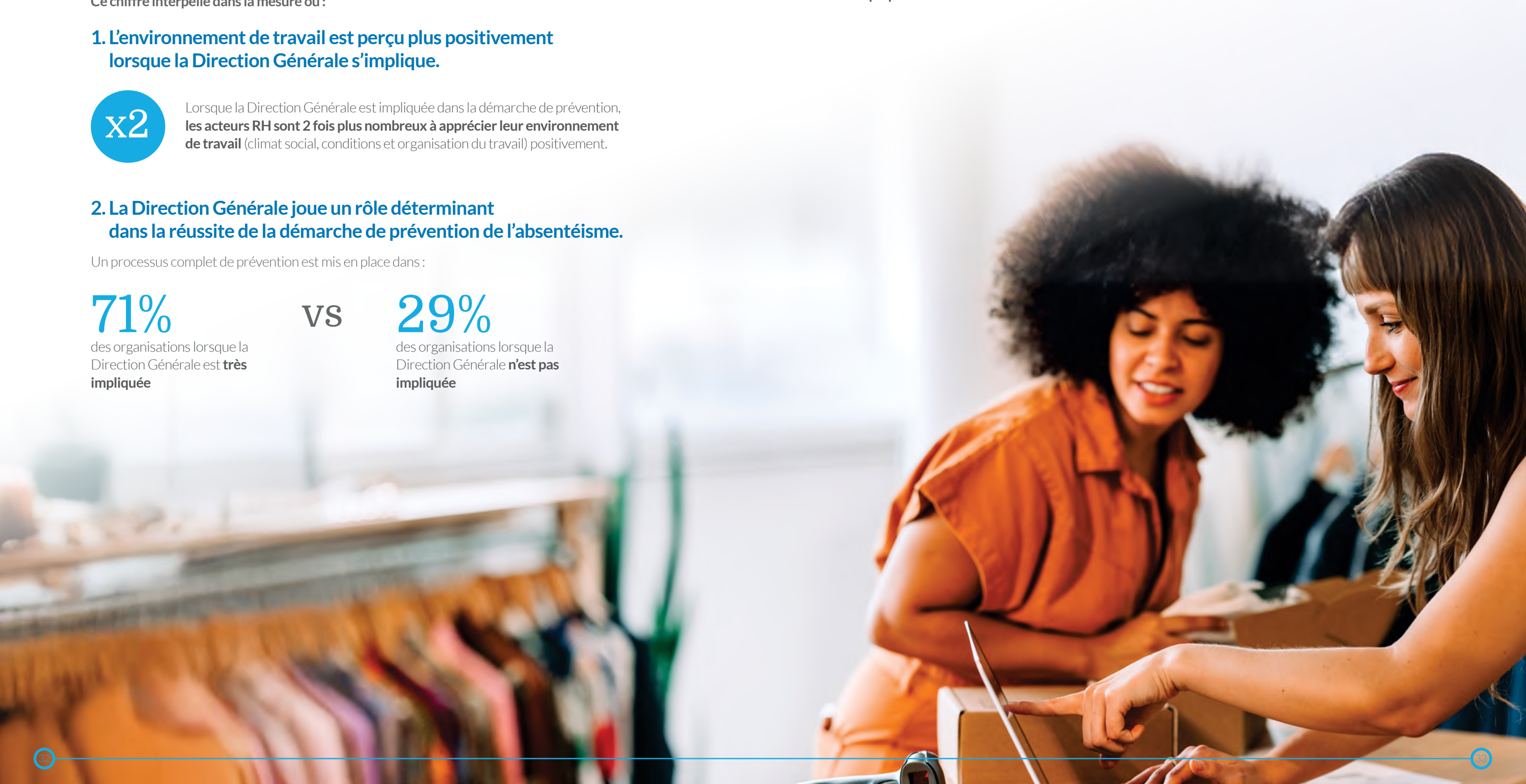
77%

des acteurs RH lorsque la Direction Générale est **très impliquée**

vs

16%

lorsque la Direction Générale **n'est pas impliquée**



L'implication des managers

1. L'inaction des managers en question

60%

des RH interrogés pensent que les managers ne réalisent pas un suivi systématique des absences de leur équipe, voire ne le réalisent pas du tout

35%

des acteurs RH pensent que le manque d'implication des managers constitue même un frein pour la prévention de l'absentéisme

2. Quels facteurs limitent la prise d'initiative managériale face à l'absentéisme ?

Selon les acteurs RH interrogés, les principaux obstacles qui expliqueraient l'absence de suivi de l'absentéisme par les managers sont :

- 1 **38%** Le fait de ne pas avoir le temps
- 2 **33%** Ils ne souhaitent pas être en conflit avec leur équipe
- 3 **31%** Ils considèrent que c'est un sujet des ressources humaines
- 4 **30%** Il n'y a pas de démarche de prévention de l'absentéisme

(classement suite à une question à choix multiples avec plusieurs réponses possibles)

Pour limiter ces contraintes, les services RH peuvent fournir un cadre, des outils et un accompagnement auxquels le manager peut se référer.

De cette manière, les managers deviendront des acteurs du déploiement de la démarche de prévention de l'absentéisme soutenus par la fonction RH. Cette dernière pourra ainsi jouer son rôle de facilitateur et de pilote de la démarche.

La précédente édition du Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement® a justement mis l'accent sur le rôle de la fonction managériale dans la prévention de l'absentéisme.

La cohérence des missions managériales en rapport avec leurs objectifs et les ressources disponibles ont un réel impact sur l'engagement, la motivation et la présence du manager.

Or, le comportement du manager a un effet direct sur les salariés de son équipe, notamment sur leur absentéisme.



REGARD D'EXPERT

Le rôle du manager dans la prévention de l'absentéisme

L'**implication des managers** est à mon sens le levier le plus puissant pour prévenir l'absentéisme. Le rôle de proximité des managers leur permet de capter les signaux faibles, d'agir rapidement, et de maintenir un climat d'équipe sain. Encore faut-il leur donner les bons outils et un vrai pouvoir d'agir. En voici deux exemples :

- **l'entretien de retour systématique**, même pour des absences de courte durée, mais répétées, qui permet non seulement de comprendre les causes profondes, mais aussi d'ouvrir un espace de dialogue dans lequel des solutions peuvent émerger. Le déclenchement de visites de contrôle dans les situations où cela s'impose et en donnant du sens à la visite.
- **la visite de contrôle** dans les situations où cela s'impose et en donnant le sens de la visite.

Mais au-delà des outils, il s'agit surtout **d'impliquer les managers dans les résultats** : intégrer des objectifs liés à l'absentéisme dans leurs indicateurs de performance, voire dans leur rémunération variable, peut renforcer leur engagement sur le sujet.

Mais attention : il ne s'agit pas de contrôler, **mais de responsabiliser**. Former, outiller et soutenir les managers dans cette mission est une condition indispensable pour faire de la prévention de l'absentéisme un véritable levier de performance collective.

Loïc Douet,

Directeur Adjoint des Ressources Humaines, BricoDépot

Mise en place d'outils spécialisés au service de la prévention

Les indicateurs de suivi de l'absentéisme

Les indicateurs de suivi des absences, de même que leur analyse, s'avèrent être un enjeu pour les services RH car :

55%

des acteurs RH estiment ne pas avoir les bons indicateurs, voire ne pas en avoir

58%

des acteurs RH ayant des indicateurs déclarent ne pas être en capacité de les interpréter

Ce manque d'indicateurs et la difficulté à les analyser freinent la mise en place d'actions de prévention de l'absentéisme :

28%

des acteurs RH qui n'arrivent pas à analyser leurs indicateurs ne mettent pas en place d'action

vs

8%

de ceux en capacité de les analyser

REGARD D'EXPERT

Disposer d'un taux d'absentéisme global est une chose. Mais ce qu'il nous manque souvent, c'est **une donnée qui permette d'agir localement**. Tant que l'on reste sur des indicateurs trop agrégés, on ne fait que constater.

L'absentéisme de courte durée, en est le meilleur exemple. Quelques absences répétées, éparses, peuvent désorganiser un collectif, fragiliser une équipe, voire empêcher le maintien de l'activité d'un site. **C'est un signal faible, mais stratégique.**

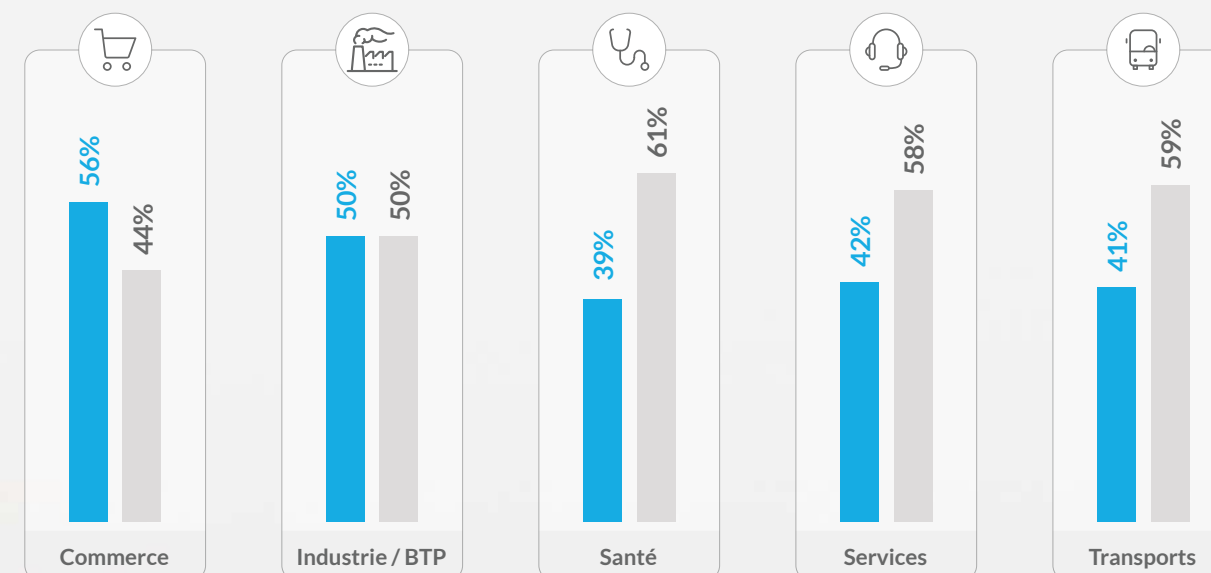
Stéphanie Bonnivert,

Directrice du Développement et de la gestion RH, LCL

Disposer d'un taux d'absentéisme global est une chose, mais décliner ce taux selon les caractéristiques des absences et les profils des salariés est une étape indispensable pour comprendre l'absentéisme de l'organisation, en définir des actions adaptées puis piloter et ajuster ces actions.

Les indicateurs de suivi de l'absentéisme vus par les RH (par secteur d'activité)

● Part de RH estimant avoir suffisamment d'indicateurs ● Part de RH estimant ne pas avoir suffisamment d'indicateurs, ou trop, ou pas du tout



REGARD D'EXPERT

La mise en place d'une démarche efficace de prévention de l'absentéisme nécessite d'abord d'en comprendre la problématique. L'analyse d'indicateurs est un premier point de départ essentiel, mais elle doit aller au-delà du seul taux d'absentéisme global, qui ne se suffit pas à lui-même. Pour produire une analyse véritablement éclairante, il est indispensable de décomposer les caractéristiques de l'absence :

- motifs d'absence,
- saisonnalité,
- durée des arrêts,

Aussi, de s'intéresser aux profils les plus concernés :

- métiers,
- fonctions managériales,
- tranches d'âge, ancienneté,
- etc.

Cependant, les indicateurs ne sont que des balises : ils orientent, suggèrent des pistes, permettent de formuler des hypothèses.

Il est nécessaire d'aller au-delà de ces indicateurs, d'en compléter l'analyse sur le terrain pour mieux définir les actions à mettre en place : comprendre, c'est bien. Agir, c'est mieux.

Sidonie Tulars,

Consultante Senior Ressources Humaines, Ayming

L'identification des causes profondes

Face à l'absentéisme, un phénomène très large, touchant plusieurs pans de l'entreprise, les DRH ont soif d'analyse et de compréhension des raisons à l'origine de l'absentéisme.

48%

des acteurs RH déclarent qu'en 2025, leur premier besoin est de comprendre les causes profondes de l'absentéisme pour agir

En association avec les indicateurs de suivi de l'absentéisme, la réalisation d'un **diagnostic qualitatif** pour identifier les causes profondes va permettre de mieux structurer les actions de prévention de l'absentéisme.

Bien que cette étape soit clé, elle est souvent oubliée et les actions sont mises en place uniquement en fonction de l'analyse des indicateurs.

REGARD D'EXPERT

Aujourd'hui, une part importante des acteurs RH déclarent qu'en 2025, leur premier besoin est de **comprendre les causes profondes de l'absentéisme**.

Bien que les indicateurs permettent d'identifier des fluctuations concernant l'absentéisme au sein de leur organisation, il est nécessaire de dépasser cette première lecture. Afin d'agir en prévention **il faut dépasser l'étape de l'identification d'une problématique**, et permettre une compréhension pleine et entière de cette même problématique.

Pour cela, une étape incontournable est d'identifier les facteurs professionnels qui influencent l'absentéisme au travail afin d'agir de la façon la plus appropriée possible au sein d'une démarche réaliste et réalisable.

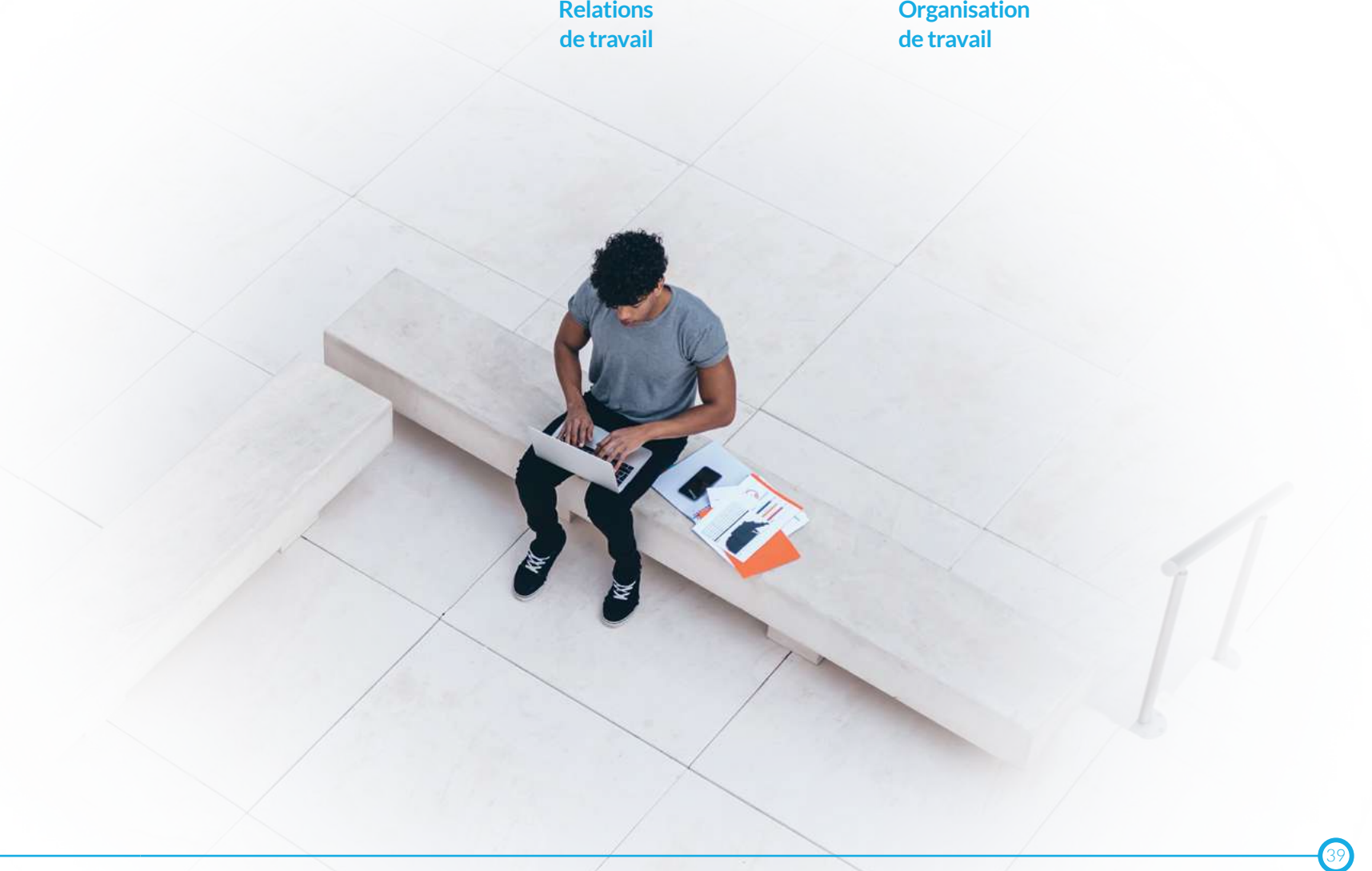
Cette étape nécessite de **questionner la réalité de travail au quotidien** afin de trouver les réponses à une question : « est-ce que l'augmentation de l'absentéisme est une conséquence de facteurs intrinsèques à l'environnement de travail ? »

Ce sera grâce aux actions de recherches des causes profondes de l'absentéisme qu'un plan d'actions adaptées en fonction des ressources existantes pourra être déployé et qu'il sera possible **d'agir en prévention**.

Anthony Van Hulle,

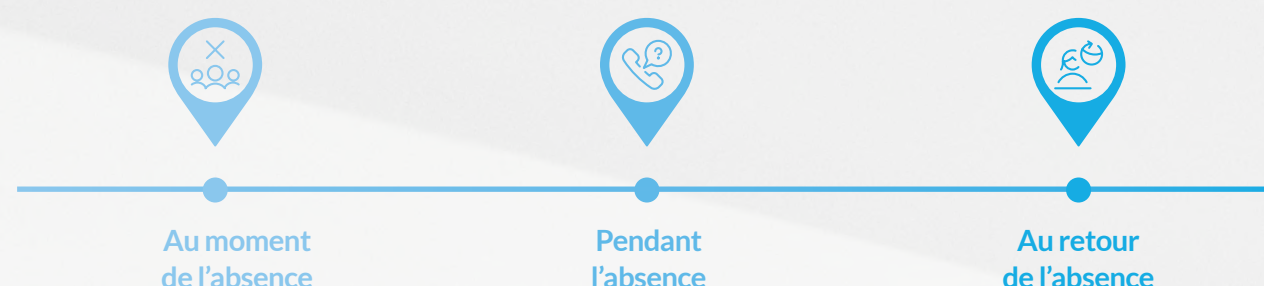
Psychologue du travail et consultant QVCT Ayming

L'absentéisme étant multifactoriel, il est nécessaire de questionner l'ensemble des composantes. Les actions efficaces dans une organisation ne sont pas toujours transposables dans une autre. L'environnement spécifique de l'entreprise doit être pris en compte.



Structuration d'un plan d'action à chaque étape de l'absence

À partir de l'analyse des indicateurs et de l'identification des causes profondes, la mise en place d'actions de prévention s'articule autour de 3 temps :



La gestion de la phase déclarative de l'absence (au moment de l'absence)

La première étape d'un processus de gestion de suivi de l'absence concerne les actions en lien avec la phase déclarative : « Quelles sont les obligations et les devoirs en tant que salarié s'il est absent ? Qui prévenir ? Quelles actions du manager ? Quelles actions des acteurs RH ? ... ».

3 actions clés liées à cette phase sont plébiscitées par les professionnels RH pour leur efficacité face à l'absentéisme :



Les comportements lors de la déclaration d'absence sont un bon indicateur de la considération de l'absentéisme et de ses effets, tant par l'employeur que par les salariés.

Le suivi pendant l'absence

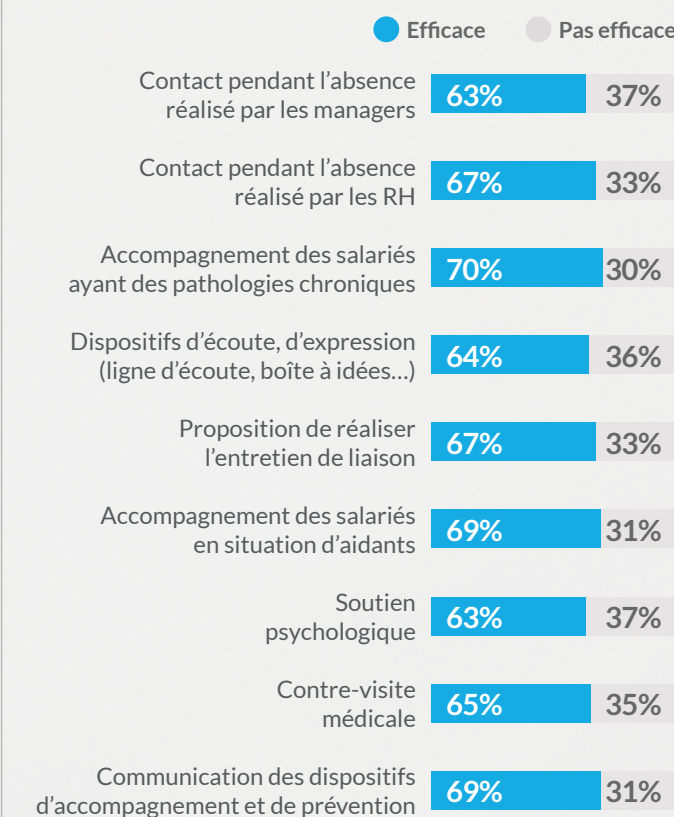
La prévention de l'absentéisme nécessite aussi de penser mettre en place des actions de gestion et de suivi durant l'absence.

L'objectif est double :

- prendre en considération les caractéristiques de chaque absence afin de favoriser une meilleure reprise dans les meilleures conditions,
- montrer aux salariés absents qu'ils sont toujours partie prenante de l'entreprise et continuent d'être considérés malgré leur absence.

Malgré tout, une part significative des répondants les jugent inadaptées. Ces résultats viennent questionner l'accompagnement et le suivi autour de leur réalisation opérationnelle. Ces actions sont-elles bien connues et réalisées, notamment par les managers ? (entretien de retour, maintien du contact...)

Une majorité des acteurs RH considère que ces actions sont efficaces pour agir face à l'absentéisme :



REGARD D'EXPERT

Le maintien du contact durant l'absence

L'employeur peut-il prendre contact avec un collaborateur pendant son arrêt de travail pour prendre de ses nouvelles ? Comment ?

L'employeur peut prendre des nouvelles de son collaborateur absent. Aucune disposition légale ou réglementaire ne le lui interdit. Il convient de privilégier l'appel téléphonique à toute forme de communication écrite (pas de courrier, pas de SMS). Bien entendu, l'employeur veillera à être modéré dans ses propos et à appeler à des heures correspondant aux horaires de travail (ou de sorties libres) de son collaborateur. Conserver le lien entre le collaborateur et le manager permet aussi d'anticiper la reprise et de l'aborder plus sereinement de part et d'autre.

Lors de ses appels, l'employeur devra faire preuve de tact et de discernement, afin de ne pas s'exposer à deux risques majeurs :

1. Porter atteinte à la vie privée du salarié

Ne pas se montrer intrusif, mais inciter le collaborateur à s'exprimer librement. Tenir compte des réticences du collaborateur et, le cas échéant ne pas le recontacter.

2. Appeler trop fréquemment

Des appels téléphoniques répétés pouvant être constitutifs d'un harcèlement moral.

Me Thomas Katz,

Avocat à la cour, Cabinet Marvell Avocats

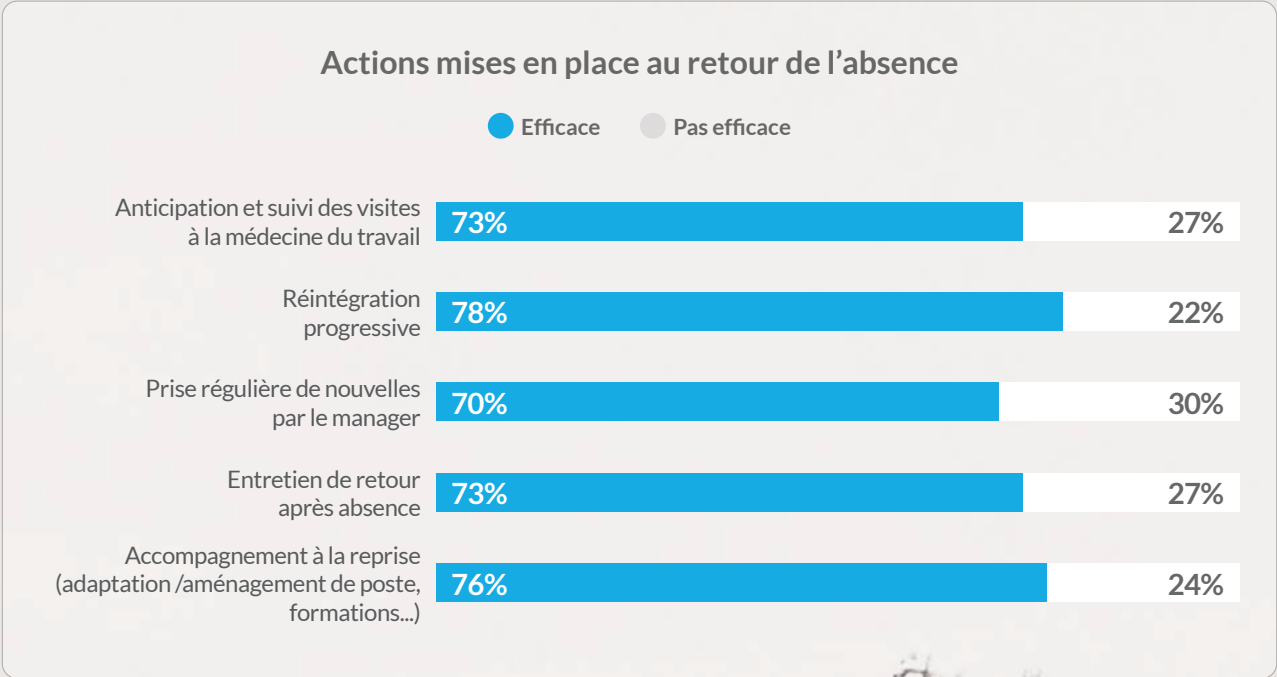
Le retour après l'absence

Dans un précédent Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement®, nous avons démontré l'importance d'accompagner le retour d'un salarié après son absence.

Cet accompagnement va avoir une incidence directe sur la qualité de la reprise du salarié et sur les équipes concernées.

Les 3 actions jugées les plus efficaces par les professionnels RH sont :

- 1. La réintégration progressive,
- 2. L'accompagnement à la reprise de poste,
- 3. L'anticipation et le suivi des visites à la médecine du travail,
- 3 (ex aequo). La réalisation d'un entretien de retour.



19%

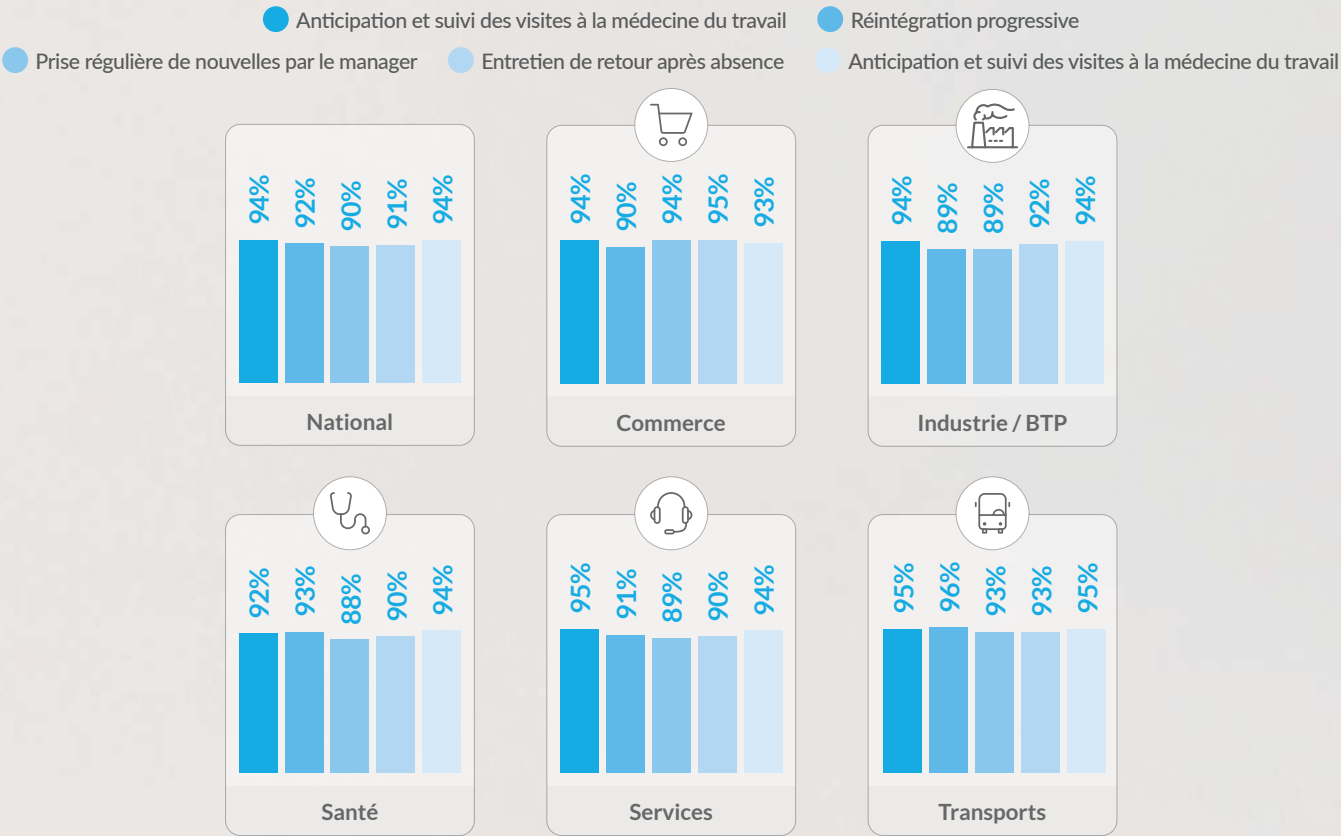
des absents déclarent s'être réabsentés suite à une mauvaise réintégration

46%

pour les absents de plus de 3 mois



Actions mises en place au retour de l'absence (par secteur d'activité)



(classement suite à une question à choix multiples avec plusieurs réponses possibles)

REGARD D'EXPERT

Suivre le collaborateur à chaque étape de l'absence : le rôle de la fonction RH

Les RH plébiscitent un accompagnement lors de la réintégration du collaborateur

Il est essentiel, comme tout collaborateur lors d'une intégration, de l'accompagner dans la reprise de poste, par l'information, la formation ou d'éventuels aménagements de poste. Cela permet de favoriser la réalisation du travail dans les meilleures conditions pour le collaborateur et l'entreprise.

L'anticipation et le suivi des visites à la médecine du travail

Cette notion d'anticipation permet de s'assurer que le salarié est en capacité de retrouver pleinement son travail en tenant compte d'éventuels ajustements. Toutefois, bien que les entreprises connaissent la date de reprise théorique du salarié, il est souvent privilégié d'attendre le retour effectif pour organiser cette visite afin d'éviter des surcoûts en cas de prolongation.

La réalisation d'un entretien de retour

Cet entretien permet de réaccueillir le salarié pour définir le cadre de son retour en identifiant les points d'attention et ses besoins. Il est le point de départ d'actions de prévention, réduisant le risque d'un nouvel arrêt.

Anthony Van Hulle,
Psychologue du travail et consultant QVCT Ayming

L'évaluation des actions de prévention de l'absentéisme

Afin d'être efficace et efficiente, la prévention de l'absentéisme doit être pilotée. Or, les professionnels RH éprouvent des difficultés dans l'analyse et l'évaluation de leurs actions.

70%

des acteurs RH estiment que les actions de prévention de l'absentéisme sont efficaces

mais

39%

d'entre eux n'évaluent pas le retour sur investissement

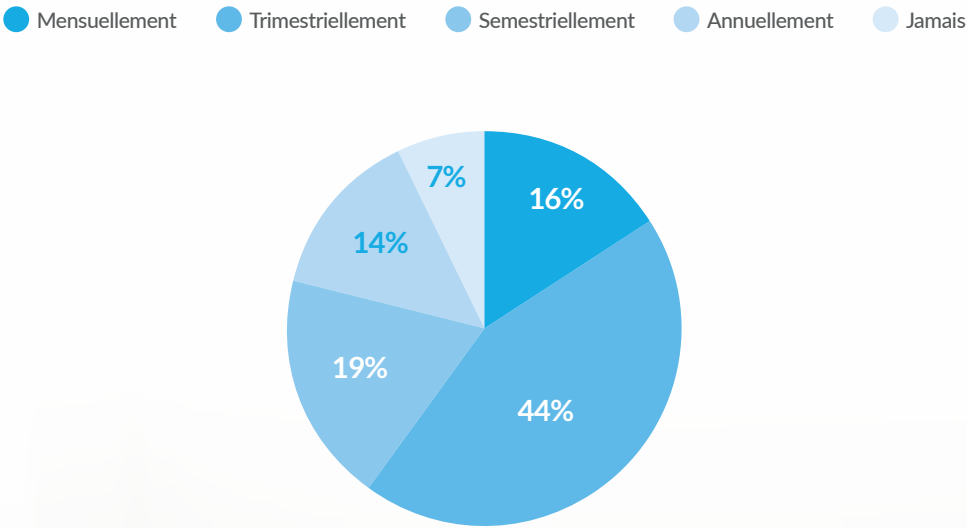
Ils déclarent que cette absence d'évaluation résulte :

- d'un manque de temps (en pole position des difficultés exprimées par la fonction),
- d'un manque de compétences spécifiques.

58%

des répondants RH déclarent ne pas être en capacité d'interpréter pleinement leurs indicateurs de suivi de l'absence

Fréquence de l'évaluation de l'efficacité des actions



Lorsque l'évaluation des actions est effectuée, elle est principalement trimestrielle.

Le suivi d'une politique de prévention de l'absentéisme sera d'autant plus fréquent que des indicateurs existeront en quantité suffisante et que les acteurs seront en capacité de les analyser.

Plus un service RH dispose d'indicateurs adaptés, plus il réalise un suivi régulier.

Faute de suivi, le soutien de la direction, du management et des salariés s'étiolent au fil du temps impactant la mise en place et la qualité des actions à déployer.



3

Absentéisme :
quelles perspectives
pour la fonction RH ?

Les principaux besoins exprimés pour mieux agir sur l'absentéisme en 2025

1

Mieux comprendre les causes profondes

2

Mettre en place des nouvelles actions de prévention

3

Avoir plus de temps à y consacrer

4

Mieux gérer les absences (arrêts, IJSS, prévoyance, retours)

5

Bénéficier de plus d'outils (IA, indicateurs...)

6

Avoir une politique de prévention globale

7

Bénéficier d'un sponsor au sein de la Direction

Que manque-t-il aujourd'hui aux professionnels RH pour enrayer l'absentéisme ?

Pour être plus efficaces sur cette problématique devenue structurelle, les professionnels RH ont besoin en premier lieu de **mieux en comprendre les causes profondes**.

Cet aspect met en évidence l'intégration du sujet de l'absentéisme en tant que problématique multifactorielle, ce qui rend son analyse plus complexe.

Le second besoin exprimé est de renouveler **les actions de prévention des risques professionnels**. Pour **43%** des professionnels RH interrogés, les accidents du travail et les maladies professionnelles sont l'une des principales causes de l'absentéisme.

Le troisième besoin relève de la **disponibilité des équipes** qui font aussi face à une **gestion administrative de l'absence toujours plus chronophage**. Au fil des années, les missions des services RH se multiplient et se complexifient. Ils sont confrontés à de multiples défis. Les ressources perçues ou le soutien perçu ne sont pas toujours en adéquation avec l'importance et la taille des chantiers à la charge de la fonction RH. Avec pour conséquence : une surcharge de travail et un manque de temps.

REGARD D'EXPERT

L'absentéisme augmentant, le traitement des absences s'alourdit pour les équipes RH, les risques d'erreurs, de même que les fraudes, s'accroissent. Il s'agit pour les services RH de sécuriser et fluidifier **l'ensemble du cycle de traitement d'un arrêt de travail** :

- 1. Structurer ses process dès la réception de l'arrêt** (conformité, authenticité du document, cohérence des dates...) pour éviter retards et refus d'indemnisation.
- 2. Vérifier la saisie une fois l'arrêt validé** (absence de chevauchement d'absences, report de congés, ajouts des IJSS à la rémunération...) afin de limiter erreur ou oubli pouvant générer des écarts et régularisations complexes.
- 3. Transmettre rapidement les documents** à la CPAM pour éviter des pénalités ou des refus d'indemnisation.
- 4. Gérer efficacement la subrogation et le recouvrement.** Ces derniers demandent un suivi rigoureux, notamment des flux financiers (la pratique du précompte étant conseillée). A défaut, les pertes financières peuvent être importantes. Même dans le cas d'une gestion RH optimale, 15% des dossiers restent soumis à des aléas (retards, anomalies, non-transmission par les salariés...).
- 5. Anticiper le passage en prévoyance** (dossier complet, transmis à temps, intégrant toutes les pièces complémentaires, le cas échéant). Un suivi attentif permet d'éviter :
 - des pertes de droits pour le salarié ou des charges imprévues pour l'employeur,
 - des surcoûts au renouvellement du contrat. En effet, un dossier non clôturé sera provisionné par l'assureur comme toujours en cours, ce qui gonflera artificiellement le coût du contrat.

La sécurisation de la gestion des absences repose sur la maîtrise de chaque étape du processus. La méconnaissance des règles ou un manque de rigueur peut rapidement entraîner des retards, des pertes financières ou des tensions avec les collaborateurs.

Cette démarche exige une bonne connaissance des règles applicables, une veille régulière sur les pratiques des organismes (CPAM, MSA, assureurs...), un paramétrage adapté des outils RH, et une communication claire avec les collaborateurs.

C'est pourquoi, le traitement des absences ne relève plus simplement de l'administratif, mais bien d'une stratégie efficace de gestion des ressources humaines.

Olivier Meynard,
Directeur BPO, Ayming

En quatrième position, les professionnels RH souhaitent désormais accélérer sur leurs outils, dont les indicateurs.

Un besoin plus marqué :

- pour les entreprises de plus de 1 000 à 5 000 salariés (46% des répondants vs 34% en moyenne),
- dans les secteurs du transport et du commerce.

Ce besoin augmente de 14 points lorsqu'il s'agit d'une entreprise multisite.

Les répondants pointent également, en cinquième position, la nécessité de structurer une politique de prévention globale des risques professionnels.

Au-delà de l'absentéisme, cela révèle une forte préoccupation de la préservation de la santé mentale et physique des collaborateurs.

En effet, en moyenne,

83%

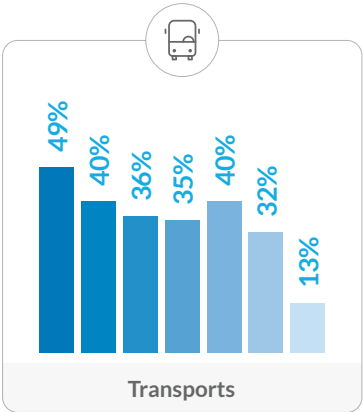
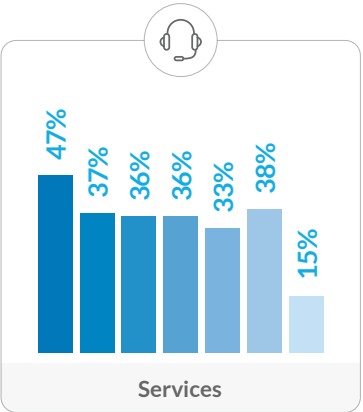
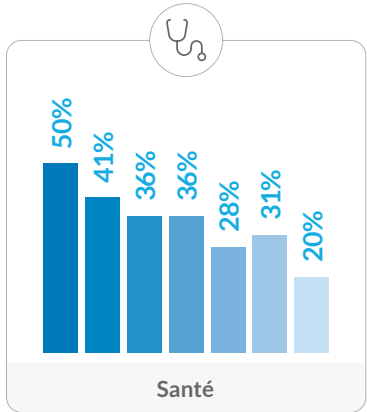
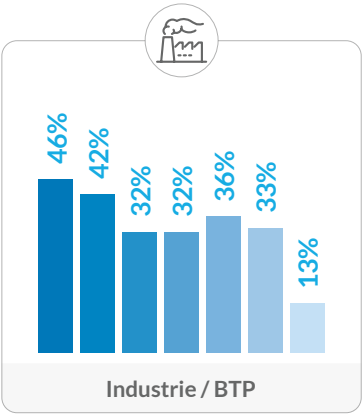
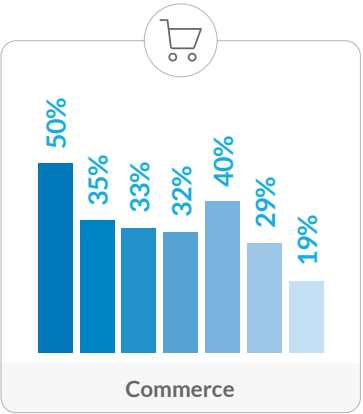
des professionnels RH indiquent que leur entreprise est préoccupée par la santé physique et psychologique de leurs collaborateurs (tous secteurs confondus).

La politique de prévention des risques professionnels aurait tendance à contrebalancer l'absence ou l'existence partielle d'un processus complet de prévention de l'absentéisme.

Pour finir, le besoin d'un sponsor interne sur le sujet ne semble pas aussi marqué chez les professionnels RH par rapport aux autres leviers d'accélération mentionnés.

Les principaux besoins exprimés pour mieux agir sur l'absentéisme en 2025 (par secteur d'activité)

- Mieux en comprendre les causes profondes
- Mettre en place de nouvelles actions de prévention
- Avoir plus de temps à y consacrer
- Mieux gérer les absences (arrêts, IJSS, prévoyance, retours...)
- Bénéficier de plus d'outils (IA, indicateurs)
- Avoir une politique de prévention globale
- Bénéficier d'un sponsor au sein de la direction



REGARD D'EXPERT

La responsabilité est l'affaire de tous

L'absentéisme n'est plus un simple aléa. Il est devenu un phénomène structurel, révélateur des tensions profondes qui traversent l'entreprise et notre société. Le considérer uniquement comme un indicateur RH serait une erreur. C'est d'abord une question de responsabilités partagées.

Responsabilité de l'entreprise, d'abord : veut-elle véritablement traiter le sujet ou se contenter de le constater ? Sans un engagement clair de la Direction et l'allocation des moyens nécessaires, aucune politique sérieuse ne peut émerger.

Responsabilité de la fonction RH ensuite, en tant que gardienne de l'équilibre social. Ne plus voir l'absentéisme - même de longue durée - comme extérieur à l'organisation est indispensable. Le définir comme une grande cause est désormais un impératif stratégique.

Responsabilité des managers, souvent absents du sujet. Pourtant, ils sont aux premières loges. Ignorer l'absentéisme, c'est entretenir le désengagement. Leur rôle est central pour instaurer un climat de confiance et détecter les signaux faibles.

Enfin, **responsabilité des salariés et de la société.** Dans un monde en quête de nouveaux équilibres, l'absence peut devenir un symptôme normalisé. Le risque ? En faire un élément du « nouveau deal social ».

Pour sortir de cette spirale, seule une approche systémique permettra d'agir efficacement. Cela suppose d'abord de comprendre. Et pour comprendre, il faut mesurer. Des outils robustes, des indicateurs précis et des données fines sont le point de départ d'une prévention éclairée. Parce que rien ne s'améliore sans être d'abord regardé en face.

Thomas Chardin,
Dirigeant fondateur, Parlons RH



A man and a woman are sitting at a white desk in a modern office. The woman, on the left, has her hair in a ponytail and wears glasses and a light blue button-down shirt. She is looking at a laptop. The man, on the right, has a beard and wears glasses and a brown sweater over a blue collared shirt. He is smiling and holding a pen, looking at the laptop. In the background, there is a whiteboard on a stand and a potted plant.

Regards croisés sur l'absentéisme



Laurent Cappelletti,
Professeur au CNAM

Comment chiffrer le coût de l'absentéisme et les gains engendrés par sa prévention ?

Nos recherches menées en partenariat avec l'institut de socio-économie ISEOR ont permis de mesurer le coût de l'absentéisme au travail dans plus de 2 300 entreprises. Pour cela, il est nécessaire de recourir à une méthode extra comptable, car l'essentiel des coûts de l'absentéisme sont occultés par les systèmes comptables et financiers classiques. On parlera dès lors de « coûts cachés ».

La méthode est simple. Il s'agit de repérer dans chaque équipe, les conséquences en termes d'activités humaines et de consommations de ressources de l'absentéisme, puis de chiffrer ces conséquences. Un coût caché correspond à une perte de valeur ajoutée puisque, si le dysfonctionnement ne s'était pas produit, l'absentéisme en l'espèce, ses conséquences coûteuses auraient été évitées.

Cinq grandes conséquences peuvent intervenir :

- 1. Les sursalaires** dans le cas où l'absence est régulée par des heures supplémentaires des présents ou bien un recrutement,
- 2. Les surtemps** lorsque les présents font le travail des absents au détriment de leur propre activité,
- 3. Les non-productions** lorsque le travail des absents est laissé en suspens dans l'attente de leur retour,
- 4. Les surconsommations** lorsque le travail des absents est pallié par de la sous-traitance,
- 5. Les risques** lorsque l'absence des uns engendre des risques pour l'entreprise, comme des risques de pertes de clientèle dans le cas de commerciaux absents.

Ces conséquences, une fois repérées sur le terrain, sont aisément chiffrables au travers des unités de valorisation suivantes :

- **Le salaire concerné** pour le sursalaire,
- **La valeur ajoutée horaire moyenne** (qui s'établit en France à 60 euros de l'heure en moyenne et qui est calculable précisément dans chaque entreprise) pour les surtemps et les non-productions,
- **Le coût d'achat des prestations** pour les surconsommations.

Sur la base d'un absentéisme de 4,5% établi pour 2024, le coût caché moyen de l'absentéisme au travail s'élèverait ainsi, dans chaque entreprise, à **4 000 € environ par salarié et par an⁽¹⁾**. Extrapolé à l'ensemble des entreprises et des organisations publiques françaises, le coût caché total de l'absentéisme au travail dépasserait les **100 milliards d'euros par an⁽²⁾**, soit de l'ordre de **4 points de PIB envolés**.

Bien évidemment, l'exercice gagne à être fait dans chaque entreprise pour savoir plus précisément ce qu'il en est, analyser et traiter le phénomène. Comme la méthode est extra comptable, il ne sert à rien de chercher un chiffrage exact et exhaustif, mais plutôt un ordre de grandeur du coût de l'absentéisme au travail qui fasse consensus chez le management.

Nos recherches montrent que le chiffrage du coût intégral de l'absentéisme au travail est un puissant levier pour déclencher des actions de prévention, d'autant que l'on saura, si le coût a été évalué ex ante, ce que ces actions rapporteront ex post (= la réduction des coûts cachés). Les actions pertinentes de prévention sont à chercher dans chaque équipe en menant, tout d'abord, une analyse des causes de l'absentéisme au travail.

Nos recherches montrent que pour l'absentéisme compressible, celui qui ne dépend pas de facteurs exogènes, six facteurs endogènes peuvent jouer :

- 1. Les conditions de travail,**
- 2. L'organisation du travail,**
- 3. La gestion du temps,**
- 4. Le sens au travail** et le dialogue professionnel,
- 5. La formation professionnelle** et les carrières,
- 6. La rémunération.**

Ces six domaines forgent la qualité intégrale du management, et **c'est sur eux qu'il faut agir** dans chaque équipe, en fonction des analyses causales réalisées, pour prévenir durablement l'absentéisme au travail. Par la qualité d'un tel management de proximité, l'absentéisme au travail peut être réduit de 35% à 55% en moins d'un an, soit dégager une valeur ajoutée additionnelle, sur une base d'absentéisme de 4,5% par an, de l'ordre de 1 500 à 2 500 euros par salarié et par an. Et dès lors ramener l'absentéisme à son niveau incompressible, « normal » pourrait-on dire, **de 2% à 2,5% par an**.

(1) Source : Datascope : l'observatoire de la vie en entreprise - édition 2025, AXA

(2) En France, nous avons été les premiers à proposer un chiffrage du coût total de l'absentéisme au travail dans une étude pour l'Institut Sapiens en 2018 : <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/11/Cout-absenteisme.pdf>





Laurent Cappelletti,
Professeur au CNAM

Pourquoi l'absentéisme au travail continue de progresser en France ?

Aujourd'hui le consensus est général chez les dirigeants, les managers, les syndicats et les pouvoirs publics pour considérer que l'absentéisme au travail est devenu, en France, une pathologie socio-économique à traiter, l'absence des uns perturbant la qualité de la vie au travail des présents, et provoquant des pertes de valeur ajoutée considérables.

Par ailleurs, son coût visible pour la collectivité devient criant, de l'ordre de 17 milliards d'euros par an versés en indemnités journalières par la sécurité sociale.

Son traitement fait également consensus, à savoir une rupture radicale avec un management devenu anachronique, de type taylorien dans le privé et wébérien dans le public, caractérisé par un excès de standardisation et de dépersonnalisation des processus de travail, une verticalité rigide dans les prises de décision, et une absence de dialogue de proximité dans chaque équipe. Également l'insuffisance de cahiers des charges définis par les directions, permettant aux managers de mener périodiquement un dialogue en proximité avec leur équipe.

Si le mal est identifié ainsi que sa thérapie, pourquoi donc ne recule-t-il pas en France, bien au contraire ? Nos observations nous conduisent à émettre deux grandes hypothèses en réponse, qu'il faudra bien lever, sous peine de voir inexorablement, ces prochaines années, ce mal socio-économique continuer à proliférer en France.

HYPOTHÈSE N°1

Les managers, les DRH et les contrôleurs de gestion ne savent pas, en dépit d'exceptions notoires, calculer simplement le coût de l'absentéisme et, partant, les gains engendrés par sa prévention.

- Ils n'imaginent pas, par conséquent, le coût faramineux qu'il représente, ni les gains colossaux à le réduire. Ils ne savent pas, ou bien insuffisamment parce qu'ils ne sont pas formés, ni en formation initiale, ni continue, aux méthodologies extra-financières de chiffrage des coûts-valeurs des activités humaines, du type méthode des coûts cachés. Mais aussi parce qu'ils ne voient pas bien comment organiser ce chiffrage dans l'entreprise, alors que c'est assez simple si l'on est formé à la méthode.
- Chaque manager évalue le coût de l'absentéisme dans son équipe, ainsi que les gains engendrés par les actions de prévention (lorsqu'il y en a), avec l'aide de la DRH et du contrôle de gestion qui consolident par ailleurs ces résultats. Dans les TPE-PME, c'est au dirigeant de faire cela avec l'aide de son expert-comptable. Nos recherches de terrain montrent que ces chiffrages prennent au maximum une heure de temps hebdomadaire, soit une quarantaine d'heures par an. Ce qui est très inférieur aux heures perdues à cause de l'absentéisme (plus de 140 heures par an et par salarié). Le management et le contrôle de gestion de l'absentéisme au travail est, par conséquent, un investissement hyper rentable, à faire de façon décentralisée dans chaque équipe et synchronisée par la DRH. Et c'est ne pas faire cet investissement qui est hyper coûteux.

HYPOTHÈSE N°2

Nombre de DRH et de dirigeants restent mal à l'aise avec la question de l'absentéisme.

- D'une part, pour certains d'entre eux, l'absentéisme serait un phénomène totalement incompressible, notamment celui de longue durée, face auquel le management interne ne pourrait rien. Tout serait dû à des facteurs externes : la permissivité du système de sécurité sociale, la mentalité des salariés moins professionnelle que par le passé, etc. C'est une vision erronée, démentie par toutes les recherches rigoureuses, nationales et internationales, sur la question.
- S'il y a, en effet, une part d'absentéisme incompressible, en France autour de 2% à 2,5% selon les secteurs, une bonne moitié de l'absentéisme de 4,5% est compressible par une amélioration du management de proximité. D'autre part, s'attaquer à la prévention de l'absentéisme au travail, c'est reconnaître que celle-ci était imparfaite, tout comme la qualité du management de proximité qui la porte. Cela demande donc un effort de remise en cause des dirigeants et des DRH qui, pour franchir le rubicond vers la prévention durable de l'absentéisme au travail, doivent être capables d'affronter les dysfonctionnements managériaux qui en sont les causes. Mais c'est la condition nécessaire du progrès, en tout, que d'apprendre à reconnaître et à affronter ce qui ne va pas, même ce qui remet en cause, plutôt que le nier, le masquer ou l'ignorer.



Stéphanie Bonnivert,
Directrice du Développement et de la gestion RH, LCL

Sans données fiables et robustes, difficile d'agir efficacement sur l'absentéisme.

Pendant longtemps, on a pensé performance en termes de productivité, d'objectifs atteints, de résultats livrés. Mais face à l'évolution des attentes des collaborateurs et à l'absentéisme croissant, cette logique atteint ses limites. Ce qu'il nous faut viser aujourd'hui, c'est la robustesse et la durabilité : une organisation capable d'absorber les à-coups, de comprendre ses fragilités, et de tenir dans la durée. Et cela passe, d'abord, par une lecture plus fine de ce qui se joue réellement dans le quotidien des équipes, sur le terrain.

L'absentéisme, un symptôme qui coûte cher.

L'absentéisme est devenu un sujet à fort impact pour les organisations. Il déstabilise les collectifs, affecte l'efficacité opérationnelle, pèse sur l'engagement et finit par coûter cher financièrement et humainement.

Pourtant, on continue trop souvent à l'aborder à partir de grands chiffres agrégés, peu exploitables concrètement. Résultat : les actions RH peinent à être ciblées, les leviers à être activés au bon endroit et au bon moment.

Un des problèmes clés, c'est la donnée. Elle existe, mais elle est rarement accessible, rarement partagée, et trop peu exploitable. Les indicateurs standards – taux d'absence, durée moyenne, nombre de jours – ne suffisent pas. Ils donnent une photographie générale, mais ne permettent pas de comprendre ce qui se passe réellement. Et, ce Baromètre le souligne d'ailleurs fortement, il faut nécessairement comprendre précisément pour agir efficacement.

« L'absentéisme perlé » : un signal faible, un indicateur fort.

Il faut pouvoir descendre au plus près du terrain. C'est à ce niveau qu'on identifie les signaux faibles, qu'on détecte les dynamiques d'absentéisme de courte durée, ce que j'appelle l'absentéisme perlé : des absences répétées, courtes, qui finissent par désorganiser et alerter.

Cet absentéisme perlé est un indicateur précieux en particulier pour les entreprises multisites de tailles variables. Il ne dit pas toujours « maladie », mais il dit souvent « fragilité ». Fragilité d'un équilibre, d'une dynamique collective, d'un rapport au travail qui se dégrade.

C'est en observant ces micro-variations qu'on peut commencer à poser les bonnes questions. Y a-t-il un défaut d'intégration ? Une surcharge ? Un management en difficulté ? Un climat social dégradé ?

Tant que nous restons sur des données globales, nous ne faisons que survoler les problèmes. Et, nous ne voyons pas ce qui, en profondeur, provoque les absences. Ce que l'étude nomme les causes racines.

“ L'absentéisme, ce n'est pas qu'un coût. C'est un indicateur à lire, à comprendre et à adresser avec les bons outils. ”

Une donnée sociale utile, lisible, activable

Le coût de l'absentéisme est rarement posé clairement. Parce qu'il est difficile de le calculer avec exactitude.

Mais il est réel et grève fortement sur la performance des entreprises. Il faut parler en jours, en désorganisation, en perte d'efficacité, de rentabilité, de performance. Mais aussi, en fatigue accumulée pour ceux qui restent. On doit pouvoir chiffrer pour convaincre les décideurs. Chiffrer pour arbitrer. Et chiffrer pour agir.

La solution ? Une fonction RH qui se dote d'outils analytiques robustes, qui croise les données sociales, qui remonte les alertes, et qui sort enfin d'une lecture strictement descriptive.

Nous sommes au-delà des outils. C'est une condition de réussite.

Il s'agit de comprendre les absences. Comprendre ce qui se passe vraiment, pour mieux accompagner, pour mieux prévenir, et pour construire des environnements de travail qui tiennent dans la durée.

Il s'agit de mieux analyser chaque situation afin de trouver les bons leviers face à l'absentéisme : faut-il un accompagnement d'équipe ou managérial, ici ? Faut-il renforcer les compétences, la motivation, là ?

Nous en revenons finalement à la question des conditions de travail concrètes, celles du terrain. Celles qui touchent à la santé mentale et physique des collaborateurs.

Mais aussi, au sens donné au travail : le cœur du bien-être et de l'engagement collaborateur.

Les essentiels pour aller plus loin dans la gestion de l'absentéisme

Pour agir efficacement sur l'absentéisme, trois essentiels doivent guider les démarches RH ?

1. Partager un langage et des définitions communes

L'absentéisme regroupe une multitude de dimensions à la fois très opérationnelles et tout autant que stratégiques.

Avant toute chose, il est donc indispensable d'aligner la définition des notions-clés entre la Direction, les RH et les métiers. De créer une compréhension commune du sujet. Puis, incarner cette vision partagée dans des indicateurs et des objectifs communs.

Nommer précisément ce que recouvrent des concepts comme "absentéisme" ou "poste vacant", par exemple, permet d'éviter les malentendus.

2. Accélérer la digitalisation RH

À l'heure de l'entrée massive de l'IA dans nos métiers RH, il devient crucial de pouvoir s'appuyer sur des analytics RH qualitatifs, accessibles et fiables pour nous aider à mieux comprendre, piloter et analyser l'absentéisme. Ils permettent :

- d'obtenir une granularité suffisante pour percevoir les signaux faibles,
- de croiser les indicateurs (turn over, taux d'absentéisme, population, poly-absences, sites, durées...),
- d'avoir des prises de mesure régulières,
- de déployer des plans d'action RH fins et ciblés.

Les outils digitaux pouvant faciliter les analyses et surtout les prises de décision RH ne manquent pas (modules SIRH, outils de feedback, plateformes communautaires, plateformes de QVCT et santé au travail...).

3. Miser sur l'expérience collaborateur

Le rapport au travail ayant profondément changé, les DRH doivent eux aussi réaliser leur mue. Il s'agit désormais de changer de posture : être moins guidés par les process et placer la satisfaction collaborateur au centre.

La structuration d'une expérience collaborateur tout au long des étapes clés de la vie du salarié dans l'entreprise répond à des défis RH majeurs dans un marché de l'emploi tendu : le recrutement (comment attirer les talents), la fidélisation et l'engagement.



Loïc Douet,
Directeur Adjoint des Ressources Humaines, BricoDépot

Tous les absentéismes se ressemblent-ils ? L'exemple du retail

Dans beaucoup d'organisations, l'absentéisme est traité comme un indicateur monolithique : un taux global qu'on suit mois après mois. Pourtant, derrière ce chiffre se cache une réalité bien plus nuancée.

Pour agir efficacement, il faut certainement commencer par reconnaître que tous les absentéismes ne se ressemblent pas - et surtout qu'ils n'ont pas les mêmes effets sur les équipes, sur la performance collective et sur le climat social.

Absentéisme de longue durée ? Visible, gérable, souvent justifié.

L'absentéisme de longue durée attire l'attention par sa durée et son impact potentiel sur certains postes clés.

Mais dans la majorité des cas, il est mieux anticipé et plus facilement absorbé par l'organisation.

Lorsque l'on sait qu'un collaborateur sera absent plusieurs semaines, on peut s'organiser, recruter un intérimaire, redistribuer les tâches. Ce type d'absence a un coût, bien sûr, mais il déstabilise rarement le collectif.

C'est d'ailleurs un terrain d'action relativement clair : on identifie les métiers ou les services où ces absences sont plus fréquentes - parfois à cause de la pénibilité ou de conditions physiques particulières - puis on agit. Ergonomie, aménagements, travail avec la CPAM ou la médecine du travail... Les leviers existent, ils sont connus et souvent efficaces.

Absentéisme de courte durée ? Celui qui désorganise.

À l'inverse l'absentéisme de courte durée, celui de deux ou trois jours, imprévisible, souvent non remplacé et parfois répété, peut fragiliser les équipes et les organisations. Celles de deux ou trois jours, imprévisibles, non remplacées, parfois répétées. Celles qui fragilisent les équipes et l'organisation.

Un collaborateur qui ne se présente pas un lundi matin sans prévenir, ce sont les autres qui prennent sa charge. Ce sont des collègues qui finissent plus tard, qui s'épuisent, qui parfois s'agacent. C'est là que le climat social peut se tendre.

Quand cet absentéisme s'installe ou augmente, il est souvent le signe d'un désengagement, d'une désorganisation locale, ou d'un management qui ne capte plus les signaux faibles.

Cet absentéisme n'est pas toujours une affaire de mauvaise volonté. Parfois, c'est une situation personnelle qui évolue : une séparation, une difficulté de garde, une maladie chronique. Encore faut-il le savoir pour donner du sens aux collègues et tenter de trouver une solution en interne. Et pour le savoir, il faut parler aux collaborateurs, faire des entretiens de retour, instaurer de la confiance et du dialogue. Cet absentéisme peut aussi être le signe d'un désengagement, d'une désorganisation locale ou d'un management trop distant.

“ L'absentéisme, c'est rarement un hasard et pratiquement toujours un révélateur. ”

Manager l'absentéisme, c'est manager les signaux faibles.

À mon sens, la vraie gestion de l'absentéisme ne se fait pas dans les tableaux de bord, mais sur le terrain. Nos managers ont des indicateurs. Mais ces chiffres ne disent rien si on ne prend pas le temps de les interpréter et d'aller au contact des équipes. Derrière une absence répétée, il y a parfois une alerte. Derrière une hausse de l'absentéisme au sein d'une équipe, il peut y avoir un problème d'ambiance, de sens, ou encore de conditions de travail.

Alors oui, il faut objectiver les managers. Il faut intégrer l'absentéisme - et les plans d'action mis en place - dans l'évaluation de leur performance managériale. Mais surtout, il faut remettre du lien humain. L'absentéisme est rarement un hasard et derrière lui se cache pratiquement toujours une raison. À nos managers d'enquêter, de jouer les Sherlock Holmes puis à l'entreprise de les accompagner pour mettre en œuvre des solutions.

Comprendre avant d'agir

Je ne crois pas à une solution miracle. L'absentéisme est un phénomène protéiforme, complexe, parfois injuste, souvent révélateur. La seule approche qui fonctionne, c'est celle de l'enquête. Observer, croiser les regards, écouter, et ne jamais considérer une absence comme un simple chiffre.

Et, si l'on me demande quel est le coût de l'absentéisme ? Je réponds franchement : je ne sais pas. Parce qu'il est tout simplement impossible à calculer de manière fiable, à la charnière entre les absences justifiées, les remplacements, les coûts cachés et les effets collatéraux sur l'organisation.

Agir quand l'absence devient un signal : la méthode terrain

Observer de près les absences de courte durée

Elles désorganisent, fragilisent les équipes et peuvent signaler un désengagement. À suivre de près, service par service.

Mener un entretien de retour systématique

Pas pour contrôler, mais pour comprendre. Ce moment est clé : il permet de détecter des situations personnelles ou organisationnelles tendues.

Parler, écouter, creuser

Le dialogue est un levier. Managers, RH, représentants du personnel : chacun peut faire émerger des causes invisibles.

Recourir à la contre-visite avec mesure

Effet dissuasif possible, mais à manier avec discernement pour ne pas casser la relation de confiance.

Transformer le constat en plan d'action local

Si un motif est identifié (ambiance, surcharge, conflit...), on agit vite, localement, et concrètement.

Faire de l'absentéisme une affaire collective

Informar, responsabiliser, impliquer les équipes dans l'équilibre collectif : c'est la clé d'un climat social solide.



Thomas Chardin,
Dirigeant fondateur, Parlons RH

Absentéisme : il est temps de faire ce que l'on dit !

Il y a 12 ans, les salariés français s'absentaient en moyenne 14 jours par an.

En 2024, la moyenne atteint 23,3 jours, et un tiers des salariés se sont absentés au moins un jour. Chaque année, nous « gagnons » en moyenne un jour d'absence. Et chaque année, nous répétons que c'est un problème.

L'absentéisme en France est devenu structurel (+41% en 5 ans) et même endémique.

L'entreprise en est malade.

Il est dorénavant la 2^e difficulté rencontrée par les professionnels RH, juste après les difficultés de recrutement. Mais surtout, il est devenu un marqueur de déséquilibre profond : surcharge, désengagement, climat social dégradé, manque de sens... La spirale est enclenchée.

Et pourtant, les mêmes constats entraînent les mêmes discours. Et les mêmes discours... les mêmes actions. Des tableaux de bord partiels, une communication générique, une santé mentale encore sous le radar... En 2025 encore, près d'un professionnel RH sur deux juge l'absentéisme de son entreprise élevé voire très élevé, tout en déclarant manquer de ressources, de temps et de soutien pour agir.

Il est temps de regarder la réalité en face : ce que nous faisons ne fonctionne pas.

Alors, il faut passer à l'acte. Mais pas n'importe comment.

Changer de posture : le passage à l'acte, concrètement

1. Investir dans l'analyse qualitative.

En 2025, 48% des professionnels RH déclarent que leur premier besoin est de mieux comprendre les causes profondes de l'absentéisme. Or, 55% ne disposent pas des bons indicateurs. Et parmi ceux qui en ont, 58% ne savent pas les interpréter.

Il est urgent de mieux outiller les équipes, mais aussi de compléter la data par des diagnostics qualitatifs : entretiens, focus groupes, enquêtes internes ciblées.

2. Structurer un plan à chaque étape de l'absence

Agir au moment de l'absence, pendant l'absence, au retour de l'absence. C'est la condition pour rompre le cycle infernal.

Par exemple, 46% des salariés absents plus de 3 mois se réabsentent en cas de mauvaise réintégration. Et pourtant, beaucoup d'entreprises n'organisent ni entretiens de retour, ni suivi médico-social adapté.

3. Mobiliser tous les acteurs

60% des managers ne suivent pas les absences de leur équipe.

29% des RH déclarent manquer du soutien de leur direction générale.

Tant que l'absentéisme restera qu'un « sujet RH », il restera insoluble. Il faut un portage Direction générale, un engagement managérial, une responsabilité partagée... et un leadership DRH.

4. Faire des choix stratégiques.

Le coût de l'absentéisme est estimé à 5,3% de la masse salariale. Et pourtant, seulement 2 RH sur 3 le mesurent, souvent partiellement ou partialement.

Calculer, c'est faire exister le sujet dans le pilotage stratégique. C'est justifier les moyens et prioriser les ressources.

Alignement, cohérence et responsabilité

Les DRH n'ont pas besoin de changer de discours, ils l'ont : lucide, pertinent, engagé.

Mais il faut désormais aligner ce discours avec des actes, clairs, cohérents, complets.

L'absentéisme ne reculera pas avec des intentions. Il reculera avec des transformations.

Alors oui, il est temps d'agir.

Pas à la marge, avec des rustines.

Mais à la racine.

Pas seuls. Mais avec.

Pas demain. Maintenant.



Conclusion

À travers notre analyse du rôle des acteurs RH face à l'absentéisme, nous avons pu mettre en évidence leur réalité de travail : un chef d'orchestre qui pilote de multiples projets transverses dont chacun réclame une approche globale et collective.

Une approche de prévention de l'absentéisme nécessite des facteurs d'incitation :

● Une vision partagée et des objectifs communs.

En effet, l'acteur RH n'ira jamais très loin, seul, au sein de son organisation. Pour cela, l'importance du soutien de la part de la Direction et l'implication de l'ensemble des acteurs, et plus spécifiquement celui de la ligne managériale, reste primordiale.

● Une compréhension des causes et des conséquences de l'absentéisme au regard de ses coûts humains et financiers.

Comme nous l'avons vu dans cette étude, il n'est pas rare que le calcul des coûts soit aujourd'hui un vecteur d'incitation à agir en prévention de l'absentéisme.

Cette étude a également mis en évidence les fondamentaux nécessaires à la **structuration d'une démarche de prévention** de l'absentéisme pilotée par les professionnels RH. Il est essentiel de penser un dispositif global :

- qui permet le signalement et de suivi de l'absence,
- qui favorise la compréhension des raisons de l'absence,
- qui facilite la mise en place d'actions correctrices.

Les indicateurs restent une des clés pour suivre, comprendre les différents types d'absences auxquels est confrontée une organisation et permettre à la fonction RH de structurer ses démarches préventives.

Enfin cette édition a permis de réitérer un constat souvent énoncé : la prévention de l'absentéisme, afin d'être efficace et efficiente, doit s'inscrire au sein d'une culture partagée de prévention. Ce sujet ne peut être traité comme un projet RH isolé et déconnecté de la vie de l'entreprise. Il s'agit d'un axe de renforcement de la qualité de vie au travail au sein d'une organisation.

Sidonie Tulars et Anthony Van Hulle,

Consultants Senior Ressources Humaines et Psychologue du travail

Méthodologie

Le Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement® s'appuie sur une enquête réalisée par Opinion Way auprès de 1 000 professionnels RH en CDI du secteur privé.

opinionway

Réduisez les impacts de l'absentéisme tout en améliorant votre performance RH

Nos experts vous accompagnent dans la maîtrise des coûts liés aux absences **tout en simplifiant votre gestion RH et en assurant sa conformité.**

Réduisez les impacts financiers de l'absentéisme

- Optimisation des cotisations AT/MP*
- Gestion des accidents graves
- Récupération des IJSS subrogées : apurement et trésorerie retrouvée

Simplifiez vos traitements de l'absence

- Digitalisation et contrôle des arrêts de travail avec *Ayming Collect*
- Externalisation des démarches : DAT-QMP, visites médicales, IJSS/IJP
- Réduction de la durée des arrêts
- Pilotage des risques professionnels avec notre logiciel *Acciline+*

Aller plus loin : optimisez et sécurisez votre paie*

- Réduction des charges sociales
- Fiabilisation et calcul de paie
- Accompagnement URSSAF

Gagnez du temps, sécurisez vos pratiques, maîtrisez vos coûts.

Nos experts sont à vos côtés à chaque étape.

*Dès lors qu'une expertise juridique s'impose, il est fait appel à un cabinet d'avocats indépendants et spécialisés.



Nos équipes RH collaborent avec les organisations
pour libérer leur capital RH. Le tout de manière plus sûre,
plus intelligente et plus agile tout en garantissant la continuité
de leur activité.

www.ayming.fr

contact@ayming.com



Cet ouvrage est réalisé en collaboration avec Parlons RH, l'agence marketing de la fonction RH.

www.parlonsRH.com