



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité

Ministère du Travail et des Solidarités

**Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté
industrielle, énergétique et numérique**



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Séminaire « Politiques de l'emploi »
Interactions de l'économie et du juridique

9 décembre 2025

**LIMITER L'ABSENTÉISME EN
ENTREPRISE EN ASSURANT LA SANTÉ
DES SALARIÉS**

Intervenants :

Denis Ferrand, Morane Keim-Bagot, Christian Lambert, Franca Salis Madinier

Introduction

Jean-Emmanuel Ray

Co-président du séminaire

Professeur émérite à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Interventions croisées en trois parties

Denis Ferrand

Directeur Général de Rexecode

Morane Keim-Bagot

Professeur à l'École de Droit de la Sorbonne

Christian Lambert

Directeur des Relations Sociales chez Schneider Electric

Franca Salis Madinier

Membre CFDT du Comité économique et social européen de 2015 à 2025

Programme du séminaire

- **Introduction par Jean-Emmanuel Ray**
 - **Partie I : État des lieux de l'absentéisme en France et en Europe**
 - ❖ A – Facteurs de l'évolution récente de l'absentéisme – Comparaison France / Europe – **Franca Salis Madinier**
 - ❖ B – Évolutions et déterminants de l'absentéisme en France : secteurs et profils les plus exposés, causes conjoncturelles et structurelles – **Denis Ferrand**
 - ❖ C – Contours juridiques des arrêts de travail – **Morane Keim-Bagot**
 - **Partie II : Les défis et enjeux de l'absentéisme**
 - ❖ A – Défis managériaux, organisationnels et financiers de l'absentéisme en entreprise : retour d'expérience – **Christian Lambert**
 - ❖ B – Le cadre juridique actuel est-il adapté pour protéger les salariés tout en limitant les abus ? – **Morane Keim-Bagot**
 - ❖ C – Quel est l'impact économique de l'absentéisme pour le salarié, l'entreprise, l'Assurance maladie et l'économie française ? – **Denis Ferrand**
 - **Partie III : Quelles perspectives pour prévenir l'absentéisme, notamment les arrêts longs ?**
 - ❖ A – Quelles actions dans l'Union européenne pour limiter l'absentéisme et favoriser le retour des salariés dans l'entreprise ? – **Franca Salis Madinier**
 - ❖ B – Quels leviers économiques et institutionnels pour contenir la progression des arrêts de travail ? – **Denis Ferrand**
 - ❖ C – Comment faire évoluer le droit pour répondre aux enjeux de santé ? – **Morane Keim-Bagot**
 - ❖ D – Quelles stratégies de réduction durable de l'absentéisme en entreprise ? Prévention, transformations organisationnelles et dialogue social – **Christian Lambert**
 - **Clôture des débats par Gilbert Cette**
-

Partie I : État des lieux de l'absentéisme en France et en Europe

- ❖ A – Facteurs de l'évolution récente de l'absentéisme – Comparaison France / Europe
Franca Salis Madinier
 - ❖ B – Évolutions et déterminants de l'absentéisme en France : secteurs et profils les plus exposés, causes conjoncturelles et structurelles
Denis Ferrand
 - ❖ C – Contours juridiques des arrêts de travail
Morane Keim-Bagot
-

A – Facteurs de l'évolution récente de l'absentéisme – Comparaison France / Europe

1.1 UN ENJEU SOCIAL MAJEUR

UN ENJEU SOCIAL MAJEUR À PRENDRE EN COMPTE CAR IL COMPORTE:

- Perte de l'estime de soi
 - Perte de revenus
 - Isolement et mal être
 - Précarité et inégalités sociales
 - Détérioration de la cohésion et de la confiance dans le collectif du travail
-

1.2 UN ENJEU ECONOMIQUE IMPORTANT

BUDGET DES ARRÊTS LIÉS AUX TROUBLES MENTAUX ET DES MALADIES CARDIOVASCULAIRES :

100 Mds/an : plus de 80% de coûts pèsent sur les employeurs

LES CAUSES

Durée du temps de travail élevée > 55h/semaine

Déséquilibre entre investissement au travail et reconnaissance

Job exigeant et peu d'autonomie

Insécurité de l'emploi

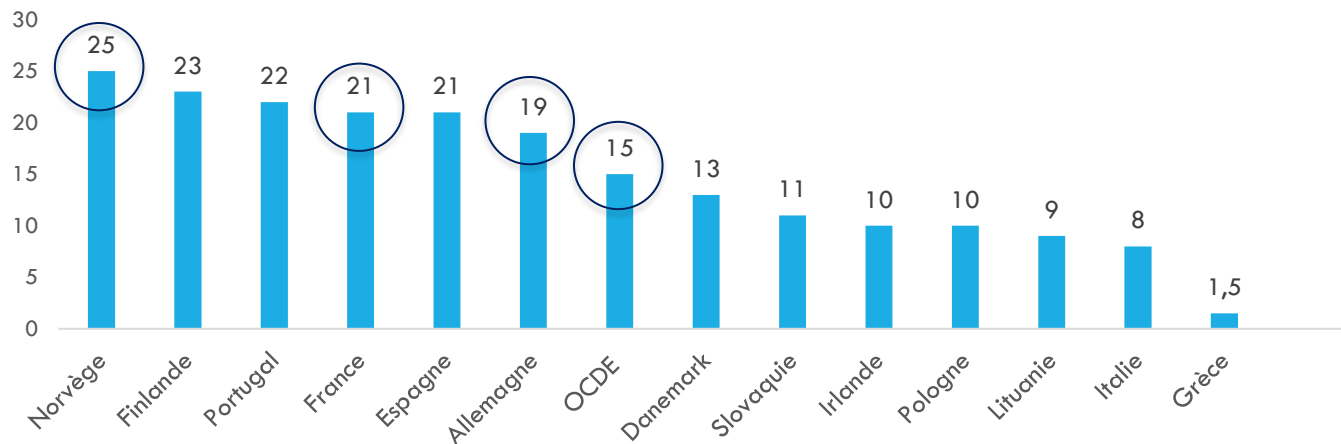
Harcèlement et/ou comportement hostile ou humiliant

2. LE CONTEXTE EUROPEEN



NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE/AN : UNE TENDANCE À LA HAUSSE

- **NORVEGE en tête**: 25 jours/an
- **FRANCE en 4^{ème} position** : 21 jours/an
- **Moyenne OCDE** : 15 jours/an
- **Grèce et pays de l'Est au niveau le plus bas**

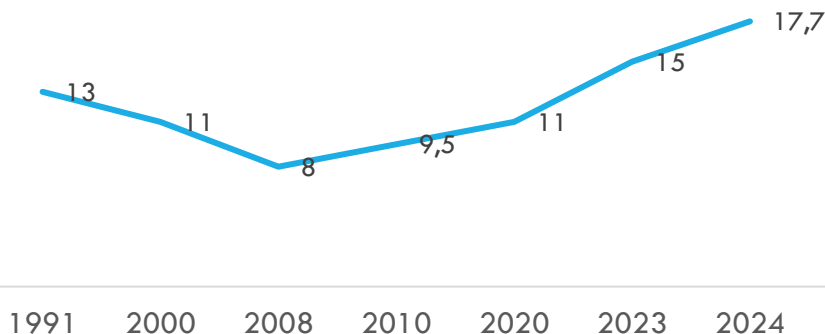


3.1. L'ENVOLÉE ALLEMANDE



- **17,7 jours d'absence/an en 2024, +44 % depuis 2006**
- **Coût : 200 Mds €/an, soit 4,5 % du PIB**
Les causes : **vieillesse, stress, transformation industrielle**
- **1ère place dans l'UE** avec 11 % de son PIB consacré aux congés maladie et aux soins médicaux publics

NOMBRE DE JOURS MOYEN
CONGE MALADIE



3.2. LE PARADOXE NORVEGIEN



-
- Pays prospère, qui prend soin de l'équilibre vie pro/vie privée
 - Niveau de productivité du travail parmi les plus élevés mais tendance au ralentissement rapide

Et pourtant:

- Le plus haut taux d'absence en UE : 25 jours/an
 - Qui coexiste avec :
 - ✓ Un taux de chômage parmi les plus bas d'Europe
 - ✓ Un système indemnitaire très protecteur qui permet aux personnes malades de rester dans la population active
-

QUELQUES CHIFFRES

4,84% Taux d'absence en entreprise en 2024

21,5 j Durée moyenne des arrêts (la plus élevée depuis la Covid)

50% des arrêts sont supérieurs à 90 jours

4.1 LES EVOLUTIONS ET LES CAUSES



+20 % DE CONGÉS MALADIE DEPUIS LA COVID DANS L'UE

La pandémie de COVID-19 a attiré l'attention sur les problèmes de santé physique et mentale (**des maladies de longue durée, la dépression et l'anxiété**)

- **RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : 1ère cause d'absence de maladie**
 - **VIEILLISSEMENT:** taux absence 5,68 % chez les +60 ans/3,26 % chez les –30 ans
 - **INÉGALITÉS FEMMES/HOMMES :** femmes plus absentes que les hommes (12,1% vs 7,8 %)
 - **PRATIQUES MANAGERIALES :** des effets sur la QVT et la santé des travailleurs
-

4.2 EVOLUTIONS ET CAUSES PROTESTATION ET DÉSENGAGEMENT INDIVIDUELS ?



NB JOURS GREVE/AN



1936-1970

NB JOURS GREVE/AN



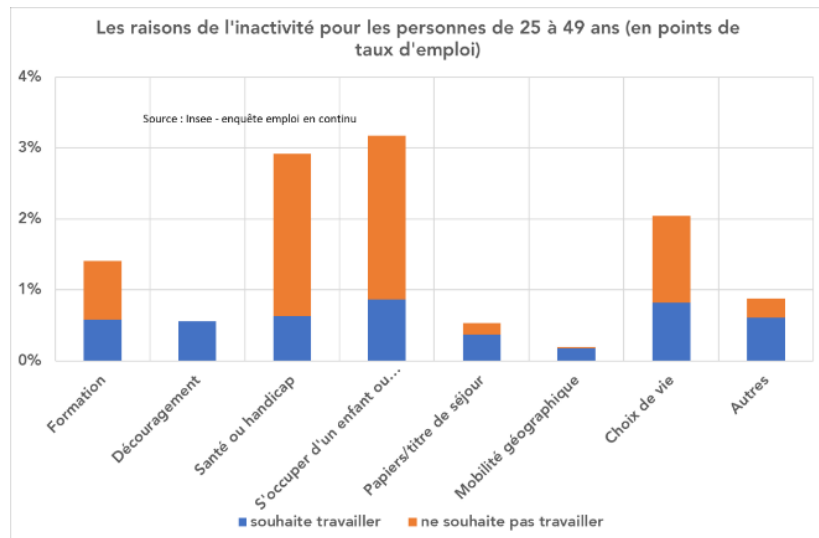
1970-2022

NB JOURS ABSENCE
MALADIE/AN



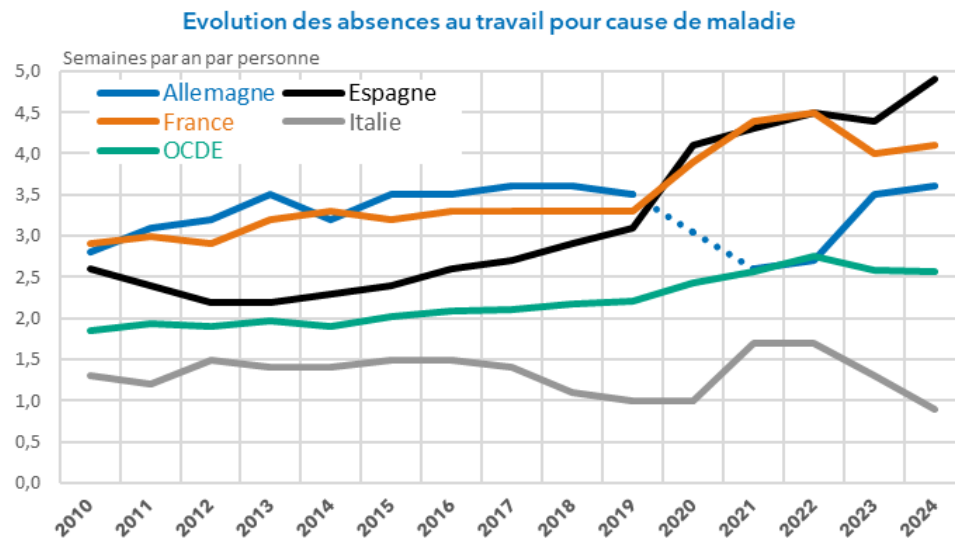
**B – Évolutions et déterminants de l'absentéisme en France :
secteurs et profils les plus exposés, causes conjoncturelles et
structurelles**

Détour par le non-emploi, une forme d'absentéisme



- **L'inactivité peut être perçue dans certains cas comme une forme d'absentéisme. Ces personnes devraient être en emploi, mais elles en sont empêchées.**
- **Chez les 25-49 ans, la part des personnes empêchées de travailler pour s'occuper d'un enfant ou d'un proche est très élevée.**

L'accroissement des arrêts maladie : un phénomène plus marqué en France que chez ses voisins



Source : OCDE, calculs Rexecode

© Rexecode

Champ : Ensemble des salariés à temps complet

- La hausse des absences pour maladie en France croît à un rythme annuel de 3 % entre 2011 et 2019, contre près de 10 % par an entre 2019 et 2024.
- Le Français est en moyenne plus souvent absent que son voisin allemand.

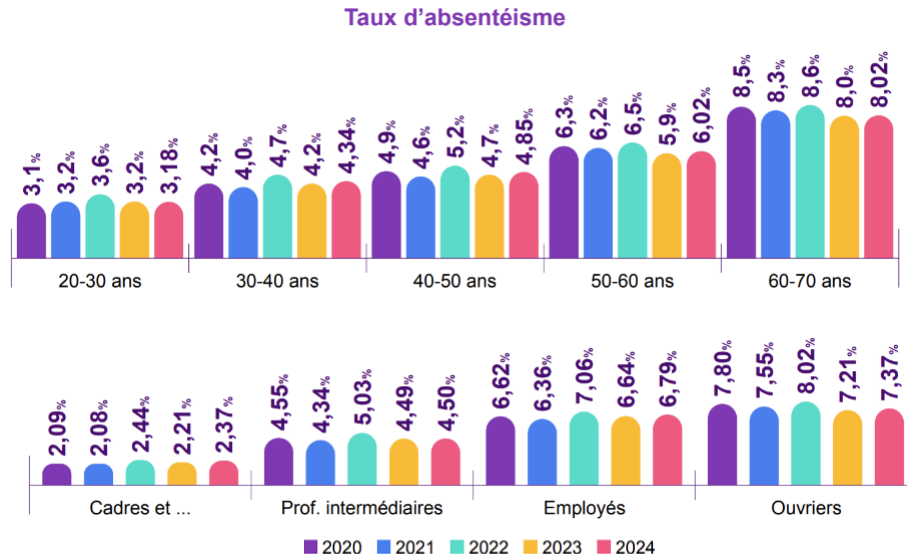
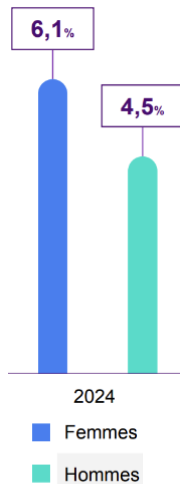
Focus sur une comparaison Franco-Allemande : des salariés français plus souvent absents

2024	France	Allemagne
1 Durée habituelle individuelle hebdomadaire de travail (h/sem)	38,8	39,7
2. Nombre de semaines dans l'année	52,14	52,14
3 Durée des périodes non travaillées (exprimée en semaines)	9,3	7,2
- Pour des absences sur la semaine entière, dont	6,9	5,6
Congés ordinaires	4,4	2,9
Formation	0,0	0,0
Maternité ou paternité	0,4	0,2
Congés maladie	1,9	1,6
Congé parental	0,1	0,5
Autres raisons	0,1	0,3
- Absences de moins d'une semaine	2,4	1,6
4 Nombre de semaines effectivement travaillées (en sem) (2)-(3)	42,9	44,9
5 Durée annuelle de travail effectif (en heures) (1)*(4)	1664	1785

- Les salariés à temps complet français travaillent 121 heures de moins par an que leurs homologues allemands.
- Une grande partie de cet écart est provoqué par des absences plus courantes au sein des salariés français.
- Parmi les absences de plus d'une semaine, les Français sont plus souvent absents (1,9 semaine) pour maladie que les Allemands (1,6 semaine).
- Sur les absences de moins d'une semaine, cet écart atteint 0,8 semaine.

Un taux d'absentéisme qui diffère selon l'âge, le genre, la catégorie sociale, et qui évolue avec la structure de la population.

		Taux d'absentéisme (%)
Trimestre de l'enquête	1 ^{er}	4,1
	2 ^e	3,5
	3 ^e	3,0
	4 ^e	3,7
Sexe	Homme	3,1
	Femme	4,1
Âge	20-24	2,9
	25-29	3,1
	30-34	3,2
	35-39	3,2
	40-44	3,2
	45-49	3,6
	50-54	4,3
	55-59	5,4
	60-64	4,7
	65-69	4,7
Enfant moins 6 ans	Oui	3,6
	Non	3,4
En couple	Non	3,6
	Oui	3,6
Statut de l'emploi	CDD, CDI moins d'un an, intérim, saisonnier	2,6
	CDI depuis plus d'un an	3,7
	Titulaire de la Fonction Publique	3,9
Catégorie sociale	Cadres et professions	2,6
	Intermédiaires supérieures	1,6
	Professions intermédiaires	2,9
	Employés	4,2
	Ouvriers	4,5
Secteur d'activité	Agriculture	3,0
	Industries extractives	2,1
	Industrie manufacturière	3,8
	Électricité et gaz	2,8
	Eau et assainissement, déchets	4,0
	Construction	4,0
	Commerce et réparation	3,5
	Transports et entreposage	3,6
	Hébergement et restauration	3,9
	Information et communication	2,3
	Finances et assurance	2,7
	Immobilier	3,3
	Scientifiques et techniques	2,1
	Services administratifs et soutien	4,0
	Administration publique	3,7
	Enseignement	3,2
	Santé humaine et action sociale	4,6
	Arts et spectacles	2,8
	Autres activités de services	3,4



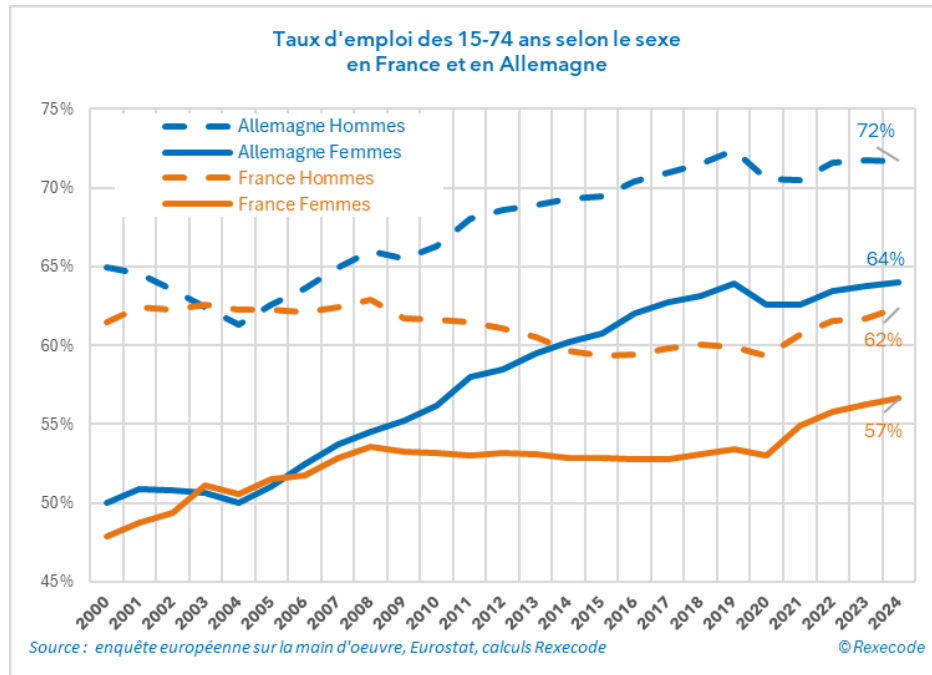
Source : Baromètre de l'absentéisme privé, WTW

Source : INSEE, enquête emploi de 2003 à 2011

Une hausse marquée de l'emploi féminin dans l'économie française depuis cinq ans.

- Le taux d'emploi des femmes (des hommes) était de 48 % (61 %) en 2000, il est de 57 % (62 %) en 2024.
- Il a augmenté fortement dans les années 2000, puis depuis 2020.

Structure de l'emploi	2000	2024
Femmes	45,0 %	49,1 %
Hommes	55,0%	50,9 %



Des jeunes moins souvent malades que leurs aînés

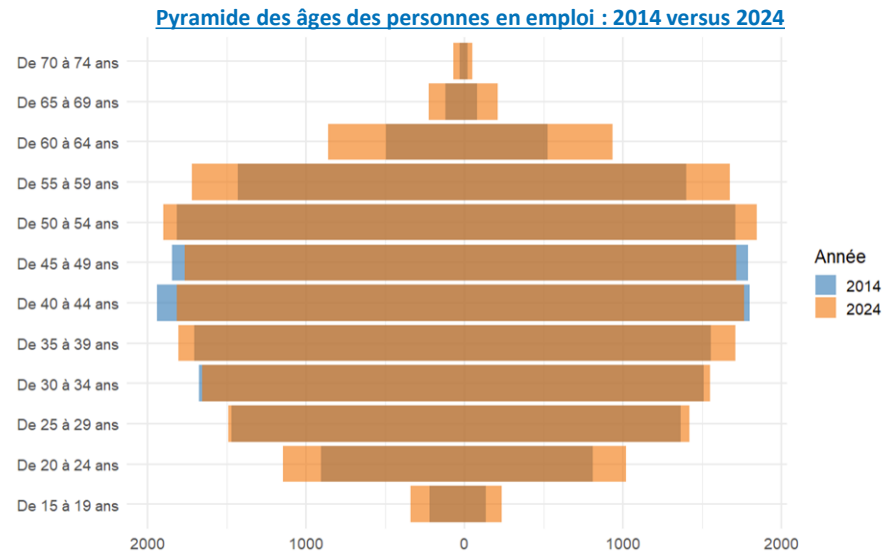
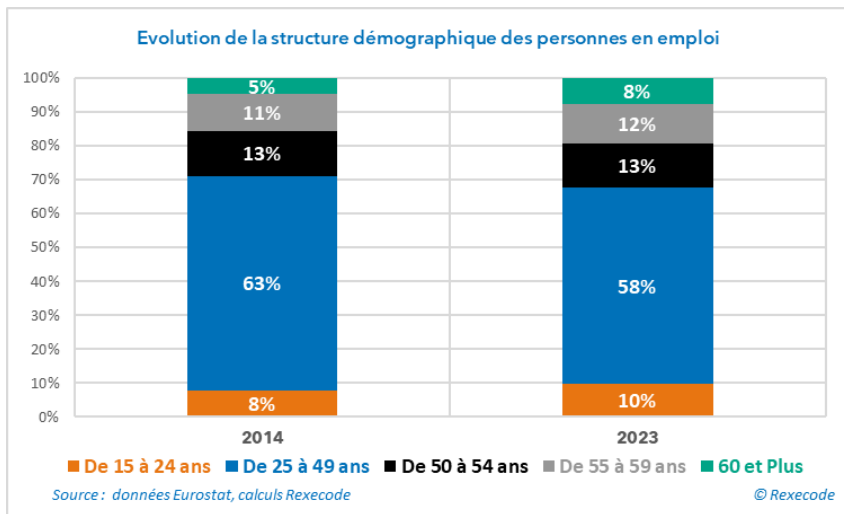
(en semaines/an)	15-24 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
Congés maladie de plus d'une semaine	0,9	1,7	3,0	4,8
Absences de moins d'une semaine	2,2	2,4	2,4	3,5

Source : Labor Force Survey, Eurostat, calculs Rexecode

- Les jeunes sont en moyenne moins souvent absents pour congés maladie de plus d'une semaine ou pour des absences de moins d'une semaine que les autres classes d'âge.

Vieillessement des personnes en emploi

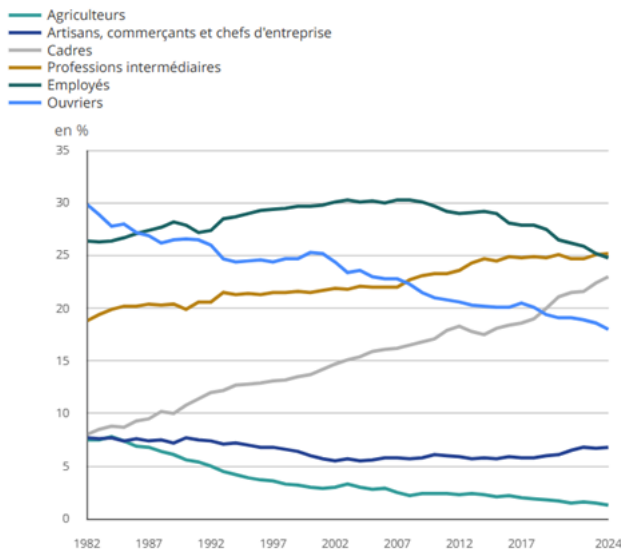
- La structure démographique des personnes en emploi a évolué. Certes plus de jeunes ont rejoint le marché du travail, mais surtout beaucoup de seniors supplémentaires.
- Les plus de 55 ans représentent 20 % des personnes en emploi en 2024, contre 16 % en 2014.



Moins d'ouvriers et plus de cadres aujourd'hui

- En l'espace de 20 ans, la part d'ouvriers, d'employés et d'agriculteurs a baissé.
- En parallèle, les cadres et professions intermédiaires ont augmenté.
- L'évolution de la structure socioprofessionnelle participe à une baisse de l'absentéisme.
- Toutes ces évolutions participent à une restructuration du marché du travail et donc une modification du taux d'absentéisme moyen.

Figure 2 – Catégorie socioprofessionnelle des personnes en emploi de 1982 à 2024




Lecture : En 2024, 23,0 % des personnes en emploi sont cadres.

Champ : France, personnes vivant dans un logement ordinaire, en emploi.

Source : Insee, enquête Emploi 2024, séries longues sur le marché du travail.

C – Contours juridiques des arrêts de travail

Contours juridiques

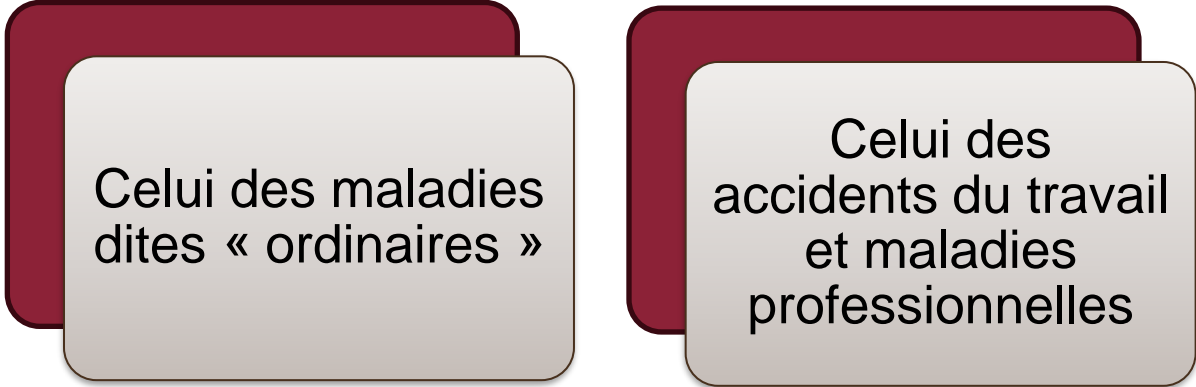


Deux cadres
complémentaires

**Droit de la sécurité
sociale**
(indemnisation +
prise en charge des
frais de santé)

Droit du travail
(maintien de salaire
+ protection contre
le licenciement)

Au sein des deux cadres : deux régimes juridiques distincts:



Celui des maladies
dites « ordinaires »

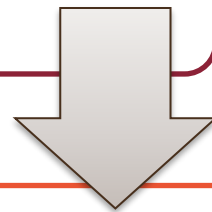
Celui des
accidents du travail
et maladies
professionnelles

1. Contours juridiques : droit de la sécurité sociale

Pour les maladies dites « ordinaires »

3 jours de carence

Indemnités journalières de sécurité sociale (IJSS)
: 50% du Salaire journalier de base dans la limite
de 1,4 fois le SMIC (41,47 euros)



Limitation de la durée du versement (360
IJ sur une période de trois ans, sauf ALD)

Pour les accidents du travail et les maladies professionnelles

Pas de carence

60% du salaire de
référence jusqu'au 28^e
jour et 80% au 29^e
(0,834% du PASS, soit
239,65 euros puis
314,25)

Pas de limite de
versement dans le
temps

2. Contours juridiques : droit du travail

Maintien de salaire

Loi de mensualisation (pour les salariés ayant un an d'ancienneté dans l'entreprise) :

90% à compter du 8^e jour, puis 66,6 % pendant 30 jours, puis en fonction de l'ancienneté

Droit conventionnel (prévoyance) :

- Suppression des jours de carence
 - Maintien à 100%
 - Maintien sur une plus longue durée
-

Protection du salarié dont le contrat de travail est suspendu



Licenciement interdit à
raison de l'état de santé

Dérogations légales et
jurisprudentielles en
matière de maladie
ordinaire

Dérogations
excessivement limitée
(faute grave pendant
l'arrêt) en matière
d'accident du travail et de
maladie professionnelle

Échanges avec la salle



Partie II : Les défis et enjeux de l'absentéisme

- ❖ A – Défis managériaux, organisationnels et financiers de l'absentéisme en entreprise : retour d'expérience

Christian Lambert

- ❖ B – Le cadre juridique actuel est-il adapté pour protéger les salariés tout en limitant les abus ?

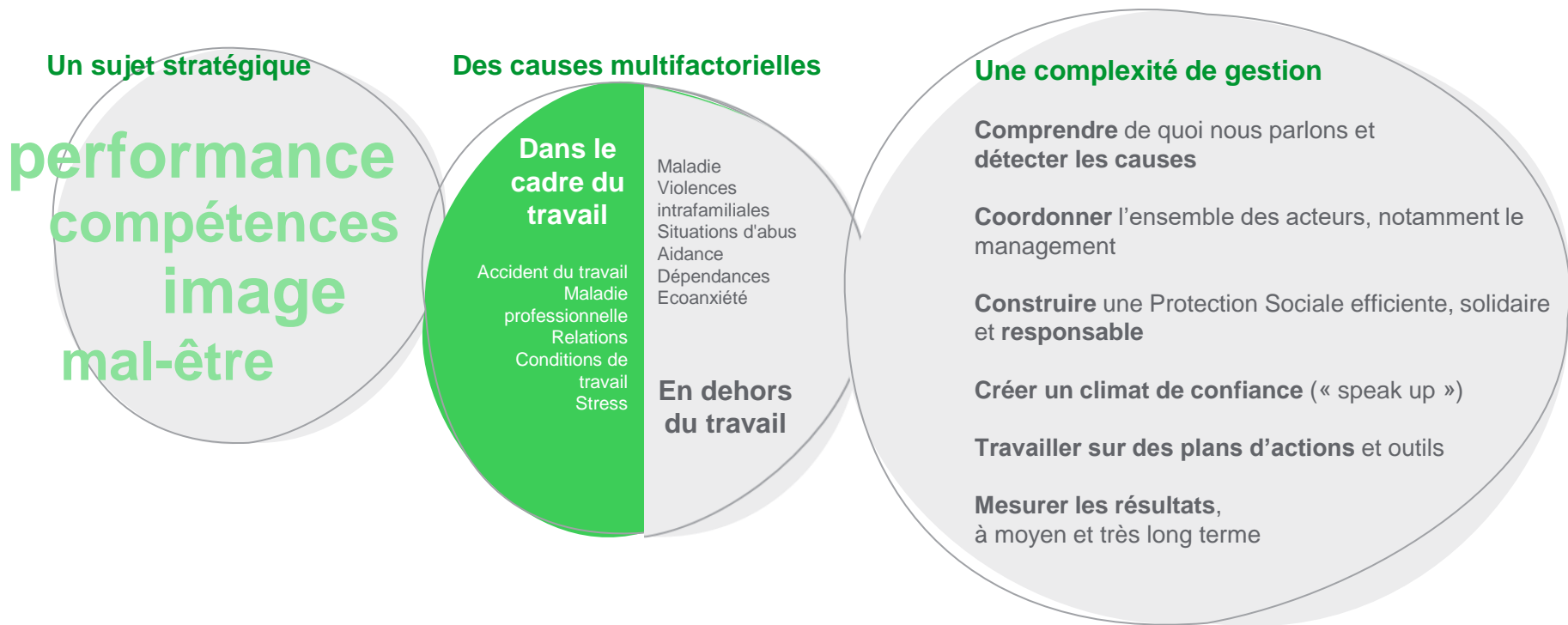
Morane Keim-Bagot

- ❖ C – Quel est l'impact économique de l'absentéisme pour le salarié, l'entreprise, l'Assurance maladie et l'économie française ?

Denis Ferrand

A – Défis managériaux, organisationnels et financiers de l'absentéisme en entreprise : retour d'expérience

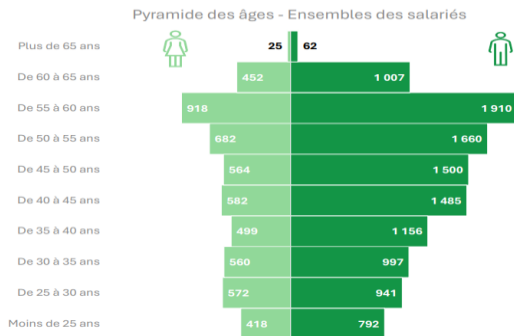
L'absentéisme dans tous ses états



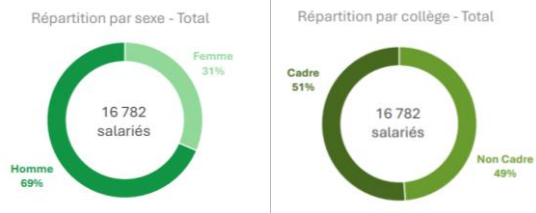
=> Une approche locale, concrète, mesurable et partagée avec le management et les organisations syndicales

Etat des lieux chez Schneider Electric

Démographie Schneider Electric en France CDI + alternants



Age moyen : 47 ans
>50 ans : 43%



L'absentéisme : quelques chiffres...

Evolution

Absentéisme court

en baisse régulière

de 1,60% en 2019

à 1,10% en 2025



Absentéisme long

en augmentation

de 2,20% en 2019

à 3,12% en 2025



Répartition

Absentéisme **des ouvriers** (10%)

5X celui des IC (2%)

Absentéisme **des femmes** (6%)

2X celui des hommes

Absentéisme **des plus de 45 ans** (2,9%)

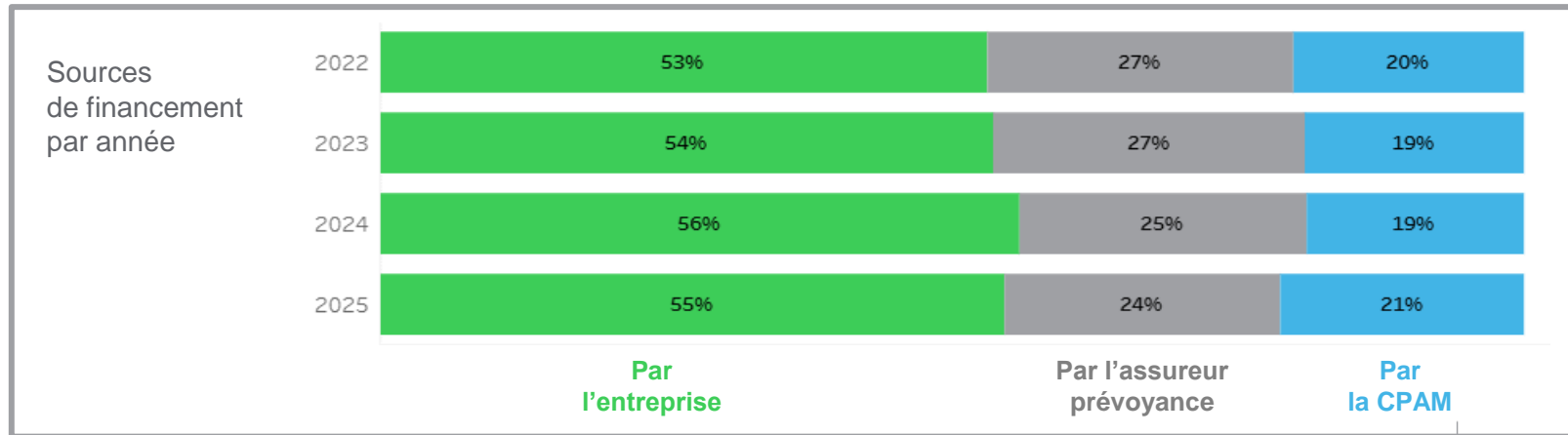
+ de 2X celui des moins de 45 ans

Focus sur le coût de l'absentéisme

**Indemnisation directe =
16 M€ par an**

**Absentéisme long =
74% des coûts**

1. Le coût annuel de l'absentéisme pour l'entreprise est de plusieurs dizaines de M€ d'euros par an
 - en indemnisation directe (16 M€ par an)
 - en financement du risque arrêt de travail (11 M€ par an)
2. Le coût de l'absentéisme long (1/3 de la période de référence absent – ex : 1 mois absent sur 1 trimestre) représente 74% des coûts et représente une **progression de 0,5%** du taux d'absentéisme ces dernières années



B – Le cadre juridique actuel est-il adapté pour protéger les salariés tout en limitant les abus ?

Jours de carence : efficacité limitée pour lutter contre l'absentéisme

Pour rappel:

- Pas de jour de carence en AT-MP
 - 3 jours par l'Assurance maladie du régime général/ 7 jours pour le maintien de salaire
 - Pour les fonctionnaires : 1 jour de carence
- Selon les études : le maintien de salaire pendant les jours de carence ne favorise pas l'absentéisme mais permet des arrêts de travail moins longs (contre-exemple: Alsace-Moselle)

Maintien de salaire: une très grande hétérogénéité entre salariés


63,5% des salariés sont dans des entreprises qui indemnisent les jours de carence (1, 2 ou 3 jours)

- 38% dans des entreprises qui en font bénéficier tous les salariés
 - 25,5% dans des entreprises qui n'en font bénéficier qu'une partie
-


Contrôle des abus



Contrôles par le médecin
conseil de la sécurité
sociale

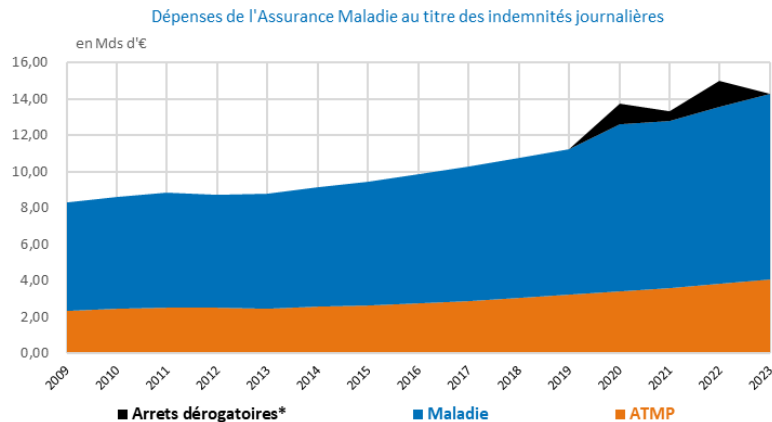


Contre visite médicale
par un médecin mandaté
par l'employeur



C – Quel est l'impact économique de l'absentéisme pour le salarié, l'entreprise, l'Assurance maladie et l'économie française ?

Les dépenses de l'Assurance maladie accélèrent (I)



Source : Données de l'Assurance Maladie, calculs Rexecode

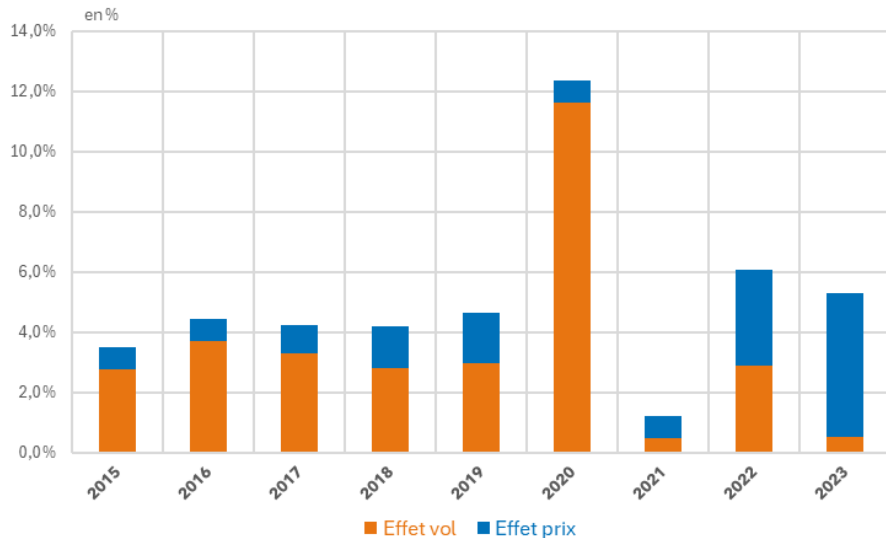
© Rexecode

*Un arrêt dérogatoire est un arrêt de travail accordé à titre exceptionnel (COVID-19) en dehors des règles habituelles. Les données pour les arrêts dérogatoires en 2023 ne sont pas disponibles

- Le TCAM des indemnités journalières (IJ) sur la période 2009-2019 est de 3,1 %.
- Le TCAM sur la période 2019-2022 est de 10,1 %. Il est de 6,2 % sur la période 2019-2023, si l'on considère uniquement les IJ maladie et AT-MP.

Les dépenses de l'Assurance maladie accélèrent (II)

Croissance annuelle des indemnités journalières



Source : Données Assurance Maladie, calculs Rexecode

© Rexecode

Une hausse des dépenses d'IJ hors arrêts dérogatoires via deux effets :

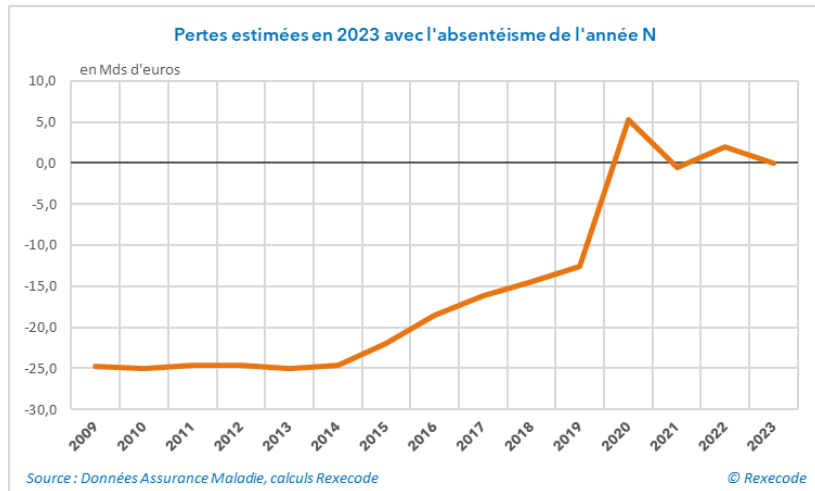
- Un effet volume (un nombre croissant de jours indemnisés)
- Un effet prix (un montant de journée moyenne indemnisée plus élevé).
- La forte croissance durant la crise sanitaire est partiellement permanente
- L'effet prix est le principal facteur de croissance à partir de 2022

Un calcul par l'absurde : l'absence de tout arrêt maladie occasionnerait 134 milliards d'euros de VA en plus.

Nombre d'heures indemnisées par la SS pour cause d'arrêt maladie (1)	1 995 millions h
(1) + Nombre d'heures non-indemnisées (jours de carence)	2,2 milliards h
Valeur ajoutée médiane des branches marchandes non agricoles (2)	61 €/h
Coût économique (I) (1)*(2)	134 milliards d'€
Coût du travail moyen des branches marchandes non agricoles (3)	40 €/h
Coût économique (II) (1)*(3)	88 milliards d'€

- Les arrêts pour cause de maladie représentent une perte potentielle de valeur ajoutée marchande de 134 milliards d'euros
- Mais, une partie de ces absences est remplacée ou bien les employeurs se sont organisés en amont pour faire face à ces absences.
- La perte macroéconomique est donc très inférieure à ce chiffre, mais potentiellement très importante, notamment pour les secteurs confrontés à des difficultés de recrutement qui limitent les possibilités de remplacement.
- Une estimation alternative peut être obtenue en prenant uniquement la rémunération du travail, le coût est alors de l'ordre de 88 milliards.

Des pertes économiques importantes (I)



- En 2023, un absentéisme pour arrêts maladie en volume équivalent à celui de 2009, en corrigeant les effets structurels démographiques, aurait permis de produire 25 milliards d'euros de valeur ajoutée supplémentaire.
- L'absentéisme a augmenté dès 2014, avant de bondir en 2020 pour des motifs autres que démographiques (vieillesse et féminisation)

Des pertes économiques importantes (II)

2024	Congés Maladie (1)	Congés Maladie (2)	Valeur Ajoutée Perdue (1)	Valeur Ajoutée Perdue (2)
France	1,9	4,1	-	-
Allemagne	1,6	3,6	13 Mds€	25 Mds€
Italie	0,4	0,9	74 Mds€	157 Mds€
Espagne	2,4	4,9	-24 Mds€	-39 Mds€

- Si les Français étaient en moyenne autant absents que les Allemands, les gains en VA pourraient atteindre entre 13 et 25 milliards d'euros.
- Si les Français étaient en moyenne autant absents que les Espagnols, les pertes en VA pourraient atteindre entre 24 et 39 milliards d'euros.

Note :

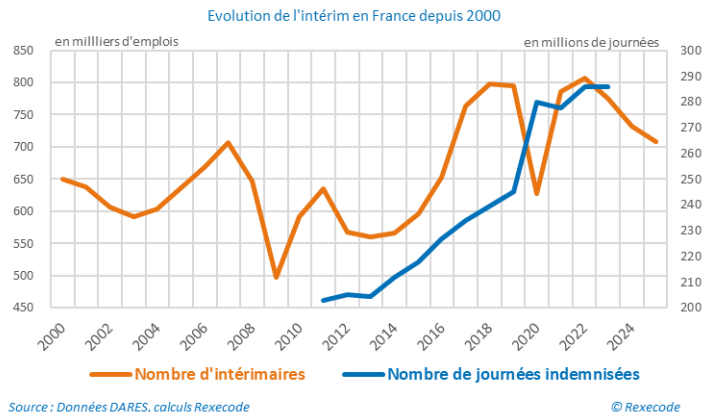
(1) Hypothèse Basse : données Eurostat, calculs Rexecode

(2) Hypothèse haute : données OCDE, calculs Rexecode

Dans les deux scénarios, seules les absences de plus d'une semaine pour maladie sont comptabilisées

Champ : l'ensemble des salariés à temps complet en 2024

Un coût multiple de l'absentéisme supporté par les entreprises



Le coût pour les entreprises est de diverses natures :

- Si le travail du salarié absent n'est pas remplacé, c'est de la production perdue
- C'est la nécessité de remplacer (e.g. via de l'intérim)
- Ce sont des indemnités complémentaires versées par les employeurs
- Impact sur la productivité (Grinza, Rycx [2020]) : Une hausse de 1 point de pourcentage du taux d'absence est associé à une perte de productivité des entreprises de 0,66 %

	IJ versées par la Sécurité sociale (1)	Indemnités complémentaires versées par les employeurs (2)
Ensemble des salariés des branches marchandes non agricoles	10,2 Mds€	13,0 / 16,6 Mds€

(1) En considérant une attribution du tiers du montant maximal des IJ qui auraient pu être versés du fait des contraintes légales (durée maximale de versement de ces indemnités est de 12 mois sur 3 ans consécutifs, conditions pour les arrêts de plus de 6 mois, ...)

(2) En considérant une attribution de 20% du fait du délai de carence de 7 jours pour le versement des indemnités complémentaires et des intervalles pour tenir compte du nombre de salariés concernés par ces indemnités complémentaires (85 à 95%) et du montant de ces indemnités (entre 70 et 80% du salaire brut du fait de la baisse de 90% à 66% pour les arrêts longs).

Échanges avec la salle



Pause



Partie III : Quelles perspectives pour prévenir l'absentéisme, notamment les arrêts longs ?

- ❖ A – Quelles actions dans l'Union européenne pour limiter l'absentéisme et favoriser le retour des salariés dans l'entreprise ?

Franca Salis Madinier

- ❖ B – Quels leviers économiques et institutionnels pour contenir la progression des arrêts de travail ?

Denis Ferrand

- ❖ C – Comment faire évoluer le droit pour répondre aux enjeux de santé ?

Morane Keim-Bagot

- ❖ D – Quelles stratégies de réduction durable de l'absentéisme en entreprise ?
Prévention, transformations organisationnelles et dialogue social

Christian Lambert

A – Quelles actions dans l'Union européenne pour limiter l'absentéisme et favoriser le retour des salariés dans l'entreprise ?

5.1 LES LEVIERS D'ACTION

UNE REPONSE COMPLEXE

Les causes de l'absence sont multi-factorielles

- Les gouvernements et les entreprises doivent agir avec prudence et sensibilité: le simple fait d'inciter les gens à réduire leurs congés maladie ne se traduit pas toujours par une relance économique

Une étude de l'OCDE montre que les personnes qui viennent travailler alors qu'elles sont malades (**le présentéisme**) nuisent deux à trois fois plus à la productivité que celles qui restent chez elles

5.2 LES LEVIERS D'ACTION



Quelles actions dans l'UE pour limiter l'absentéisme et favoriser le retour des salariés dans l'entreprise?

L'UE adopte une approche positive qui passe **par la qualité du travail et de l'emploi et incite au dialogue social**. Cette approche comporte de :

Repenser le management et la reconnaissance au travail

Redonner du sens collectif par le dialogue social et professionnel de terrain

Développer la qualité du travail et améliorer les conditions de travail ainsi que le niveau d'autonomie et de participation des travailleurs

Négocier le retour au travail après un arrêt

Adapter le travail au vieillissement

5.3 LES LEVIERS D'ACTION : PREVENIR et AGIR SUR LES RPS

Des actions sur les RPS dans les pays de l'UE :

Diagnostic et évaluation : Danemark, Finlande, Allemagne

Prevention et gestion des RPS : Finlande, Royaume-Uni (pour les PME), Allemagne

Déclaration des RPS et prise en charge urgente :

Allemagne : système de déclaration des conflits, formation à la désescalade

Réinsertion après long arrêt maladie : Royaume-Uni, Allemagne et Finlande: psychothérapie de réinsertion....

5.4 LES LEVIERS D'ACTION: AGIR SUR LE MANAGEMENT

Allemagne, Irlande, Italie et Suède

Marqueur différenciant: le dialogue social

- **En Allemagne et Suède:** la place donnée à la codétermination modèle les pratiques managériales; **en Irlande** une proximité entre management et employés compense la faible représentation des travailleurs ; en Italie le dialogue social a lieu au niveau de la branche
- **En France** → une régulation forte mais des pratiques très verticales et hiérarchiques & faible reconnaissance au travail

✓ **Mettre en place un plan de soutien à l'innovation managériale et à la qualité de vie au travail** sur le modèle du « future of work » allemand

✓ **Repenser le système éducatif dès la formation initiale/continue** pour réduire la distance hiérarchique

✓ **Renforcer l'accompagnement des managers** pour un management plus participatif, innovant et décentralisé dans les secteurs publics et privés

✓ **Réévaluer la représentation des salariés** dans les lieux de décision

5.5 LES LEVIERS D'ACTION: L'INITIATIVE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE



La Commission européenne prévoit de présenter une feuille de route pour « des emplois de qualité » d'ici la fin de l'année 2025

Objectif : améliorer la « qualité des emplois » dans toute l'UE à la lumière des nouveaux défis tels que les transitions verte et numérique

Des dimensions clés du plan : salaires équitables, protection solide des travailleurs, santé et sécurité, formation et « transitions professionnelles équitables »

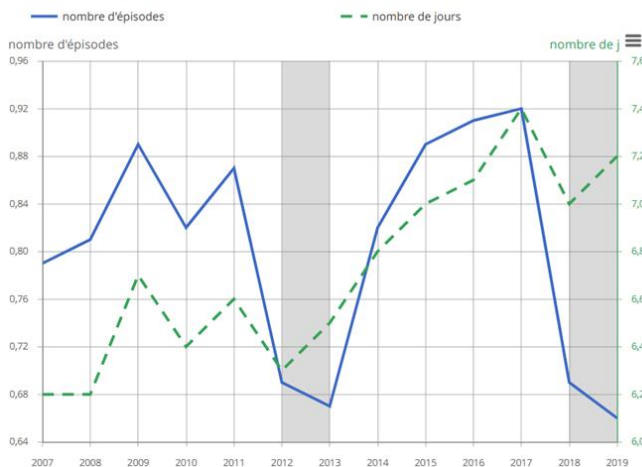
L'augmentation de la couverture des négociations collectives

Le Quality Jobs Act, dispositif contraignant, devrait sur la base de cette feuille de route, être proposé au quatrième trimestre 2026

B – Quels leviers économiques et institutionnels pour contenir la progression des arrêts de travail ?

Quid du/des jour(s) de carence(s) ?

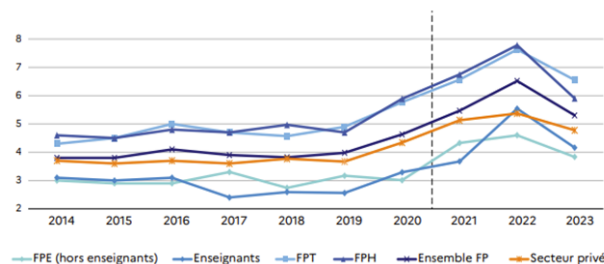
Figure 2 - Nombre d'épisodes et nombre de jours de CMO par an et par salarié de l'enseignement public entre 2007 et 2019



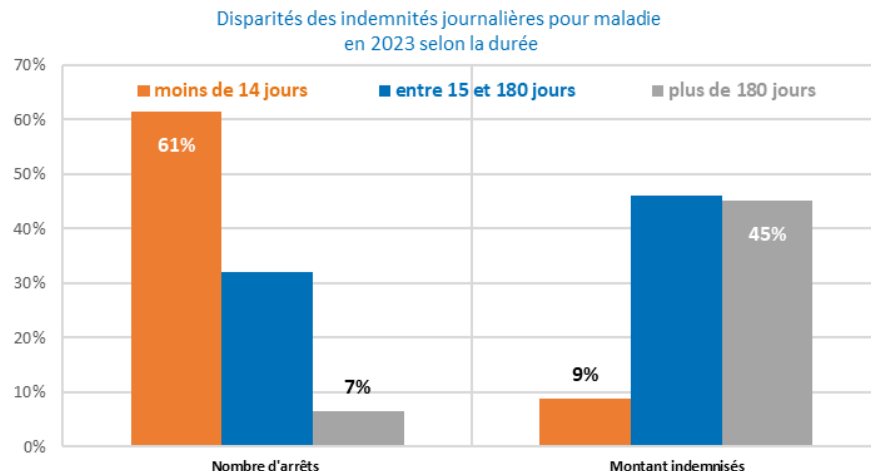
Note : Les périodes grisées sont les années (civiles) pour lesquelles le jour de carence est appliqué aux CMO du secteur public (2012-2013 et 2018-2019).
Lecture : En 2011, les salariés du secteur public de l'Éducation nationale ont eu en moyenne 0,87 épisode d'absence pour maladie ordinaire (CMO), et se sont absentés en moyenne 6,6 jours pour maladie ordinaire.
Champ : Personnels du secteur public de l'Éducation nationale (hors apprentis, ingénieurs et personnels techniques) exerçant en France métropolitaine, hors Corse.
Source : MENJ-DEPP, base statistique des congés.

- L'instauration d'un jour de carence dans le service public a eu un effet direct sur le nombre d'arrêts.
- Cela peut avoir comme conséquences du présentisme ou des arrêts plus longs quand les employés s'arrêtent.
- L'absentéisme évolue de la même manière dans le public et dans le privé.

Figure 14 : Part des salariés absents au moins un jour au cours d'une semaine donnée pour raison de santé dans les différents versants de la fonction publique et dans le secteur privé en %



Arrêts courts, arrêts longs : de grandes divergences



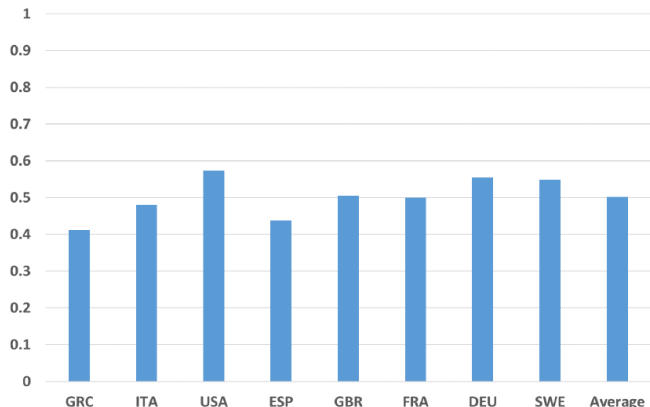
Source : Données de l'Assurance Maladie, calculs Rexecode

© Rexecode

- Les arrêts de courte durée représentent 61 % du nombre total d'arrêts indemnisés, mais uniquement 9 % des montants déboursés par l'Assurance Maladie au titre des IJ maladies.
- Les arrêts de longues durées représentent 7 % du nombre d'arrêts, mais représentent à eux seuls 45 % des dépenses.

Le rôle de la qualité managériale dans la lutte contre l'absentéisme

Qualité Managériale (8 pays)

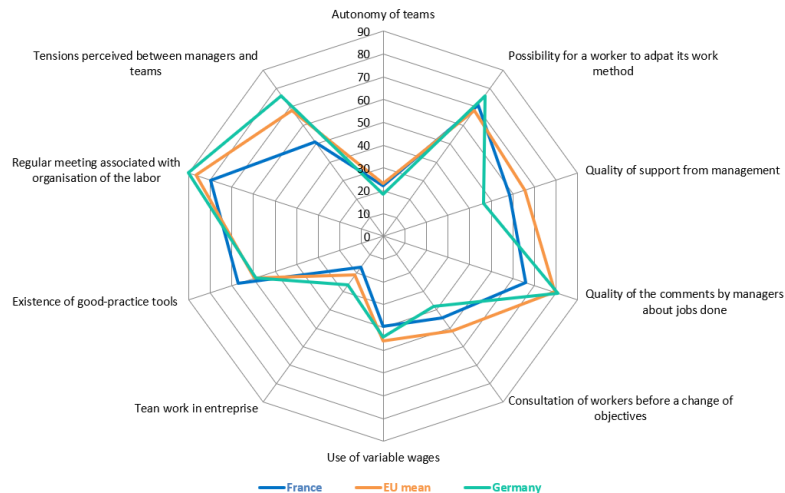


Note: Period averages normalized over the 0-1 range.

Source: Authors' calculations based on OECD, Bloom *et al.* (2014) and European Social Surveys.

Source : G. Cette, J. Lopez, J. Mairesse, G. Nicoletti. *Trust, Intangible Assets, and Productivity* (2024)

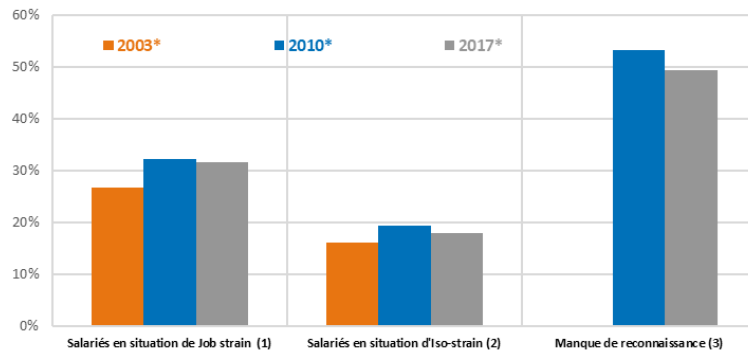
Qualité Managériale en France et en Europe



Source : Survey on working conditions (WMS) and on the quality of life (Eurofund)

- **Près d'un quart des arrêts longs sont liés à des troubles psychologiques (dépression, anxiété, stress, épuisement professionnel, etc.), selon Malakoff Humanis en 2024**
- **Un des leviers peut consister en une réorganisation du management au sein de l'entreprise.**

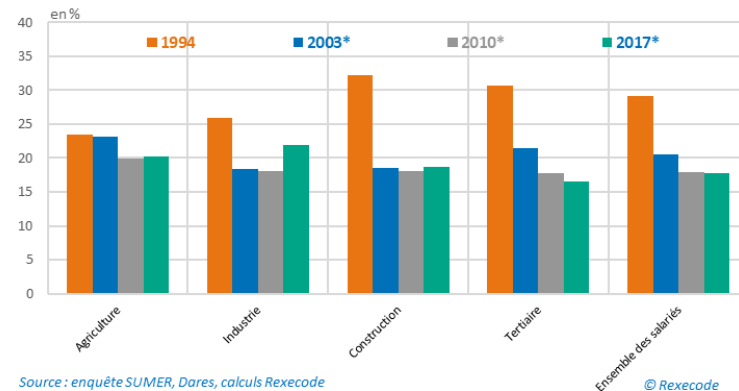
Vécu du salarié sur sa situation de travail



Source : enquête européenne sur la main d'oeuvre, Eurostat, calculs Rexecode

© Rexecode

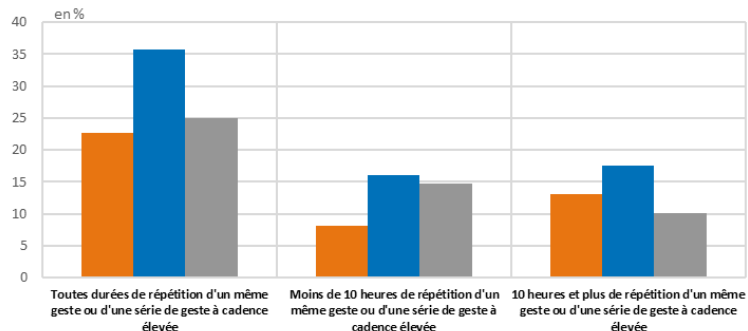
Plus de 40 heures travaillées la semaine précédente



Source : enquête SUMER, Dares, calculs Rexecode

Ensemble des salariés © Rexecode

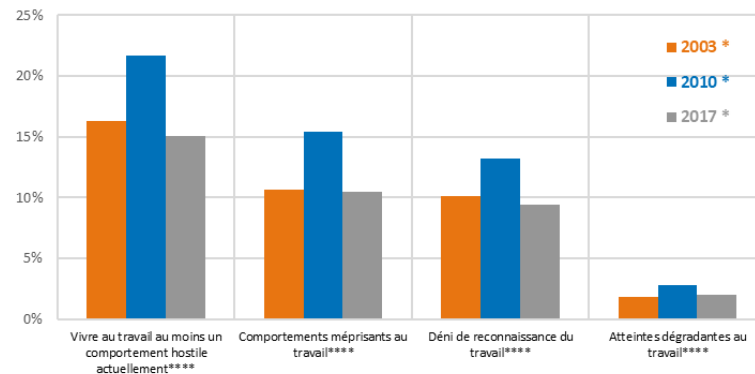
Salariés exposés aux rotations régulières entre les postes parmi les salariés exposés au travail répétitif



Source : enquête SUMER, Dares, calculs Rexecode

© Rexecode

Comportements hostiles rencontrés par les salariés

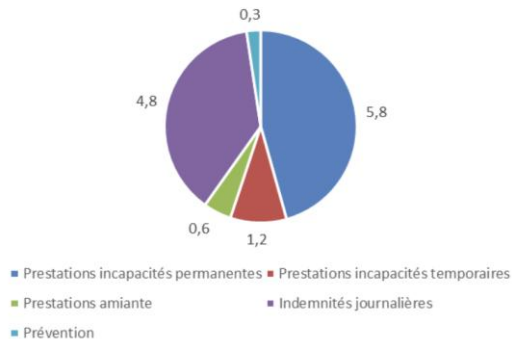


Source : enquête SUMER, DARES, calculs Rexecode

© Rexecode

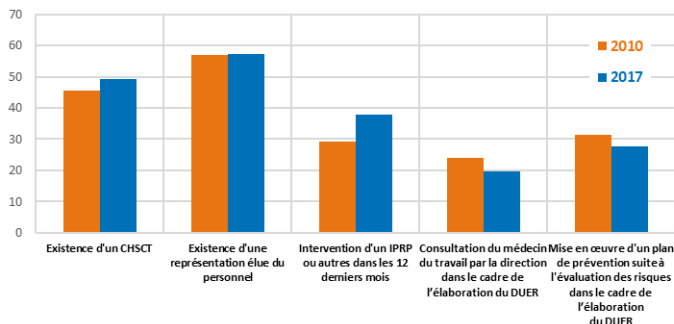
La prévention au travail, un élément sous-exploité

Dépenses de la branche ATMP en 2022 (en milliards d'euros)



Source : COG ATMP 2018-2022

Evolution de la prévention au sein de l'établissement



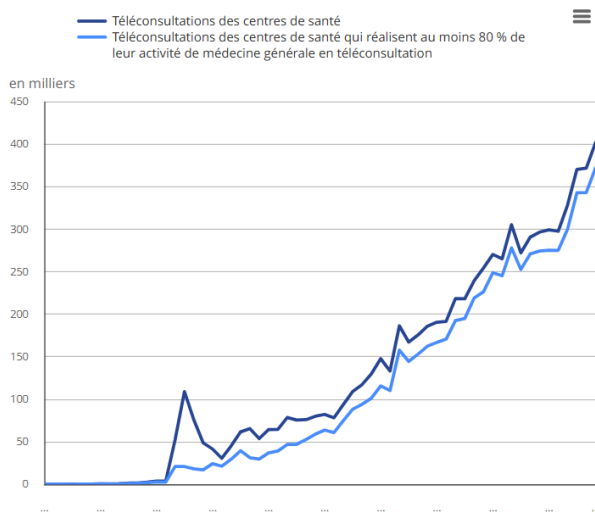
Source : enquête SUMER, DARES, calculs Rexecode

© Rexecode

- Le budget alloué à la prévention au sein de la branche ATMP ne représente que 382 millions d'euros en 2022, soit 3 % du budget total de la branche.
- Les effectifs de la médecine du travail sont en baisse de 15 % entre 2012 et 2025. On dénombre 5,3 médecins du travail pour 100 000 habitants en 2025, avec des inégalités territoriales très fortes (1,7/100 000 dans la Meuse).
- On n'assiste pas pour le moment à de grands changements dans les techniques de prévention mises en place au sein de l'entreprise.

Limiter les probables abus du côté de la médecine

Figure 3 – Téléconsultations des médecins généralistes salariés en centre de santé par mois



Lecture : En décembre 2023, 401 900 téléconsultations ont été effectuées dans des centres de santé, dont 372 326 via des plateformes de téléconsultation.

Champ : France, activité des médecins salariés en centres de santé.

Source : Cnam, Système national des données de santé (SNDS), calculs Drees.

- Les arrêts de travail prescrits via les téléconsultations ont été associés à des potentiels abus ou des prescriptions jugées complaisantes par certaines plateformes. Depuis le 1^{er} janvier 2024, un arrêt de travail prescrit à distance est limité à trois jours, sauf exceptions pour le médecin traitant ou la sage-femme référente. (Cours des Comptes, *Les téléconsultations* [2025])
- Sur les prescriptions concernant des arrêts maladies, l'Assemblée nationale a voté début novembre en faveur d'une limitation fixant une durée maximale d'un mois pour une première prescription. Le Sénat a rejeté cette proposition.

La protection de l'emploi et la générosité du système

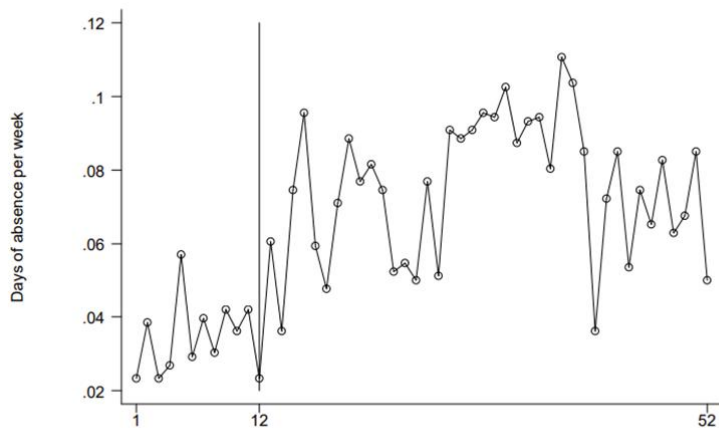


Fig. 1: Absenteeism during and after probation - All workers

Source : Ichino et Riphahn. *The Effect of Employment Protection on Worker Effort: A Comparison of Absenteeism During and After Probation* (2005)

- D'après Ichino et Riphahn, le nombre de jour d'absence par semaine augmente considérablement une fois que la protection de l'emploi est accordée, suggérant que la mise en place d'une protection de l'emploi entraîne une augmentation de l'absentéisme.
- Ce constat ravive le débat sur l'aléa moral et interroge, par ricochet, la générosité du système d'assurance maladie.

**C – Comment faire évoluer le droit pour répondre
aux enjeux de santé ?**

Le serpent de mer: l'augmentation du nombre de jours de carence

➤ **De 3 à 7 jours (Cour des comptes, rapport 2023)**

- Un effet mécanique : transfert de charges aux entreprises
 - Une contrepartie : un jour de carence d'ordre public ?
-

PLFSS pour 2026

- Des propositions prenant comme présupposé une trop grande consommation d'arrêts par les salariés
 - Limitation de la durée des arrêts maladie en maladie ordinaire (arrêt initial /arrêt de prolongation)
 - Limitation de la durée des arrêts accidents du travail et maladies professionnelles

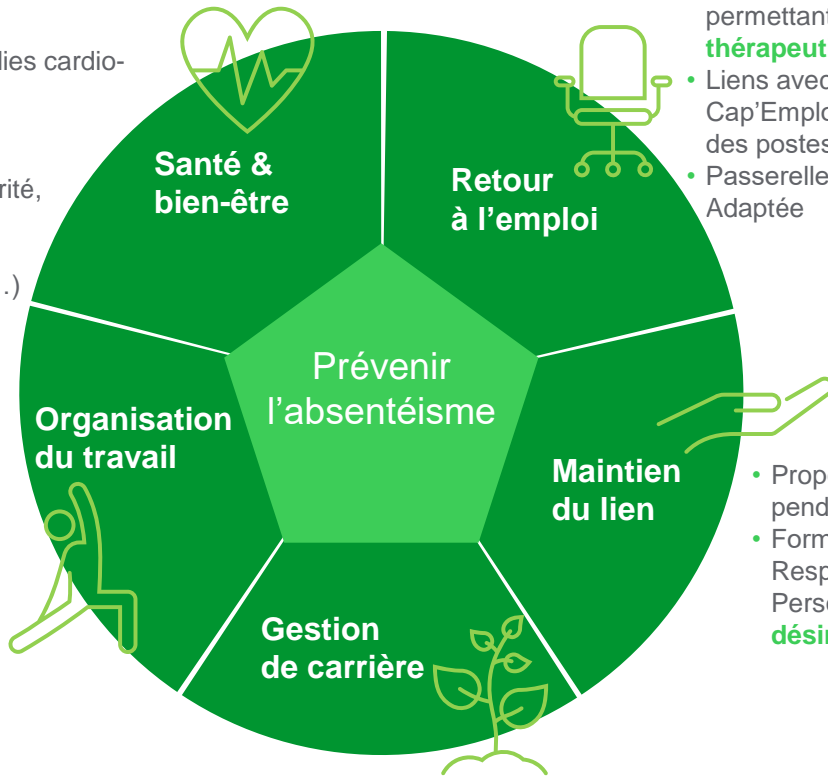
 - Des propositions rompant avec la dichotomie travail/arrêt de travail
 - Le télétravail sur prescription du médecin traitant
-

D – Quelles stratégies de réduction durable de l'absentéisme en entreprise ? Prévention, transformations organisationnelles et dialogue social

Domaines de prévention

- Campagnes de **dépistage** (maladies cardio-vasculaires, mélanome)
- Campagnes de **vaccination**
- **Sensibilisation** et lutte contre les comportements à risque (sédentarité, addictions)
- **Formations** obligatoires (risques psychosociaux, manager inclusif...)

- **Aménagement** du temps de travail et du télétravail
- Développer la polyvalence et la poly compétence pour éviter les gestes répétitifs, étirements & **échauffements** sur sites industriels
- **Accompagner la parentalité à 360°** (parents et aidants)



- Détection et construction d'emplois permettant le **temps partiel thérapeutique**, le cumul invalidité/travail
- Liens avec les CARSAT et les Cap'Emploi pour des **essais encadrés** des postes de travail, pendant l'arrêt
- Passerelles emploi vers l'Entreprise Adaptée

- Proposition de **visites de pré-reprise** pendant l'arrêt
- Formation de l'ensemble des Managers, Responsables RH, Représentants du Personnel à la **prévention de la désinsertion professionnelle**

- Gestion de l'**évolution des carrières**
- **Parcours** à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- Mise en place d'un **programme séniors**
- Développer l'attitude en faveur de l'inclusion

Une approche collective... dans un cadre social conventionnel

Accord Groupe sur la **qualité de vie & des conditions de travail**

- Equilibres & temps de connexion
- Engagement solidaire et durable
- Soutien de toutes les parentalités
- Situations d'aidance

Accord Groupe sur l'emploi des **salariés en situation de handicap**

- Reconnaissance & accompagnement
- Partenariats avec le secteur du travail protégé et adapté
- Prévention des risques de désinsertion professionnelle



Accord Groupe sur la **gestion prévisionnelle des emplois & parcours professionnels**

- Faciliter la mobilité interne et les parcours de formations
- Enrichir les parcours professionnels en interne et externe
- Renforcer l'accompagnement des fins de carrière
- Accompagner les emplois menacés

Accord sur la **promotion de la santé au travail**

- Prévention et transformation
- Identification, évaluation et prévention des RPS
- Signalement / Médiation...

Programme **Séniors**

- ✓ Observatoire sur l'emploi des séniors
- ✓ Enquête auprès d'un panel
- ✓ Elaboration d'une politique de l'emploi des séniors (Continuer, Transmettre, Accélérer, Préparer)

Échanges avec la salle



Clôture des débats

Gilbert Cette

Co-président du séminaire

Président du Conseil d'orientation des retraites

Professeur d'Économie à NEOMA Business School

Merci pour votre attention !

**Le replay sera disponible sur le site du Séminaire :
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/Types/seminaire-emploi>**

Prochaine séance le 17 mars 2026
