

LIVRE BLANC

L'ABSENTÉISME EN ENTREPRISE : enjeux et solutions pour réduire son impact

LEYTON
LEGAL

Onelaw cabinet d'avocats, membre du réseau pluridisciplinaire Leyton Legal

SOMMAIRE

PARTIE 1 : COMPRENDRE **p 07**

01. Rappels juridiques sur l'absentéisme **p 08**

- A. Approche juridique en France p 08
- B. Méthodes de calcul p 09
- C. Quelles absences ? p 09
- D. Cas particulier du congé maternité p 10

02. Petit tour du monde de l'absentéisme **p 12**

- A. Taux d'absentéisme dans le monde p 12
- B. Facteurs économiques p 13
- C. Facteurs culturels p 13
- D. Facteurs législatifs et réglementaire p 14
- E. Facteurs liés aux conditions de travail p 15

03. Impact de l'absentéisme sur la productivité et le PIB **p 16**

- A. En France : un manque à gagner colossal p 16
- B. En Scandinavie : un modèle de réussite p 17

PARTIE 2 : LES 5 CLÉS POUR GÉRER L'ABSENTÉISME **p 19**

01. Identifier les causes profondes de l'absentéisme **p 20**

- A. Facteurs personnels p 20
- B. Facteurs professionnels p 20
- C. Facteurs conjoncturels p 21

02. MESURER ET ANALYSER LES IMPACTS SUR L'ENTREPRISE **p 22**

03. METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES DE PRÉVENTION **p 25**

- A. Le rôle primordial des DRH p 25
- B. L'importance du DUERP dans la Prévention des Risques d'Absence p 26

04. Optimiser la gestion et le contrôle des absences **p 27**

- A. Le contrôle médical à l'initiative de l'employeur p 27
- B. Le signalement à la CPAM par l'employeur p 28

05. Réduire les coûts liés à un sinistre professionnel et aux arrêts prolongés **p 30**

- A. Surveillance et contestation des arrêts de travail anormalement longs : p 30
- B. Mettre en place un politique de gestion des AT-MP : contrôle, audit, et recours sur les sinistres professionnels p 32

CONCLUSION ET APPEL À L'ACTION **p 35**

INTRODUCTION

L'absentéisme est un phénomène complexe qui affecte la performance des entreprises, le climat social et la rentabilité. Il se manifeste sous différentes formes, allant des absences courtes et répétées aux arrêts prolongés pour maladie ou accident du travail. Son impact économique et organisationnel en fait un enjeu majeur pour les employeurs, nécessitant une compréhension approfondie et des actions ciblées.



Il n'existe pas de données officielles sur l'absentéisme en France. Des études réalisées par des organismes privés offrent des estimations pour 2023. Par exemple, le Baromètre absentéisme 2024 de Willis Towers Watson (WTW) indique que **le taux d'absentéisme** dans le secteur privé est passé de 5,4 % en 2022 à 4,8 % en 2023. Il s'élève à **5,9 %** sur le premier semestre 2024, selon le baromètre Verlingue.

Cela signifie concrètement que pour une entreprise de 100 ETP, 6 salariés sont absents toute l'année !

Malakoff Humanis note une augmentation notable des arrêts longs (> 90 jours) et un ancrage des troubles psychologiques. La population de salariés la plus touchée par les arrêts maladie est : jeune + femmes + managers.

Face à ces chiffres, il est essentiel d'adopter une approche stratégique pour réduire l'absentéisme et en limiter les conséquences négatives (difficultés organisationnelles et financières des entreprises).

Rédacteur :
Maître Gabriel RIGAL
Co-fondateur du cabinet Onelaw



42 %

des salariés ont connu au moins une absence en 2023, avec une augmentation de l'absentéisme dans les entreprises de moins de 50 salariés, selon le Baromètre Absentéisme 2024 par Malakoff Humanis.

107,9 milliards d'euros/an

soit **4,7 % du PIB**, c'est le coût de l'absentéisme évalué par l'institut Sapiens.

Nos équipes de juristes et d'avocats experts dans le domaine du droit du travail et du droit de la sécurité sociale ont constaté un accroissement des arrêts de travail, faisant de ce thème une préoccupation majeure de nos interlocuteurs RH.

En fournissant des recommandations concrètes et des solutions éprouvées, ce guide s'adresse aux dirigeants, DRH, responsables RH et acteurs du monde de l'entreprise soucieux d'améliorer la gestion de leur capital humain et de garantir une meilleure performance organisationnelle.

PARTIE 1

COMPRENDRE

01

RAPPELS JURIDIQUES SUR L'ABSENTÉISME

En droit français, il n'existe pas de définition juridique unique de l'absentéisme dans le Code du travail ou d'autres textes législatifs. Toutefois, le concept est généralement défini comme suit :

L'absentéisme désigne l'absence répétée ou prolongée d'un salarié à son poste de travail en dehors des périodes de congés planifiées (congés payés, RTT, formations, etc.).

A. Approche juridique en France

Si le droit français ne définit pas explicitement l'absentéisme, plusieurs textes encadrent les absences des salariés :

Absences pour maladie ou accident.

(Articles L1226-1 à L1226-1-4)

Le bilan social

(obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, article L. 2312-36 du Code du travail). Il doit mentionner le taux d'absentéisme.

Les accord collectifs

qui peuvent prévoir des mesures pour lutter contre l'absentéisme (ex : maintien de salaire, télétravail, politique de prévention)

La jurisprudence qui encadre la protection du salarié absent

- **Cass. soc., 13 mars 2001, n°98-44.824** : L'absence prolongée d'un salarié ne justifie un licenciement que si elle perturbe le fonctionnement de l'entreprise.

- **Cass. soc., 16 septembre 2009, n°08-41.401** : Un employeur ne peut sanctionner une absence liée à un état de santé sauf abus manifeste.

- **Cass. soc., 20 décembre 2017, n°16-21.690** : La répétition d'absences pour maladie peut justifier un licenciement si elle cause un préjudice à l'entreprise.

La loi qui peut sanctionner l'absence

Décret n°2023-275 du 17 avril 2023 sur la mise en œuvre de la présomption de démission en cas d'abandon de poste

L'absentéisme n'a pas de définition légale stricte, mais il est encadré par plusieurs règles du droit du travail.

Il est pris en compte dans les obligations sociales des entreprises et peut, dans certains cas, entraîner un licenciement s'il perturbe l'organisation.

L'absentéisme stratégique (ex. : absences répétées les vendredis et lundis) peut justifier une enquête RH et des actions disciplinaires.

L'abandon de poste s'apparente à une démission !



B. Méthode de calcul

Selon la méthode européenne (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, etc.) la formule standard de calcul de l'absentéisme est la suivante :

Taux d'absentéisme =

$$\left(\frac{\text{Nombre de jours ou d'heures d'absence}}{\text{Nombre total de jours ou d'heures travaillables}} \right) \times 100$$

Elle se base sur les jours théoriques travaillés.

C. Quelles absences ?

En règle générale, les absences à prendre en considération sont les suivantes :

Absences incluses
• Maladie • Accidents du travail • Absences injustifiées • Congés maternité/paternité • Grèves

Absences exclues
• Congés payés • Jours fériés • RTT • Formation • Activité partielle

D. Cas particulier du congé maternité

Durée du congé maternité	Pays concernés	Taux de rémunération
Moins de 14 semaines	États-Unis* : 12 semaines si un an d'ancienneté et entreprise > 50 salariés	Non rémunéré
	Mexique : 12 semaines	100 %
	Japon : 14 semaines	
	Suisse : 14 semaines	
	Corée du Sud : 90 jours ≈ 12-13 semaines	
Entre 14 et 20 semaines	Allemagne : 14 semaines	90 %
	France : 16 semaines	100 % (minimum garanti)
	Espagne : 16 semaines	
	Pays-Bas : 16 semaines	
	Nouvelle-Zélande : 16 semaines	90 %
	Australie : 18 semaines	90 %
	Danemark : 18 semaines	100 % (minimum garanti)
Plus de 30 semaines	Suède : 75 semaines (≈ 18 mois)	80 % à 100 % selon la durée choisie
	Norvège : 36 à 46 semaines	
	Bulgarie : 58 semaines (≈ 1 an)	90 %
	Royaume-Uni : 52 semaines (dont 39 rémunérées)	
	Canada : jusqu'à 50 semaines	

* Aux USA certains États proposent des congés maternité payés via des programmes d'assurance. Certaines entreprises proposent également des congés maternité rémunérés.



PETIT TOUR DU MONDE DE L'ABSENTÉISME

Il est toujours intéressant de prendre de la hauteur pour appréhender un sujet, surtout lorsqu'il traite d'enjeux économiques et humains.

L'absentéisme varie considérablement selon les pays en raison de plusieurs facteurs interdépendants : économiques, culturels, législatifs, sociaux et liés aux conditions de travail. Voici une synthèse des principales influences sur l'absentéisme à travers le monde.

A. Taux d'absentéisme dans le monde

	Taux d'absentéisme moyen	Facteurs principaux
France	5,9 %	→ Protection sociale forte, taux élevé d'arrêts de longue durée.
Allemagne	5,1 %	→ Contrôles stricts, indemnisation efficace.
Royaume-Uni	4,4 %	→ Politique de flexibilité et contrôle renforcé des absences.
Japon	~ 2-3 %	→ Culture du présentéisme et pression sociale.
États-Unis	3-4 %	→ Présentéisme dû à l'absence de congés maladie obligatoires.
Brésil	5-7 %	→ Précarité de l'emploi, conditions de travail inégales.
Mexique	2-4 %	→ Peu de protections sociales, taux d'absentéisme sous-déclaré.
Maroc	4-6 % (public)	→ Faible contrôle et protection variable selon les secteurs.
	2-3 % (privé)	→

B. Facteurs économiques

Les conditions économiques influencent directement l'absentéisme en déterminant le niveau de protection sociale, la disponibilité des soins de santé et la précarité des emplois.

Pays développés

(France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis)

- **Les systèmes de protection sociale solides** permettent aux employés de prendre des congés maladie sans risque financier majeur. Cependant, cela peut aussi encourager un absentéisme opportuniste.
- En Europe, les absences prolongées sont **souvent prises en charge par des assurances ou les caisses de sécurité sociale**, ce qui allège la pression financière sur les salariés mais peut créer des abus.

Pays en développement

(Mexique, Maroc, Indonésie, Inde)

- **L'absence de couverture sociale généralisée** pousse les travailleurs à éviter les absences, car elles impliquent une perte de revenu immédiate.
- **Les conditions de travail plus difficiles et informelles** réduisent les déclarations d'absentéisme, car les travailleurs préfèrent continuer à travailler plutôt que de perdre leur emploi.

C. Facteurs culturels

Les normes sociales et culturelles influencent la perception de l'absentéisme et la relation au travail.

Asie de l'Est

(Japon, Corée du Sud, Chine)

- **Culture du présentéisme** : être absent du travail est mal perçu et peut nuire à la réputation professionnelle.
- **Pression sociale et dévouement extrême au travail** (exemple : au Japon, les employés restent souvent au bureau même après la fin de leur journée de travail).
- Toutefois, cette pression peut entraîner un **épuisement professionnel accru** et des suicides liés au travail, comme observé au Japon avec le **phénomène du karoshi** (mort par surmenage).



Scandinavie

(Suède, Norvège, Danemark, Finlande)

- **Approche plus flexible du travail avec un bon équilibre vie privée/vie professionnelle.**
- **Forte culture de la confiance entre employeurs et employés**, avec des taux d'absentéisme modérés mais bien gérés.
- **Encouragement du télétravail et des horaires flexibles** pour limiter l'absentéisme de complaisance.

Amérique Latine

(Brésil, Mexique, Argentine)

- Climat social souvent marqué par l'informalité et la précarité de l'emploi, **réduisant les absences déclarées.**
- **L'absentéisme peut être plus fréquent dans les grandes entreprises** que dans les PME, en raison d'un contrôle plus souple et de meilleures protections sociales.



D. Facteurs législatifs et réglementaires

Les lois encadrant le droit du travail et les arrêts maladie varient d'un pays à l'autre et influencent l'absentéisme.

France & Allemagne

- **Forte protection sociale et indemnisation des arrêts maladie**, réduisant la pression financière sur les salariées.
- En Allemagne, des **contrôles médicaux plus stricts** permettent de limiter les abus (exemple : vérifications par la caisse de santé).

États-Unis

- **Pas de congé maladie payé** obligatoire au niveau fédéral, ce qui oblige de nombreux employés à travailler même malades (présentisme).
- **Le risque de perdre son emploi** pousse certains travailleurs à éviter de prendre des jours de repos, sauf en cas d'extrême nécessité.

Scandinavie

(Suède, Norvège, Danemark, Finlande)

- Les **modèles flexibles** permettent de concilier travail et santé, limitant les absences de longue durée. Les congés maternité sont parmi les plus longs
- Les entreprises **investissent dans la prévention et l'aménagement** des postes pour réduire les maladies professionnelles.

Maroc, Égypte, Indonésie

- **Contrôle limité des arrêts maladie**, notamment dans le secteur public, où l'absentéisme peut être plus élevé en raison du manque de sanctions.
- Dans le privé, l'absentéisme est plus bas en raison de la **précarité de l'emploi et du risque de licenciement rapide.**

E. Facteurs liés aux conditions de travail

La qualité des conditions de travail joue un rôle clé dans l'absentéisme.

Secteurs à forte pénibilité

(construction, industrie, transport, santé)

- **Risques accrus d'accidents et de maladies professionnelles.**
- En France, le secteur du BTP a **l'un des taux d'absentéisme les plus élevés** en raison de la pénibilité physique et des risques professionnels.

Secteurs tertiaires et technologiques

- Absences souvent liées au stress, au surmenage et aux risques psychosociaux.
- **Le télétravail** a contribué à réduire l'absentéisme dans certains pays, notamment en Europe du Nord et en Amérique du Nord.

L'absentéisme est un phénomène global mais fortement influencé par des facteurs nationaux et régionaux. Les pays avec des protections sociales élevées doivent équilibrer entre soutien aux salariés et limitation des abus. Les pays à faible protection ont un taux d'absentéisme sous-estimé, car les travailleurs hésitent à déclarer leurs absences.

Focus

France vs Royaume-Uni

Le Royaume-Uni applique **une approche plus rigoureuse** pour encadrer l'absentéisme, combinant **flexibilité du travail et mesures strictes** sur les arrêts maladie de courte durée.

Cela explique pourquoi le taux d'absentéisme au Royaume-Uni est plus bas, mettant en évidence l'effet combiné de politiques incitatives et de restrictions administratives.

Pourtant le Royaume Uni offre 52 semaines de congé maternité dont 39 rémunérées contre 14 semaines en France.



Le taux d'absentéisme
au Royaume-Uni est plus
bas qu'en France :
4,4 % contre 5,9 %

03

IMPACT DE L'ABSENTÉISME SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LE PIB

L'absentéisme a des conséquences économiques majeures, non seulement pour les entreprises, mais aussi pour l'ensemble des économies nationales.

En affectant directement la productivité, il entraîne une perte de compétitivité, une hausse des coûts de fonctionnement et une réduction du PIB dans plusieurs pays.

A. En France : Un manque à gagner colossal

En France, l'absentéisme représente un coût annuel de

108 milliards d'euros

soit environ

4 %

du PIB national

Ce coût est aggravé par :

1. Un taux d'absentéisme moyen élevé, particulièrement dans les secteurs de la santé, du BTP et des services.

2. Une indemnisation des arrêts maladie relativement généreuse, qui bien que nécessaire pour protéger les salariés, peut encourager des abus.

3. Une charge administrative importante pour les entreprises, qui doivent jongler entre la gestion des absences, les démarches auprès de la sécurité sociale et le remplacement des employés absents.

Certaines entreprises françaises **mettent en place des programmes de prévention des risques psychosociaux, des actions sur l'ergonomie du poste de travail, et des dispositifs d'incitation au retour à l'emploi pour réduire ces coûts.**

Cependant, l'efficacité de ces mesures varie selon les secteurs et les tailles d'entreprise.

B. En Scandinavie : Un modèle de réussite grâce aux politiques de bien-être

Les pays scandinaves ont réussi à réduire l'absentéisme de 25 % en dix ans grâce à des politiques proactives de bien-être au travail et une gestion plus efficace des absences. Cette réussite repose sur plusieurs piliers :

1

Une flexibilité du travail accrue, incluant le télétravail et les horaires aménagés, permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

2

Un fort investissement dans la santé au travail, avec des bilans de prévention réguliers et un suivi médical accessible.

3

Une approche préventive de la santé mentale, en mettant en place des services de soutien psychologique pour les employés en difficulté.

4

Un cadre législatif strict, mais incitatif, qui pousse les entreprises à améliorer les conditions de travail plutôt qu'à simplement sanctionner l'absentéisme.

Ces chiffres démontrent que la gestion de l'absentéisme est un enjeu majeur nécessitant des actions stratégiques adaptées aux contextes économiques et culturels de chaque pays. Un modèle équilibré entre flexibilité du travail, prévention des risques et contrôle des abus semble être la clé d'une politique efficace de gestion des absences.



PARTIE 2

LES 5 CLÉS POUR GÉRER L'ABSENTÉISME

01

IDENTIFIER LES CAUSES PROFONDES DE L'ABSENTÉISME

L'absentéisme peut être causé par plusieurs facteurs qui s'entrecroisent.

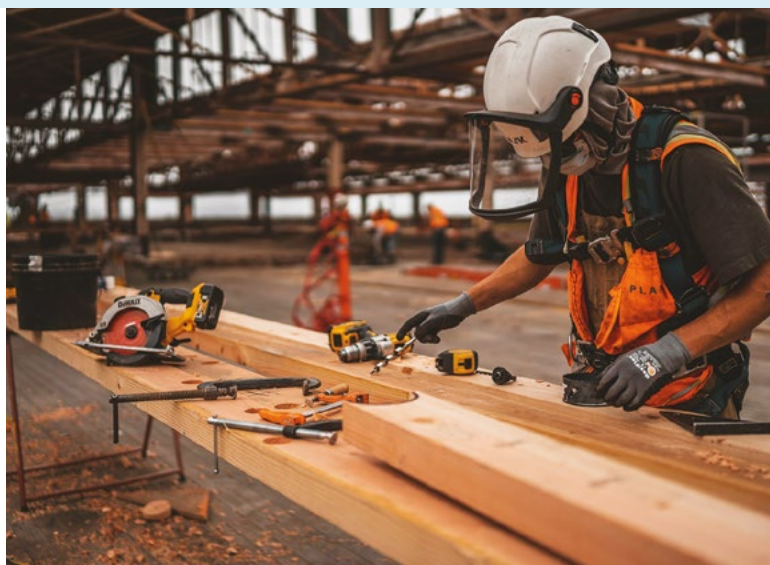
A. Facteurs personnels

1 **Maladies courantes et chroniques** impactant la disponibilité des salariés.

2 **Problèmes de santé mentale tels que le stress, le burn-out, l'anxiété ou la dépression.** Ces affections psychiques sont de plus en plus prises en charge par les CPAM en qualité d'accident du travail ou maladies professionnelles.

3 **Conflits familiaux ou responsabilités d'aidant,** notamment pour les enfants ou les personnes âgées.

4 **Conflits familiaux ou responsabilités d'aidant,** notamment pour les enfants ou les personnes âgées.



B. Facteurs professionnels

1 **Conditions de travail difficiles** (pénibilité, stress, manque de reconnaissance, isolement).

2 **Climat social dégradé,** tensions entre collègues ou avec la hiérarchie.

3 **Charge de travail excessive,** manque d'autonomie et surcharge cognitive.

4 **Manque de flexibilité dans l'organisation du travail,** empêchant un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.



C. Facteurs conjoncturels

Les arrêts maladie de complaisance, résultant de prescriptions abusives par certains médecins, constituent une cause conjoncturelle notable de l'absentéisme en France.

Selon le ministère de l'Économie, en 2022, le nombre d'arrêts maladie a atteint

8,8 millions

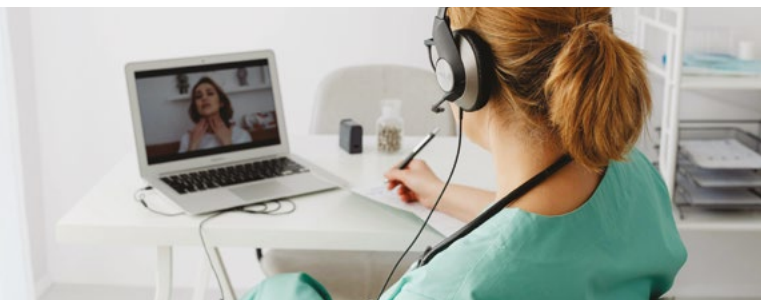
Cette progression significative a conduit le gouvernement à **renforcer les mesures de contrôle et de prévention**. Par exemple, la loi de financement de la sécurité sociale pour 2024 a introduit des contrôles ciblant les médecins prescrivant un volume d'arrêts maladie anormalement élevé, avec des sanctions financières à la clé. De plus, les arrêts maladie obtenus par **téléconsultation sont désormais limités à trois jours**, sauf s'ils sont délivrés par le médecin traitant du patient.

soit une augmentation de

7,9 %

par rapport à l'année précédente et de **30 % depuis 2012**

Ces initiatives visent à contenir l'augmentation des dépenses liées aux indemnités journalières, qui ont atteint 16 milliards d'euros en 2022



soit une hausse de

60 %

par rapport à 2010



Franck VERNAY,
Directeur FINAXIM

Besoin d'un diagnostic RH ? FAITES APPEL À UN DRH EXTERNALISÉ

Solution pratique

« En tant que leader du temps partagé, **FINAXIM** accompagne les entreprises dans la gestion de l'absentéisme grâce à des DRH externalisés, hautement qualifiés et immédiatement opérationnels.

Intervenant à la demande des clients, nos experts s'intègrent avec souplesse aux organisations, que ce soit en temps partagé (quelques jours par semaine) ou en transition (temps plein sur plusieurs mois). Leur mission : apporter expertise et agilité pour mettre en place des solutions durables et efficaces contre l'absentéisme. »



MESURER & ANALYSER LES IMPACTS SUR L'ENTREPRISE

L'absentéisme a des répercussions directes et indirectes sur la performance globale des entreprises.

Coûts directs

Complément de salaire des salariés absents, acquisition de congés payés durant l'arrêt (depuis 2024), coûts des remplacements temporaires.

Coûts indirects

Baisse de productivité, surcharge des équipes présentes, augmentation du turnover et impact sur le climat de travail.

Coûts administratifs

Gestion des absences, suivi des dossiers médicaux et contentieux éventuels.

Coûts sociaux

Perte de cohésion interne, détérioration de l'image employeur et baisse de l'engagement des salariés.

Témoignages

ABSENTÉISME ET IMPACT EN ESS

Nadia Mezhoud, DRH à temps partagé FINAXIM à Lyon

En tant que DRH, j'ai été en première ligne sur la gestion d'arrêts maladie suivi de multiples prolongations. Cette situation, rencontrée par de plus en plus d'entreprises, est l'une des plus déstabilisantes pour l'activité de l'entreprise.

Mon expérience au sein d'une foncière immobilière de l'ESS avec des équipes de maîtrise d'ouvrage m'a amené à être confronté à des situations d'absentéisme prolongé. Dans ce secteur d'activité chaque chargé d'opérations porte ses projets en lien avec une multitude de prestataires et des échéances contraintes. Aussi, toute absence entraîne des retards qui vient impacter toute la chaîne des sous-traitants.

Elle a souvent un très fort impact sur l'activité, selon la taille de l'entreprise et le poste occupé par le salarié absent. Il est très difficile de prévoir la durée de l'absence d'un arrêt initial d'une semaine, car il peut se poursuivre sur plusieurs semaines voire plusieurs mois. Cela crée une incertitude sur le retour éventuel du salarié qui est maintenue pendant toute l'absence du salarié, la gestion de l'absence est suspendue à une éventuelle prolongation dont l'information arrive à la fin de l'arrêt en cours.

Les mesures d'adaptation pour pallier l'absence viennent peser sur les collègues de l'équipe qui est mise sous tension, d'autant plus que cette situation se prolonge avec une détérioration de la motivation et qui peut à son tour générer des arrêts de travail. Le recours à un CDD sans visibilité sur la durée du contrat n'est pas attractif pour les éventuels candidats et se pose la question de la capacité du candidat à reprendre les chantiers en cours très rapidement sans surcharger les autres membres de l'équipe.



Nadia MEZHOUD,
DRH à temps partagé
FINAXIM à Lyon

La solution s'est orientée sur le volume de projets par chargés d'opérations pour être en capacité d'absorber un tel aléa mais les budgets serrés et une activité en croissance viennent challenger sans cesse cet équilibre.

La détresse des managers face à l'absentéisme

L'absentéisme ne pèse pas seulement sur la productivité : il met aussi les managers sous pression. Face aux absences, ils doivent réorganiser le travail, combler les manques et gérer la frustration des équipes, souvent au détriment de leur propre bien-être.

Un impact alarmant

40 %

d'intensification du stress chez les managers confrontés à un absentéisme élevé. (*Fondation Jean-Jaurès*)

44 %

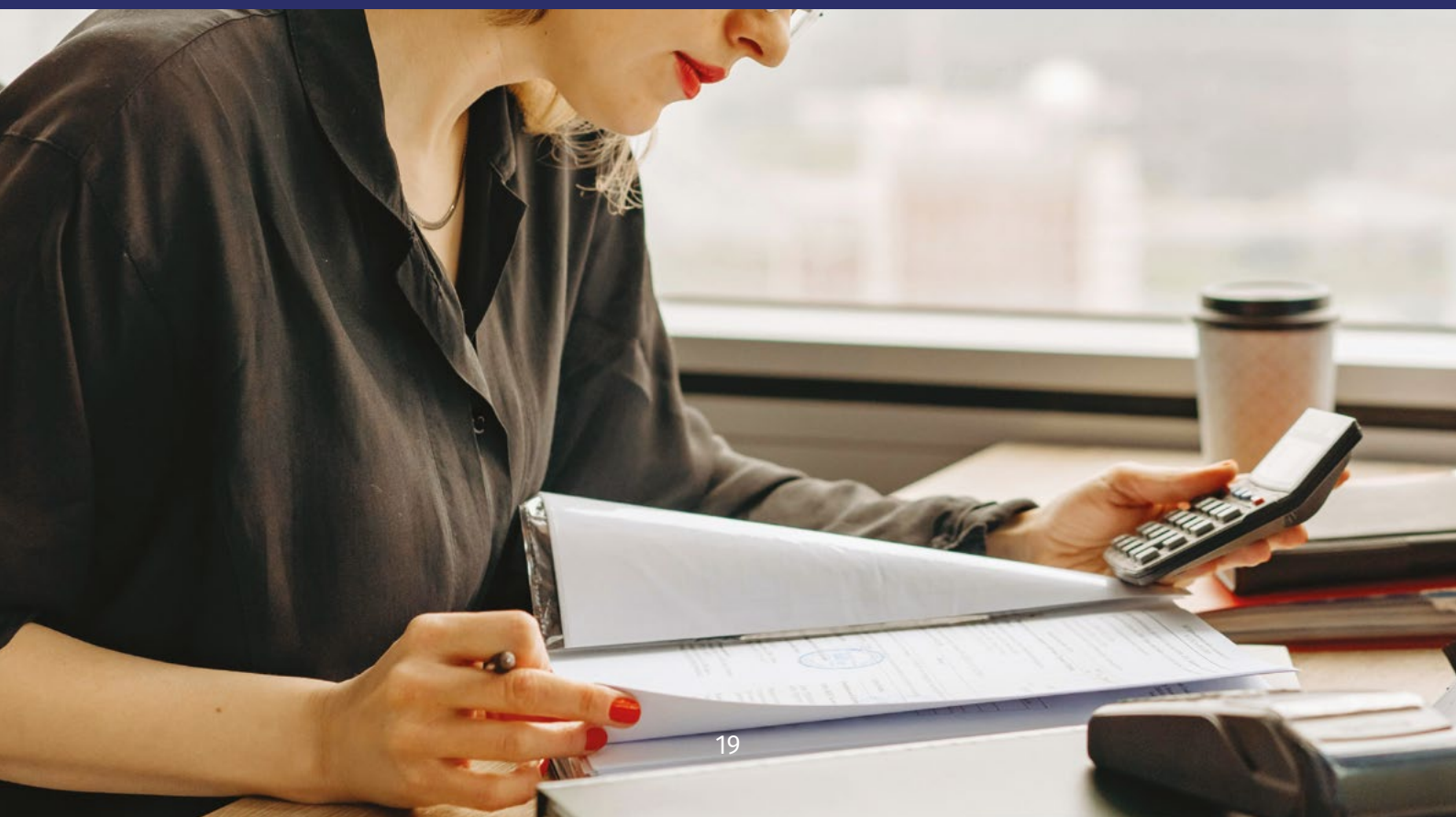
des cadres en détresse psychologique, faute de soutien adéquat. (*CFE-CGC*).

Effet domino

Un manager démotivé entraîne le désengagement de son équipe. (*Culture RH*)

Agir pour les protéger

Les entreprises doivent intégrer les managers dans la **prévention de l'absentéisme**, via des formations adaptées, un accompagnement RH renforcé et des ressources dédiées. **Soutenir les managers, c'est aussi lutter efficacement contre l'absentéisme.**



Tesla et la gestion controversée de l'absentéisme en Allemagne

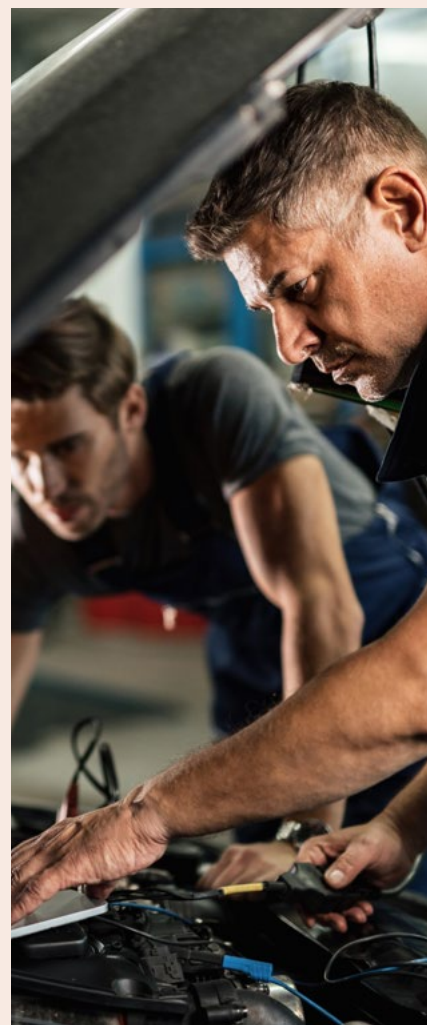
(Les Échos du 13 mars 2025)

Dans son usine de Grünheide, près de Berlin, Tesla déploie des moyens radicaux pour lutter contre l'absentéisme, au risque de bafouer le droit du travail. Selon le quotidien Handelsblatt, le constructeur automobile remet systématiquement en question la légitimité des arrêts maladie en envoyant des courriers aux salariés malades pour suspendre leur salaire et exiger le remboursement des sommes déjà versées.

L'entreprise va plus loin en demandant à ses employés de révéler leur diagnostic médical et de lever le secret médical de leurs médecins. Des visites surprises ont également été organisées pour vérifier l'état de santé des salariés en arrêt, une pratique fortement contestée par le syndicat IG Metall.

Face à un taux d'absentéisme atteignant 17 %, Tesla a adopté des méthodes peu conventionnelles, combinant sanctions financières et incitations, comme une prime pouvant aller jusqu'à 1000 euros pour les employés rarement malades.

Si ces pratiques ont contribué à **réduire l'absentéisme à 9 %**, elles ont aussi généré de nombreux conflits juridiques avec le personnel.



Actualités

À partir du 1^{er} avril 2025, le calcul des indemnités journalières de la Sécurité sociale (IJSS) pour maladie évolue, impactant directement les employeurs.

Le décret n°2025-160 du 20 février 2025 abaisse le plafond du revenu d'activité servant de base au calcul des IJSS de 1,8 à **1,4 fois le SMIC**.

Ainsi, pour un salarié percevant 3 000 € brut par mois, l'indemnité journalière maximale passera

de 53,31 €

à 41,47 €

Cette réduction des IJSS entraînera une augmentation du complément de salaire à la charge des employeurs, notamment pour ceux tenus au maintien de salaire.

De plus, les régimes de prévoyance complémentaire pourraient voir leurs cotisations augmenter pour compenser cette baisse.

Cette réforme incitera les entreprises à renforcer leur vigilance concernant les arrêts maladie.



METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES DE PRÉVENTION

A. Le rôle primordial des DRH

Les Directions des Ressources Humaines ont un rôle indispensable pour agir contre l'absentéisme et pour le bien être des salariés :

Détection des signaux faibles :

formations des managers, mise en place d'entretiens de suivi, baromètres sociaux.

Une meilleure organisation du travail pour limiter la surcharge et le stress des équipes.

Des actions de sensibilisation et de formation pour les salariés et les managers sur la prévention des risques.

Promotion de la QVT et du bien-être :

programmes de prévention santé, sport en entreprise, aménagements horaires.

Politique de télétravail et flexibilité :

favoriser des organisations hybrides pour limiter les contraintes et améliorer l'équilibre vie pro/perso.

Le renforcement des dispositifs de suivi médical et d'accompagnement psychologique pour réduire les arrêts longue durée.

Témoignages

ABSENTÉISME ET IMPACT EN ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Marion DUPIC, Consultante et DRH à temps partagé FINAXIM à Nantes

J'ai accompagné une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de pièces sur-mesure pour les éoliennes en mer. Un secteur exigeant, où chaque maillon de la chaîne est essentiel pour respecter les délais de production.

Dans cette entreprise, l'absentéisme n'était pas qu'un simple indicateur RH, il se traduisait par des tensions sur le terrain : surcharge de travail pour les équipes en place, retards de livraison, qualité impactée et une pression croissante sur le management et les équipes.

Très vite, nous avons analysé ces effets pour déployer des actions concrètes et efficaces avec un double enjeu : améliorer la disponibilité des collaborateurs tout en préservant leur engagement et leur bien-être. Nous avons par exemple sensibilisé les managers à une gestion plus préventive de l'absentéisme en réorganisant notamment les plannings pour mieux anticiper les périodes de forte charge et limiter les effets d'une absence imprévue, mis en place un suivi individuel des absences, ou encore déployé un plan de reconnaissance et de fidélisation pour renforcer l'engagement des collaborateurs et limiter les arrêts liés à une démotivation ou un mal-être.



Marion DUPIC,

Consultante et DRH à temps partagé
FINAXIM à Nantes

Les résultats ont été significatifs : une réduction de l'absentéisme, une meilleure cohésion d'équipe et une amélioration globale de la performance industrielle. Un bel exemple de la manière dont une approche RH ciblée peut transformer le quotidien d'une entreprise !

B. L'importance du DUERP dans la Prévention des Risques d'Absence



Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) est **un outil fondamental pour la prévention des absences en entreprise**. Il permet d'identifier, d'évaluer et de prévenir les risques professionnels susceptibles d'affecter la santé et la sécurité des employés.

Grâce au DUERP, les employeurs peuvent instaurer **des mesures préventives ciblées** permettant **l'amélioration des conditions de travail** (adaptation des postes, ergonomie, aménagements spécifiques).

Un DUERP bien conçu et mis à jour régulièrement permet d'identifier les tendances en matière d'absentéisme et d'adapter les stratégies de gestion RH. Il joue un rôle clé dans **la mise en place de politiques de Qualité de Vie au Travail (QVT)**, qui ont prouvé leur efficacité dans la réduction des absences injustifiées et la fidélisation des employés.

Solution pratique

OVIEPRO

propose un logiciel pour réaliser ou mettre à jour votre **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)**. Les informations saisies dans le DUERP sont automatiquement synchronisées avec les autres modules tels que : l'analyse des risques, la planification des actions et le suivi des performances.

Cette interconnexion permet une gestion cohérente et globale des risques, garantissant que toutes les parties prenantes ont accès aux informations nécessaires et favorisant une prise de décision éclairée.

ONELAW accompagne ses clients sur des actions concrètes

Rédaction d'accord QVT :

nous encadrons ce processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions de travail.

Mise en place du C2P :

Le compte professionnel de prévention (C2P) permet aux salariés exposés à certains facteurs de risques au sein de l'entreprise de se former, de réduire leur temps de travail ou d'anticiper leur départ en retraite (jusqu'à deux ans).

Audit des facteurs de pénibilité :

au titre de son obligation générale de sécurité l'employeur doit évaluer et prévenir l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés ses salariés. Lorsque les mesures de prévention se révèlent insuffisantes, certains risques peuvent avoir des conséquences sur leur santé. Pour certains d'entre eux, des actions spécifiques doivent être mises en place. Lorsque les seuils d'exposition réglementaires à certains facteurs de risques sont dépassés, des mécanismes de compensation sont prévus au bénéfice des salariés concernés.



OPTIMISER LA GESTION ET LE CONTRÔLE DES ABSENCES

Il est vivement recommandé de mettre une politique RH de gestion et un contrôle strict des absences.



Des outils digitaux de suivi des absences permettent un reporting précis et des actions correctives adaptées.



Des entretiens de retour après absence pour comprendre les causes et proposer des solutions adaptées.



Un accompagnement des salariés fragilisés via des dispositifs d'écoute et d'aide psychologique permet d'anticiper les problématiques.

Lorsque surviennent des absences, l'employeur n'est pas démuni. **Il dispose de solutions de contrôle.**

A. Le contrôle médical à l'initiative de l'employeur

Les articles R.1226-10 à R.1226-12 du Code du travail prévoient **la contre-visite médicale** donnant la possibilité aux employeurs de vérifier la légitimité des arrêts de travail en cas de suspicion d'abus, avec recours à des contrôles médicaux.

La contre-visite est effectuée par un médecin mandaté par l'employeur qui se prononce sur **le caractère justifié de l'arrêt de travail**, y compris sa durée. Des entreprises spécialisées proposent ce type de prestations.

Cette contre-visite peut s'effectuer à tout moment durant l'arrêt de travail, au choix du médecin :

- **Soit au domicile du salarié** (qui doit communiquer à l'employeur son lieu de repos et les horaires auxquels la contre-visite peut s'effectuer)
- **Soit au cabinet du médecin**, sur convocation de celui-ci



Si à l'issue de la contre-visite médicale, le médecin contrôleur n'a pas pu effectuer le contrôle pour une raison imputable au salarié (salarié absent, refus du contrôle, etc.) ou s'il estime que l'arrêt de travail n'est pas justifié, l'employeur est libéré de son obligation de verser le complément de rémunération pour la durée de l'arrêt de travail restant à courir (Cass. soc., 28 janvier 1998 n°95-45.465).

Le salarié, privé de ces indemnités, peut alors décider, soit de reprendre son travail, soit de s'en tenir aux prescriptions de son médecin traitant et de demeurer en arrêt de travail.

B. Le signalement à la CPAM par l'employeur

Le signalement au service médical de la CPAM par l'employeur est une procédure permettant à l'employeur d'alerter la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) en cas de doute sur la justification d'un arrêt de travail d'un salarié. Cette démarche vise à lutter contre les arrêts de travail abusifs ou suspects.

À ce titre **ONELAW** propose une approche en deux phases sous la conduite de nos équipes de consultants, juristes et médecins :

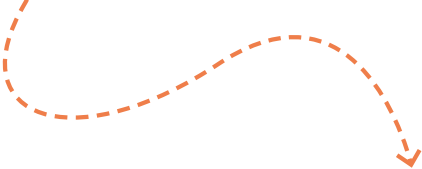
ÉTAPE 1 : Identification des arrêts de travail litigieux

Nos consultants effectuent une surveillance proactive des arrêts de travail excédant **45 jours** sur les comptes employeur. Ils analysent, en collaboration avec un médecin, les pièces administratives recueillies auprès de l'employeur et sélectionnent les dossiers litigieux nécessitant un audit médical.

ÉTAPE 2 : Signalement au service médical de la CPAM

Selon l'évolution des dossiers sélectionnés, les médecins vérifient la cohérence entre les soins prescrits, les arrêts de travail et les faits accidentels déclarés. Ils formulent des recommandations d'actions ciblées telles que l'envoi de courriers de signalement aux CPAM ou des demandes de contrôle médical et rédigent à cet effet des avis médicaux confidentiels*.

*L'avis médical communiqué à la CPAM est assujéti au secret médical et professionnel. Il n'est qu'informatif, sans consultation du salarié ni diagnostic médical.



Beaucoup d'entreprises sont accompagnées pour gérer les visites médicales et recouvrer les Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS).

ONELAW et son partenaire OVIEPRO peuvent vous aider sur ces sujets complexes et/ou chronophages.

Focus

Gestion des visites médicales

La gestion des visites médicales auprès des services de santé au travail (SST) peut vite devenir très complexe en raison de la faible disponibilité des SST et de leur éparpillement géographique. **Pourtant ces visites sont obligatoires** et concernent l'embauche, le suivi ou la reprise après un arrêt prolongé. Le non-respect de ces obligations expose les employeurs à des sanctions et augmente le risque de contentieux.

OVIEPRO propose un logiciel permettant de **planifier les rendez-vous, suivre les résultats**

des examens médicaux, stocker les informations pertinentes et générer des rappels automatisés pour les visites de suivi. Ce suivi complet vous permettra donc d'avoir une vue d'ensemble et complète, d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des mesures préventives rapidement.

LEYTON propose également un accompagnement pour la gestion externalisée des visites médicales.

Recouvrement des IJSS versées par la CPAM

Des cabinets spécialisés comme **LEYTON** accompagnent les employeurs subrogés dans la gestion et la récupération des Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS), afin de minimiser l'impact financier des absences prolongées. En 2024, 70 % des entreprises françaises perdaient jusqu'à 30 % de leurs Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS)

Avec le délai de prescription (au-delà de 27 mois), vos IJSS subrogées sont irrémédiablement perdues si elles ne se sont pas récupérées auprès de la CPAM. Ce sont des **centaines de millions d'euros d'IJSS non récupérés** par les entreprises et organisations françaises

ce qui représente des pertes
financières pouvant atteindre

2 millions d'euros

pour certaines organisations

représentant en moyenne

25%

des montants dus

Ajoutez à cela les indemnités de prévoyance, souvent plus modestes en volume, mais critiques en valeur.



05

RÉDUIRE LES COÛTS LIÉS À UN SINISTRE PROFESSIONNELS ET AUX ARRÊTS PROLONGÉS

A. Surveillance et contestation des arrêts de travail anormalement longs

1

Nos experts – **avocats, juristes, médecins consultants et ingénieurs** – procèdent à une analyse minutieuse des dossiers générant des arrêts anormalement longs, en remontant jusqu'à cinq ans en arrière.

Identification automatique et bi-hebdomadaire des arrêts de travail qui pèsent sur vos finances

Analyse médicale et juridique sur les possibilités de recours

Propositions de solutions pratiques tenant compte de vos diverses spécificités.



2

Avec votre accord, **nous lançons des recours amiables et éventuellement judiciaires** sur les dossiers sélectionnés :

Saisine de la
Commission Médicale
de Recours Amiable

Demande de transmission
des éléments médicaux à
notre médecin consultant

**Envoi d'un rapport
médical** par notre
médecin consultant

Audit et analyse
de la décision amiable

Saisine éventuelle du
Tribunal Judiciaire

Quid de la jurisprudence ?

Du fait de notre expertise juridique et médico-légale, nos interventions n'ont pas été impactées négativement par la jurisprudence de la Cour de cassation qui a pourtant rendu plus complexe ce type de contestation. Nous vous offrons, à travers nos actions une réelle opportunité de réaliser d'importantes économies.

Exemple concret

Chauffeur livreur ayant déclaré un accident du travail le 04/09/2011 : lumbago.

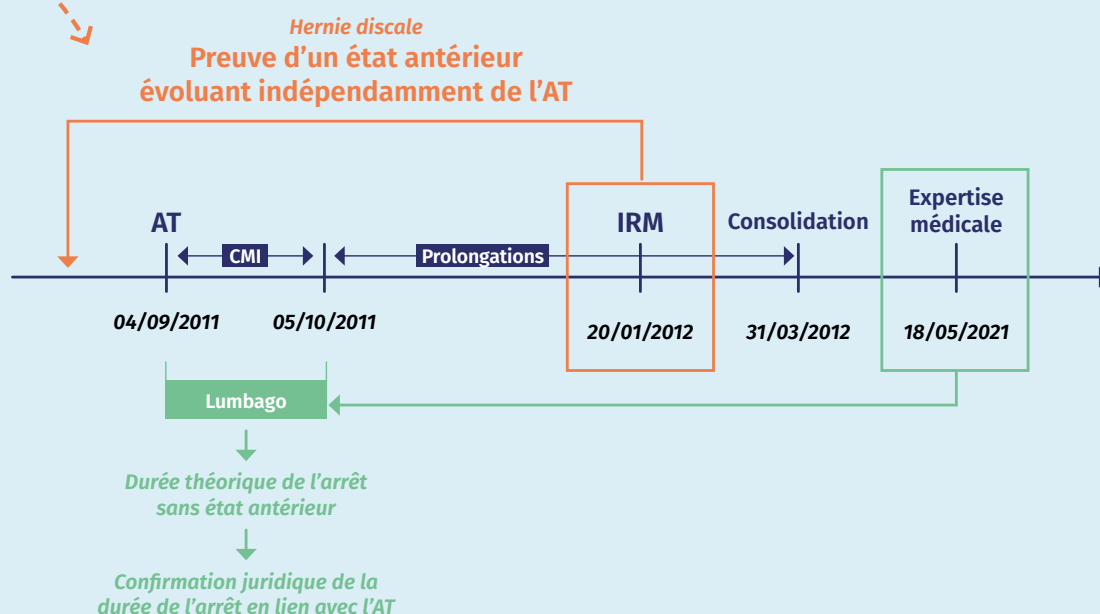
Arrêt initial : 1 mois.

Prolongations : 6 mois.

Saisine du TJ de Nanterre par Onelaw avec désignation d'un expert judiciaire.

Conclusion de l'expert : les arrêts de prolongations découlaient d'un état antérieur (hernie discale) évoluant indépendamment de l'accident. L'état pathologique initial lié à l'accident aurait dû être consolidé en trois semaines environ.

Décision du Tribunal (confirmée en appel) : réduction de l'arrêt de travail à 1 mois.



B. Mettre en place une politique de gestion des AT-MP : contrôle, audit, et recours sur les sinistres professionnels

ONELAW intervient également pour vérifier la bonne application des règles juridiques et procédures relatives aux sinistres professionnels.

Nos équipes interviennent dès la survenance d'un accident du travail ou la déclaration d'une maladie professionnelle et accompagnent l'employeur au cours de la procédure d'instruction. **L'entreprise est ainsi à même de consulter les pièces du dossier et formuler des observations préalablement à la décision de la CPAM.**

Notre accompagnement vise à limiter ou signaler les sinistres abusifs et contrôler le lien entre le travail et certaines affections physiques ou psychiques.

Les AT-MP sont une matière complexe, fruit de nombreuses réformes, d'une jurisprudence en constante évolution et de délais d'action très courts, la gestion des AT-MP nécessite réactivité et expertise. La gestion des coûts impose un suivi sans faille.

Nous vous aidons à mettre en place des outils spécifiques de déclaration et de surveillance des sinistres à travers :

1. Des conseils juridiques et stratégiques

lors de la rédaction
des DAT et des
réserves motivées

2. Une assistance juridique

en réponse aux
correspondances de la
CPAM (questionnaires,
observations avant
prise en charge...)

3. Une contestation des sinistres litigieux



Exemples de décisions de Cour d'appel obtenues pour nos clients suite à des actions engagées par le cabinet ONELAW :

CA GRENOBLE, 08 FEVRIER 2024 :

« en indiquant que les circonstances de l'accident étaient floues, que le seul témoin était le frère du salarié, qui n'était pas sur son poste habituel de travail et que les autres salariés n'avaient rien vu de l'accident, l'employeur a bien détaillé les circonstances de temps et de lieu de l'accident. Par ailleurs, il a également contesté la matérialité de celui-ci, en mettant en perspective le travail confié à ce salarié en sa qualité d'agent de quai et le certificat médical initial produit qui indiquait une lombalgie avec irradiation à la fesse droite et une cruralgie à l'examen... Par conséquent, sa décision de prendre en charge l'accident déclaré par M. X au titre de la législation professionnelle est inopposable à son employeur. »

COUR D'APPEL DE DIJON, 28 MARS 2024 :

La Cour a déclaré inopposable une maladie professionnelle à notre client pour les raisons suivantes : « les conditions du tableau n°97 des maladies professionnelles ne sont pas remplies, l'atteinte radiculaire de topographie concordante de la sciatique par hernie discale L4-L5, condition du tableau n°97, n'étant pas démontrée par la caisse (..) le délai d'exposition de 5 ans n'est également pas respecté... »

COUR D'APPEL DE NANCY, 22 MAI 2024 :

Dans ce dossier, un AVC constitué de troubles visuels apparus après le travail a été prise en charge par la CPAM comme accident du travail. La Cour a jugé qu'« en l'absence d'élément permettant d'établir de façon certaine l'origine professionnelle des troubles dont a été atteint le salarié, il convient de déclarer inopposable à l'employeur la décision prise par la caisse. »

COUR D'APPEL DE PAU, 22 FEVRIER 2024 :

« Un malaise suivi d'un arrêt cardiaque survenu, comme en l'espèce, au temps et au lieu du travail, constitue un accident du travail. Dès lors, la présomption d'imputabilité de l'accident au travail trouve à s'appliquer et pour la renverser, il appartient à la Société X de prouver que l'accident a une cause totalement étrangère au travail. Or, il résulte de la déclaration d'accident du travail et des questionnaires renseignés, qui sont concordants, que le malaise et l'arrêt cardiaque sont survenus alors que le salarié n'effectuait aucune tâche de travail, et il ressort du certificat médical du 15 janvier 2019 qu'ils trouvent leur origine dans un état pathologique préexistant, à savoir une sténose de l'artère inter-ventriculaire antérieure qui a provoqué une insuffisance d'approvisionnement en oxygène du muscle cardiaque et par suite, un infarctus du myocarde, état antérieur qualifié en outre de « majeur » et « évident » par le médecin conseil. Ainsi, le malaise et l'arrêt cardiaque ne sont pas imputables au travail mais à cet état pathologique antérieur. Dès lors, la décision de prise de l'accident du travail doit être déclarée inopposable à l'employeur. »



CONCLUSION

ET APPEL À L'ACTION

L'absentéisme en entreprise représente un défi majeur pour l'économie française, avec un coût annuel estimé à

**108 milliards
d'euros**

soit
4 % du PIB

Les causes sont multiples : **conditions de travail, facteurs psychosociaux, dérives dans la délivrance des arrêts maladie, et une législation sociale favorable aux salariés** mais nécessitant des ajustements pour éviter les abus.

Comparée à ses voisins européens, la France présente un taux d'absentéisme élevé, en partie **en raison d'un cadre réglementaire moins strict** que celui de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, où les contrôles sont renforcés et les dispositifs de prévention mieux intégrés dans la culture d'entreprise.

Des solutions concrètes pour réduire l'absentéisme

1. Un contrôle proactif des arrêts maladie

identification automatique des arrêts prolongés et assistance juridique pour les contestations auprès des organismes de sécurité sociale.

2. L'accompagnement des employeurs dans la gestion des visites médicales

afin d'assurer le suivi réglementaire des salariés et anticiper les risques de désengagement.

3. L'appui en droit du travail et AT-MP

par des avocats experts, permettant d'adopter des politiques RH adaptées et juridiquement sécurisées.

4. L'intégration d'une politique de prévention efficace

avec l'élaboration du DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) et la mise en place d'actions concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail.

Vers une évolution des pratiques en entreprises

Réduire l'absentéisme ne repose pas uniquement sur des mesures coercitives ou des contrôles renforcés. Il s'agit avant tout d'un changement de culture managériale, où la prévention, l'implication des collaborateurs et la flexibilité du travail doivent être au cœur des politiques RH.

Les pays scandinaves, ayant réussi à réduire l'absentéisme de

25% en 10 ans

démontrent qu'une approche axée sur le bien-être au travail, la prévention et la responsabilisation des salariés est une solution durable et efficace.

L'avenir de la gestion de l'absentéisme passera également par une transformation numérique et organisationnelle des entreprises, intégrant des outils de suivi avancés, des mécanismes de prévention intégrés et une régulation plus équilibrée entre protection des salariés et prévention des abus.

Créer un environnement de travail plus sain et plus engageant pour leurs collaborateurs est un défi à relever pour les entreprises françaises.

Contactez-nous dès maintenant pour un accompagnement personnalisé.



Contact



Site web



Interlocuteur

Laurent Bourdier au 06 68 40 21 87

ANNEXES

Sources des données utilisées

- **Institut Sapiens** : Estimation des coûts directs et indirects liés à l'absentéisme.
- **Barèmes de l'absentéisme** : MALAKOF HUMANIS, VERLINGUE, Willis Towers Watson
- **Statista et Eurostat** : Données comparatives sur l'absentéisme dans le monde.
- **Rapports de l'OCDE et de l'OIT** : Impact des réglementations et des politiques publiques sur l'absentéisme.
- **Arrêts maladie** : au-delà des effets de la crise sanitaire, une accélération depuis 2019, Études et résultats, 13/12/2024, CNAM, DREES
- **Rapport de la Banque mondiale** : Données sur l'absentéisme dans les pays émergents.
- **Diverses études académiques sur le présentéisme et l'absentéisme** : Comparaisons internationales et analyses des facteurs culturels.
- INRS.fr

LEYTON

 **LEGAL**