



ARRÊTS DE TRAVAIL TENDANCES ET ANALYSES 2024



Édito

Agnès RIU

Directrice Prévoyance
du Groupe VYV

Plus de cinq ans après le début de la crise sanitaire, les arrêts de travail continuent d'impacter de manière significative les entreprises et les administrations, dans un marché de l'emploi sous tension. Cette situation pose des défis importants, tant pour les employeurs que pour les travailleurs, notamment en matière de gestion des arrêts prolongés et de retour à l'emploi.

Le Groupe VYV, acteur engagé pour un accès à la prévoyance pour tous les actifs, considère que la prévention des arrêts de travail et le renforcement des dispositifs de maintien dans l'emploi sont des leviers cruciaux pour améliorer la situation des salariés, tout en aidant les employeurs à maîtriser les risques associés, y compris le coût de leur couverture prévoyance.

Dans cette optique, l'Observatoire de l'Imprévoyance du Groupe VYV a conduit en 2023 une étude auprès notamment des salariés du secteur privé en arrêt de travail de longue durée. Cette première analyse a révélé des besoins d'accompagnement accrus, tant pendant l'arrêt que lors de la reprise d'activité.

Cette étude a été complétée en 2024 par le recueil du point de vue des employeurs, à travers une enquête menée auprès des responsables RH et des managers des entreprises du secteur privé de 20 salariés et plus.

En parallèle, le Groupe VYV a mis en place un baromètre, suivant et analysant les tendances issues de données anonymisées du portefeuille Mutex. Les chiffres 2024 confirment le niveau toujours préoccupant des arrêts de travail.

Nous espérons que la publication de l'ensemble de ces travaux apportera un éclairage précieux pour améliorer la gestion des arrêts de travail en entreprise, tout en contribuant à la mise en place de pratiques plus adaptées et durables en faveur du bien-être des salariés.

SOMMAIRE

CONSTATS 2024	4
ARRÊTS DE TRAVAIL - ENQUÊTE 2024	7
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	8
CONTEXTE GÉNÉRAL	9
PARTIE 1 : Vécu et perception des arrêts de travail	10
PARTIE 2 : Télétravail : stop ou encore ?	16
PARTIE 3 : Mesure et suivi des arrêts de travail : des pratiques assez peu développées	20
PARTIE 4 : L'accompagnement des salariés en arrêt de travail	24
PARTIE 5 : Les pratiques d'indemnisation des arrêts	33
PARTIE 6 : Le rôle de la prévention	40
CONCLUSION : QUELS LEVIERS POUR RÉDUIRE LES ARRÊTS DE TRAVAIL ?	47

Constats 2024

Le Groupe VYV suit chaque année, via un baromètre, les tendances des arrêts de travail grâce aux données anonymisées du portefeuille Mutex. Les chiffres 2024 confirment un taux d'absentéisme toujours élevé, soulignant l'importance des actions de prévention et de maintien dans l'emploi. Explications.

LE NIVEAU D'ARRÊTS DE TRAVAIL RESTE ALARMANT EN 2024

5,2%

Taux d'absentéisme

2023 : 5,1%

33%

Proportion des salariés
arrêtés au moins une
fois dans l'année

2023 : 33%

1,8

Arrêt par salarié
arrêté en moyenne

2023 : 1,7

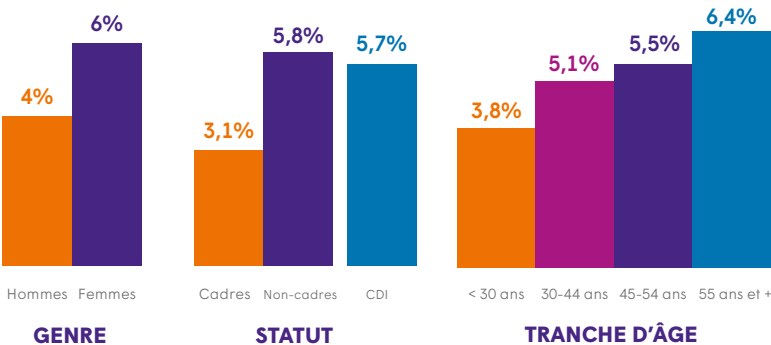
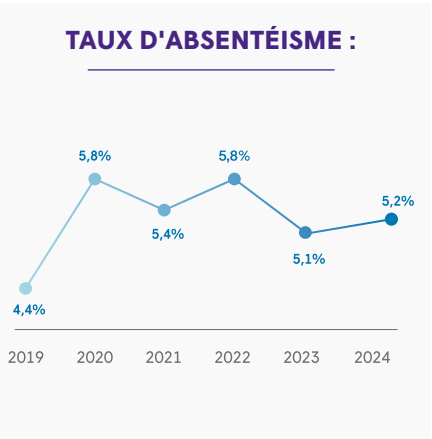
39,5 jours

Durée moyenne
des arrêts

2023 : 38,1 jours

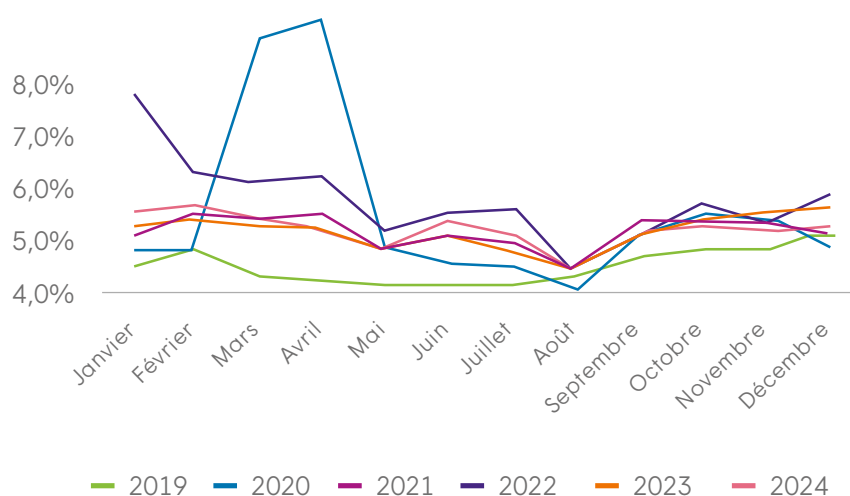
- Le taux d'absentéisme reste stable par rapport à 2023, mais demeure nettement supérieur aux niveaux d'avant la crise sanitaire.
- L'absence de vague épidémique en 2023 avait entraîné une baisse de la proportion de salariés arrêtés au moins une fois dans l'année, proportion qui se maintient en 2024.
- L'embellie de ces deux dernières années cache un phénomène inquiétant : les arrêts de travail de longue durée continuent d'augmenter depuis la crise Covid, sur l'ensemble des tranches. La durée moyenne progresse à nouveau en 2024, avec 1,4 jour de plus qu'en 2023.

LE TAUX D'ABSENTÉISME SE CANTONNE À UN NIVEAU BIEN SUPÉRIEUR À CELUI D'AVANT LA CRISE COVID ET N'EST PAS HOMOGÈNE SELON LES POPULATIONS



Après une légère baisse en 2023, le taux d'absentéisme se stabilise en 2024. À 5,2 %, il reste proche de son niveau le plus bas depuis 2020, mais toujours significativement supérieur à celui constaté avant la crise sanitaire (4,4 % en 2019).

LES ARRÊTS RETROUVENT DEPUIS 2023 UN SCHÉMA SAISONNIER CONFORME À L'AVANT COVID



L'évolution du taux d'absentéisme sur l'année 2024 s'apparente à celle de 2021 et de 2023. Malgré la légère hausse des arrêts sur le dernier quadrimestre, attribuable au développement de virus saisonniers, l'année 2024 n'a pas été marquée par des vagues épidémiques majeures telles qu'observées en 2020 et 2022.

La baisse des arrêts est tirée par un net recul de la part de salariés arrêtés au moins une fois dans l'année

33%

des salariés sont absents au moins une fois dans l'année.

Un taux similaire à celui de 2023, mais bien en dessous celui de 2022.

La fréquence des arrêts reste stable

1,8

C'est le nombre moyen d'arrêt par salarié arrêté en 2024.

Une très légère hausse par rapport à 2023 (1,7), plutôt homogène sur l'ensemble des segments. (genre, statut de cadre ou non cadre, âge.)

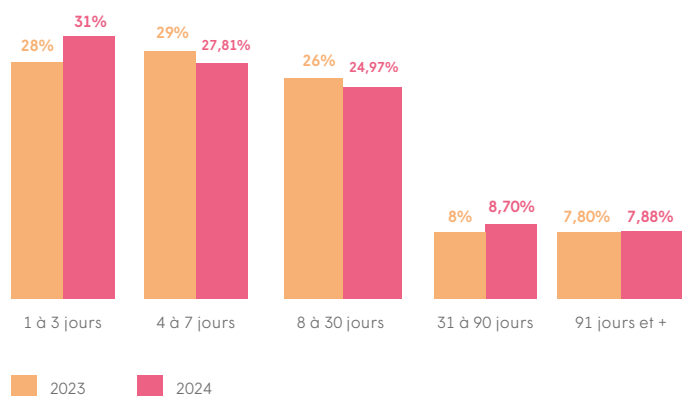
L'embellie globale cache une augmentation inquiétante de la durée des arrêts

39,5

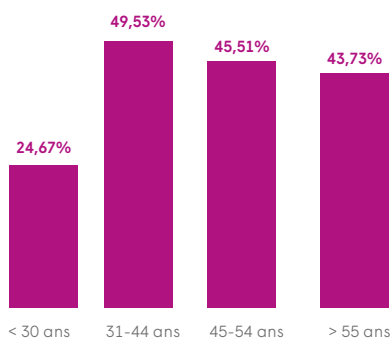
C'est le nombre de jours d'arrêt moyen en 2024.

Soit une augmentation de 1,4 jour depuis 2023. Cette hausse, répartie sur l'ensemble des tranches d'âge, concerne plus fortement les salariés de plus de 45 ans et en particulier les plus de 55 ans.

DISTRIBUTION DES ARRÊTS 2023/2024 PAR DURÉE



AUGMENTATION DE LA PART DE SALARIÉS EN ARRÊT LONG > 3 MOIS PAR TRANCHE D'ÂGE DEPUIS 2019 (EN %)



La proportion d'arrêts de 4 à 30 jours baisse de façon très significative. Les parts des arrêts très courts (1 à 3 jours) et des arrêts longs (plus d'1 mois) sont quant à eux en forte augmentation.

La part de salariés touchés par un arrêt de travail de longue durée poursuit sa hausse. Elle concerne tous les salariés et plus particulièrement ceux âgés de plus de 55 ans.

LES ARRÊTS POUR MOTIFS PROFESSIONNELS RESTENT STABLES

3%

des salariés en arrêt le sont pour motif professionnel.

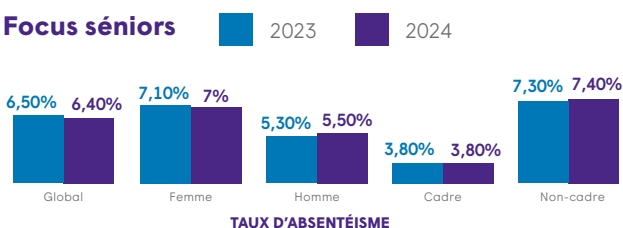
(Accidents du Travail – Maladies Professionnelles – Accidents de trajet)

0,6%

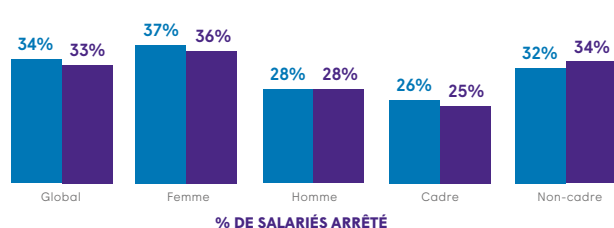
du taux d'absentéisme total est lié à ces arrêts.

Ils concernent plus particulièrement les salariés du secteur de l'ESS (6%) et les salariés seniors (6,6%). À noter que la part des arrêts liés à des motifs professionnels baisse mécaniquement du fait de la baisse du nombre d'arrêts maladie.

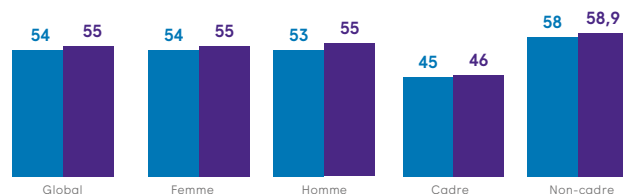
Focus seniors



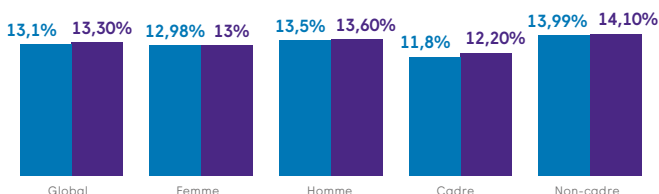
TAUX D'ABSENTÉISME



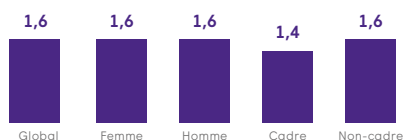
% DE SALARIÉS ARRÊTÉ



NOMBRE DE JOURS D'ARRÊTS MOYEN



PART DES ARRÊTS LONGS



FRÉQUENCE (STABLE)



ARRÊTS DE TRAVAIL

ENQUÊTE 2024

Pratiques, vécus
et conséquences des arrêts
de travail dans les entreprises

Entreprises de plus de 20 salariés

Observatoire
de l'imprévoyance

UNE INITIATIVE DU GROUPE **vyv**



Méthodologie de l'étude

Dans la lignée de l'enquête réalisée en 2023 auprès des salariés en arrêt de travail long et de nos dernières publications. L'Observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV et l'institut Audirep ont conduit cette nouvelle étude en 2 phases :

ÉTAPE 1 : PHASE QUALITATIVE D'EXPLORATION

52 entretiens ont été réalisés du 18 janvier au 20 février 2024 auprès de 37 représentants RH et managers, 4 médecins du travail, 4 assistantes sociales, 4 représentants d'organisations de salariés et 3 représentants d'organisations patronales.

ÉTAPE 2 : PHASE QUANTITATIVE



Cible & échantillon

Au sein d'entreprises de plus de 20 salariés :

751 Directeurs et Responsables RH & 414 Managers.



Modes de recueil

Un double mode de recueil pour approcher la cible des RH : recueil **téléphonique** et **online via panel**.

Les managers ont été interrogés **via panel**.



Questionnaire

Un questionnaire d'une durée de **40 minutes** en moyenne sur la cible RH et de **20 minutes** sur la cible managers.



Dates de terrain

Du **8 avril** au **6 mai** 2024.

DES REGARDS CROISÉS SUR LES ARRÊTS DE TRAVAIL

Le rapport présente les réponses des Responsables RH avec des comparaisons et des focus sur la vision managers en miroir.

Sur certaines questions, les résultats RH sont également comparés à ceux des salariés ayant vécu une situation d'arrêt de longue durée, interrogés dans le cadre de notre précédente étude en 2023.

Vision des responsables RH



**751
RESPONSABLES RH**
interrogés

Vision des managers en miroir du volet des RH



**414
MANAGERS**
interrogés

Vision des salariés ayant vécu une situation d'arrêt > 3 mois



**632
SALARIÉS**
concernés par un arrêt supérieur à 3 mois interrogés en 2023

Contexte général

UN CLIMAT SOCIAL PLUTÔT POSITIF

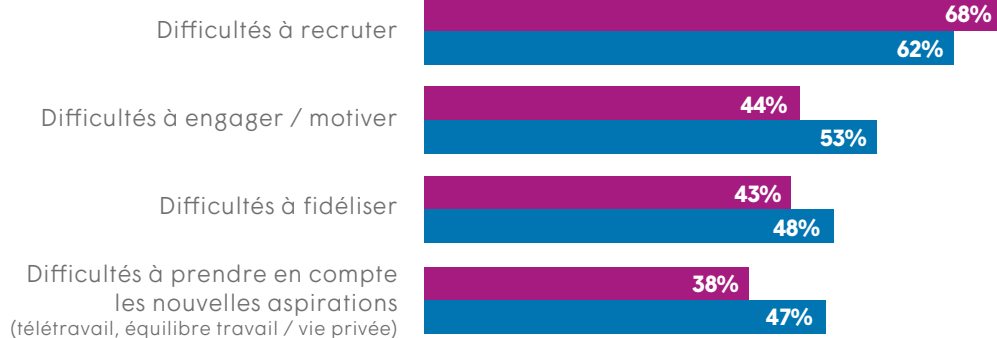
En 2024, **84% des Responsables RH jugent leur climat social positif**. Les managers sont plus nuancés. Près d'1/3 jugent le climat social de leur entreprise moyen ou mauvais. Cette **divergence de perception** est davantage marquée sur la question de l'évolution du climat social au cours des dernières années.

Seuls 22% des Responsables RH font état d'une dégradation, contre 39% des Managers.

Plus la taille salariale est élevée, moins le climat de l'entreprise est jugé bon.

UN CONTEXTE RH TENDU

80% des employeurs rencontrent des difficultés RH au 1^{er} rang desquelles figure le recrutement de nouveaux collaborateurs :



« On a des difficultés de recrutement et de fidélisation... On a du mal à avoir une bonne rétention des collaborateurs qui changent tous les deux ans, depuis la crise sanitaire, ce phénomène s'est accéléré, beaucoup de turnover et des délais de recrutement qui se rallongent... On a des attentes de la part de nos collaborateurs et des candidats potentiels qui ont beaucoup évolué ces derniers temps. Aujourd'hui quand vous mettez en place une offre d'emploi, on vous demande tout de suite s'il y a du télétravail, question qui n'existait pas avant. C'est un souci de l'articulation vie privée et vie professionnelle qui est beaucoup plus aigu qu'avant la crise sanitaire, avec des attentes fortes. On est très challengés de ce côté-là, sans parler de la transformation des métiers avec la digitalisation, l'IA qui fait son entrée, on est très en alerte sur ces sujets, pour réussir à avoir une organisation efficiente. »

Responsable RH dans le secteur de l'ESS



PARTIE 1

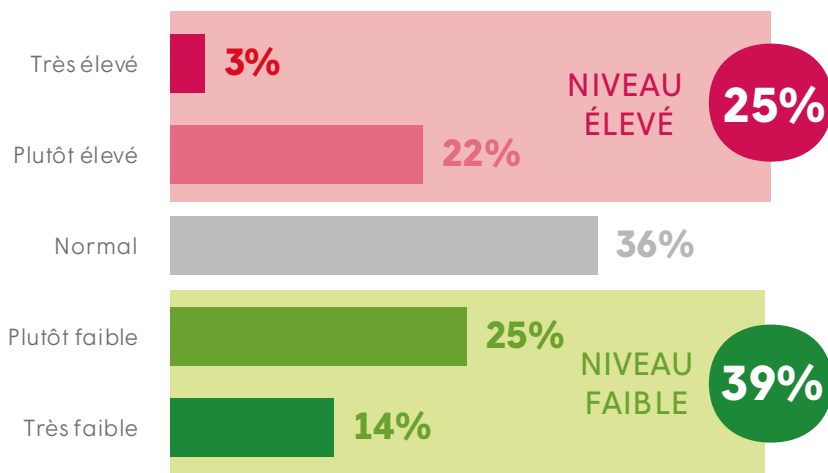
Vécu et perception des arrêts de travail

Arrêts de travail : une forte préoccupation

54% des Responsables RH et 60% des Managers se disent fortement préoccupés par les arrêts de travail. Le niveau de préoccupation est plus fort dans les entreprises de plus de 50 salariés.

PERCEPTION DU NIVEAU DES ARRÊTS DE TRAVAIL

25% des Responsables RH constatent un niveau élevé des arrêts de travail, avec des disparités selon la taille salariale, la région ou encore le statut des collaborateurs.



QUELLE ÉVOLUTION DEPUIS LA CRISE COVID?

↑ **35%** des RH estiment que les arrêts de travail ont augmenté ++ arrêts courts (<1 mois)

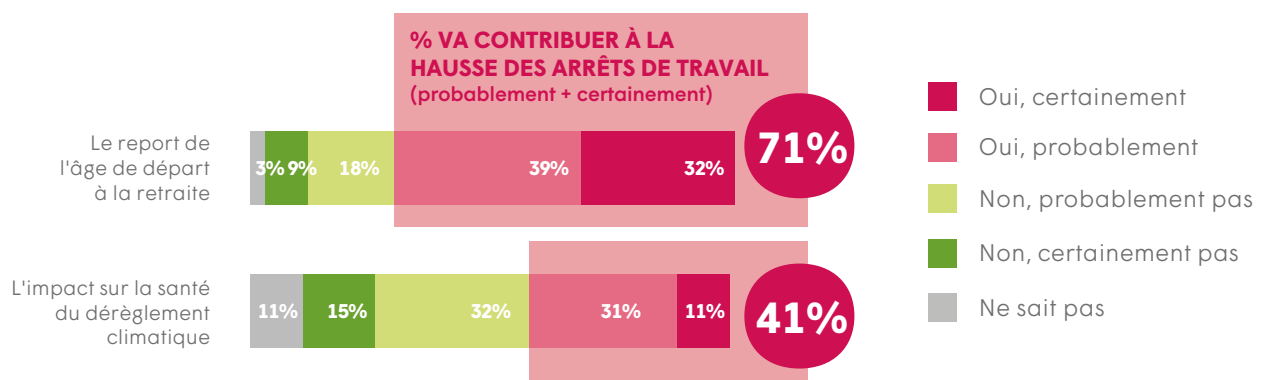
= **52%** qu'ils sont restés stables

↓ **8%** qu'ils ont baissé

Plus la taille salariale est élevée, plus les Responsable RH indiquent un niveau élevé (+ de 100 salariés : 37%). Un constat similaire pour les salariés non-cadres qui représentent une part plus importante.

DES PERSPECTIVES À LA HAUSSE

7 Responsables RH sur 10 anticipent une hausse des arrêts de travail suite au report de l'âge de départ à la retraite. 4 sur 10 pensent que le dérèglement climatique aura également un impact.



26% des Responsables RH observent une hausse des arrêts de travail dans la dernière année.

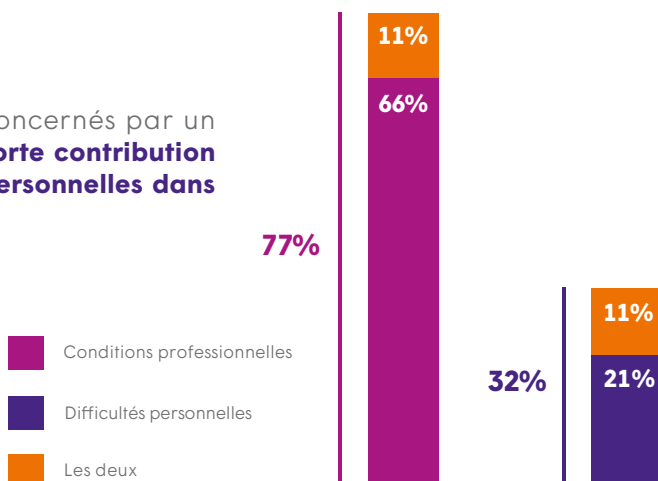


Arrêts de travail : les facteurs contributifs

Au-delà des difficultés de santé, certaines difficultés d'ordre professionnel et/ou personnel peuvent contribuer aux arrêts de travail.

LE POIDS DES FACTEURS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS

Notre étude menée en 2023 auprès des salariés concernés par un arrêt de travail de plus de 3 mois¹ démontre **une forte contribution des conditions professionnelles et des difficultés personnelles dans les arrêts de travail.**



CONTEXTE PROFESSIONNEL

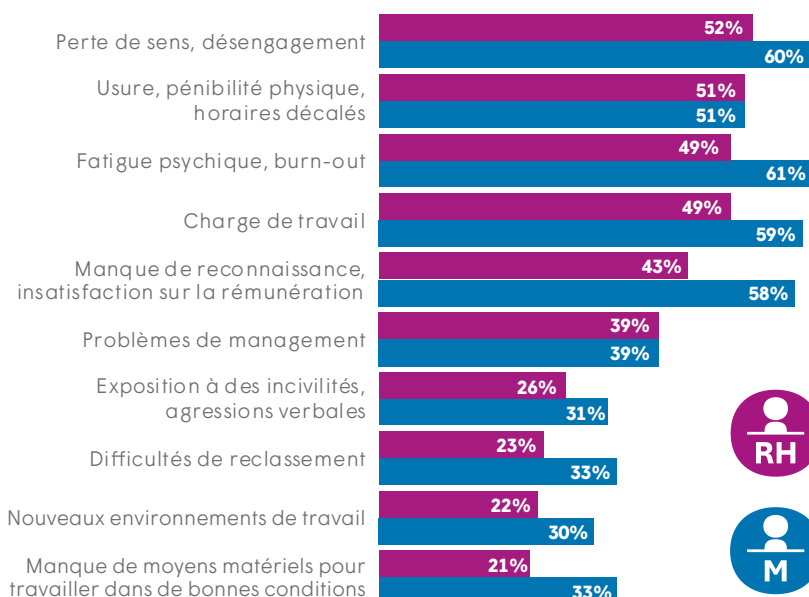
La perte de sens et le désengagement sont évoqués par une courte majorité de Responsable RH et de Managers. Les Managers évoquent davantage que les Responsables RH la fatigue psychique et la charge de travail. Ils sont **plus en phase avec les motifs évoqués par les salariés en arrêt de travail de longue durée** dans le cadre de notre étude 2023¹.

Top 3 des facteurs professionnels contribuant aux arrêts longs¹



- 1 la surcharge de travail
- 2 le rythme/
l'organisation
du travail
- 3 la pénibilité
physique

Facteurs professionnels identifiés par les Responsables RH et les Managers

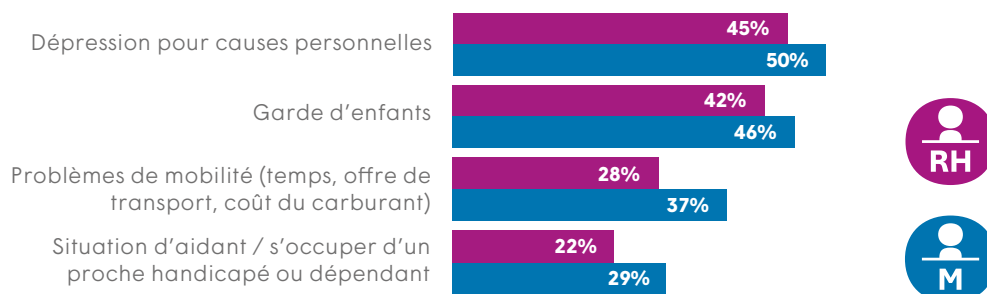


¹ Source : étude Arrêts de travail longs : perceptions, difficultés et attentes des salariés du privé réalisée par l'Observatoire de l'imprévoyance et l'institut Audirep en 2023.

DIFFICULTÉS PERSONNELLES

Responsables RH et Managers identifient **la dépression et les problématiques de garde d'enfants** comme premiers contributeurs aux arrêts de travail pour des raisons personnelles. Arrivent ensuite à des niveaux non négligeables **les problèmes de mobilité et les situations d'aidance**.

Facteurs personnels



DES RÉPONSES QUI VARIENT SELON CERTAINS CRITÈRES

• La taille de l'entreprise, les conditions de travail et le climat social

Davantage de facteurs sont cités (pro et perso) dès lors que l'effectif excède 100 collaborateurs, mais également lorsque **les conditions de travail des cadres et des non-cadres** sont considérées comme étant pénibles et le **climat social négatif**.

• Le profil des salariés

++ de burn-out, difficultés de management et dépression lorsque l'entreprise emploie une **majorité de cadres**.

++ d'usure, pénibilité physique et moins de facteurs personnels dans les entreprises employant une majorité de non-cadres.

++ les femmes surreprésentent des facteurs tels que la **perte de sens**, le **burnout**, la **charge de travail** et le **manque de reconnaissance**.

Peu d'écarts selon l'âge, sauf pour **la dépression** qui affecte un peu plus la tranche des **45-55 ans**.

• Le secteur d'activité

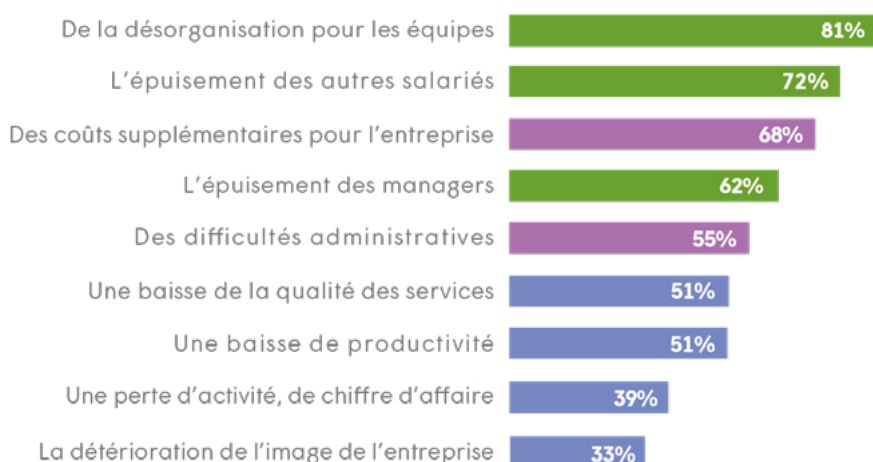
On observe **peu d'écarts selon les secteurs** excepté :

++ de burn-out dans le **secteur des services**,

++ d'usure, pénibilité physique parmi les «autres secteurs» qui regroupent notamment les CHR et la construction.

Les conséquences des arrêts de travail

Les impacts des arrêts de travail sont multiples et divers. En tête de lice, **figurent les conséquences d'ordre organisationnel et humain (89%)**. **79% des Responsables RH pointent ensuite du doigt des conséquences financières et administratives**. Enfin, l'impact sur l'activité et l'image de l'entreprise est désigné par **70% des Responsables RH consultés** :



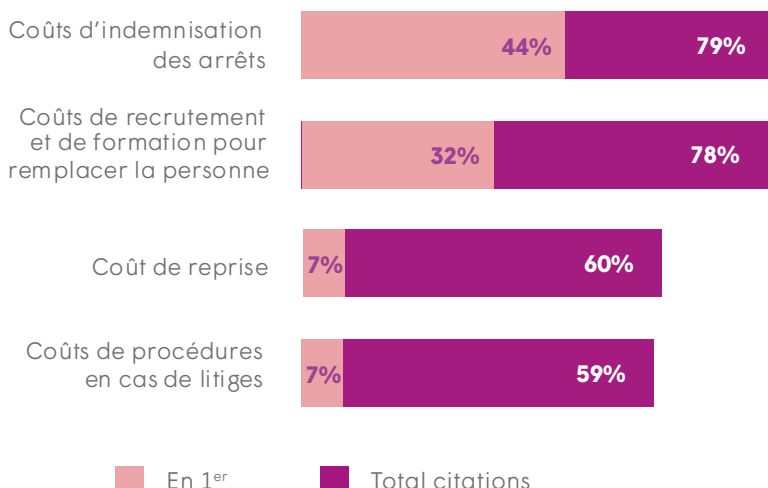
Les Managers sont globalement en phase avec les Responsables RH tout en étant plus sensibles aux impacts sur l'activité : la qualité de service (62%), la productivité (61%) et le chiffre d'affaires (48%).

Les petites structures et le secteur des services subissent moins les conséquences des arrêts de travail.

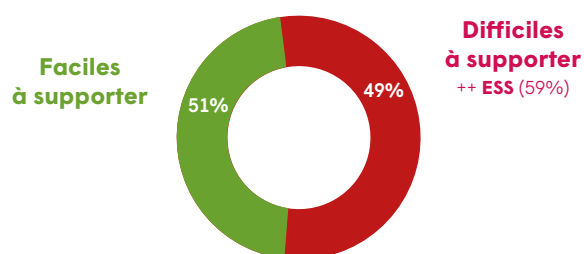
FOCUS SUR LES COÛTS LIÉS AUX ARRÊTS DE TRAVAIL

Les coûts des arrêts, principalement d'indemnisation et de remplacement, sont **difficiles à supporter pour la moitié des entreprises** et particulièrement dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

Coûts additionnels identifiés par les Responsables RH :



Pour votre entreprise, estimez-vous ces coûts... ?



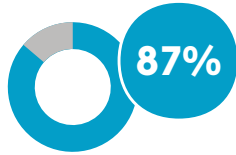
Difficiles à supporter
++ ESS (59%)

68%

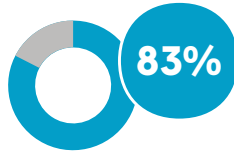
des Responsables RH ont indiqué subir des coûts supplémentaires en conséquence des arrêts de travail.

LES MANAGERS PARTICULIÈREMENT FRAGILISÉS

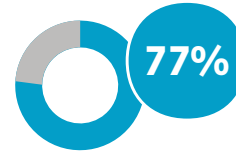
Les arrêts de travail génèrent **un ensemble de préoccupations spécifiques** pour les managers et du stress supplémentaire pour les $\frac{3}{4}$ d'entre eux.



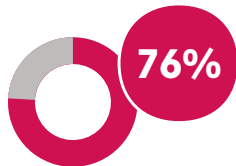
Réorganisation de l'activité



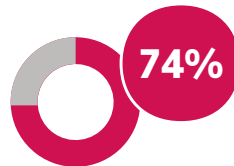
Incertitude sur la date de reprise



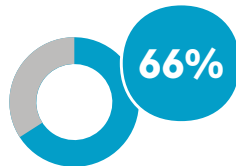
Remplacement du salarié en arrêt



Gestion du stress de l'équipe

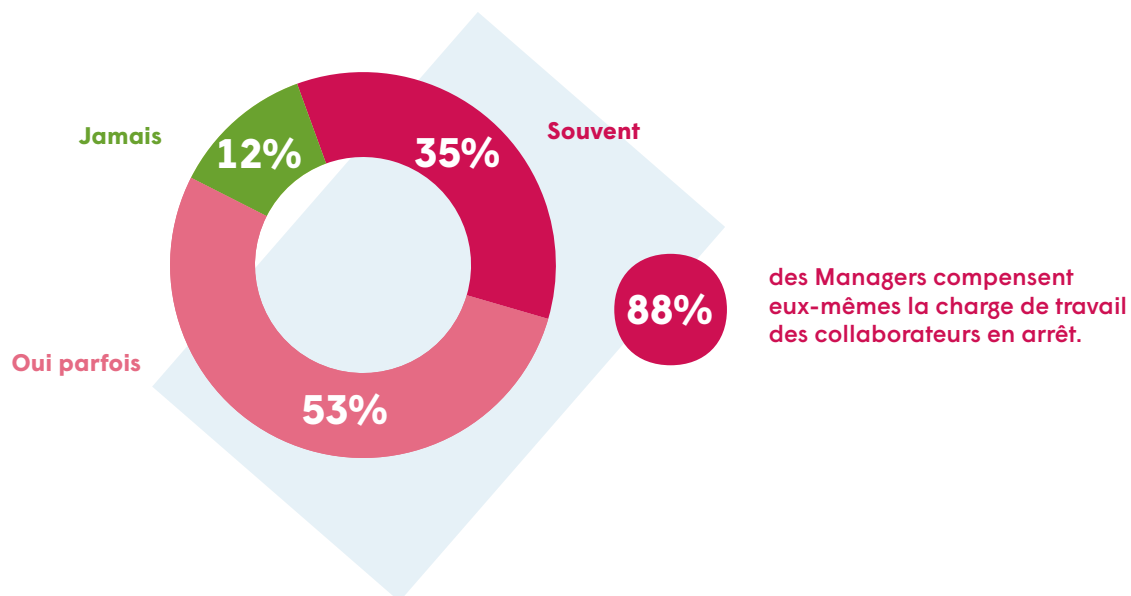


Gestion de leur propre charge mentale



Absence d'information sur le motif de l'arrêt

9 managers sur 10 sont amenés à compenser eux-mêmes la charge des collaborateurs en arrêt, dont 1/3 fréquemment :



« Là où je me sens moins à l'aise, c'est quand il va falloir trouver une solution au remplacement de la personne en arrêt de travail. C'est une situation stressante car il faut trouver des solutions très rapidement. C'est vraiment stressant, parfois j'y travaille même en pleine nuit, de bon matin. »

Manager dans le secteur de l'industrie

« En fonction déjà de la durée de l'arrêt de travail, on va réorganiser l'entreprise, les plannings, ça demande de l'adaptabilité au niveau de nos salariés, du temps. Et parfois c'est nous qui allons les remplacer. »

Manager dans le secteur de l'industrie

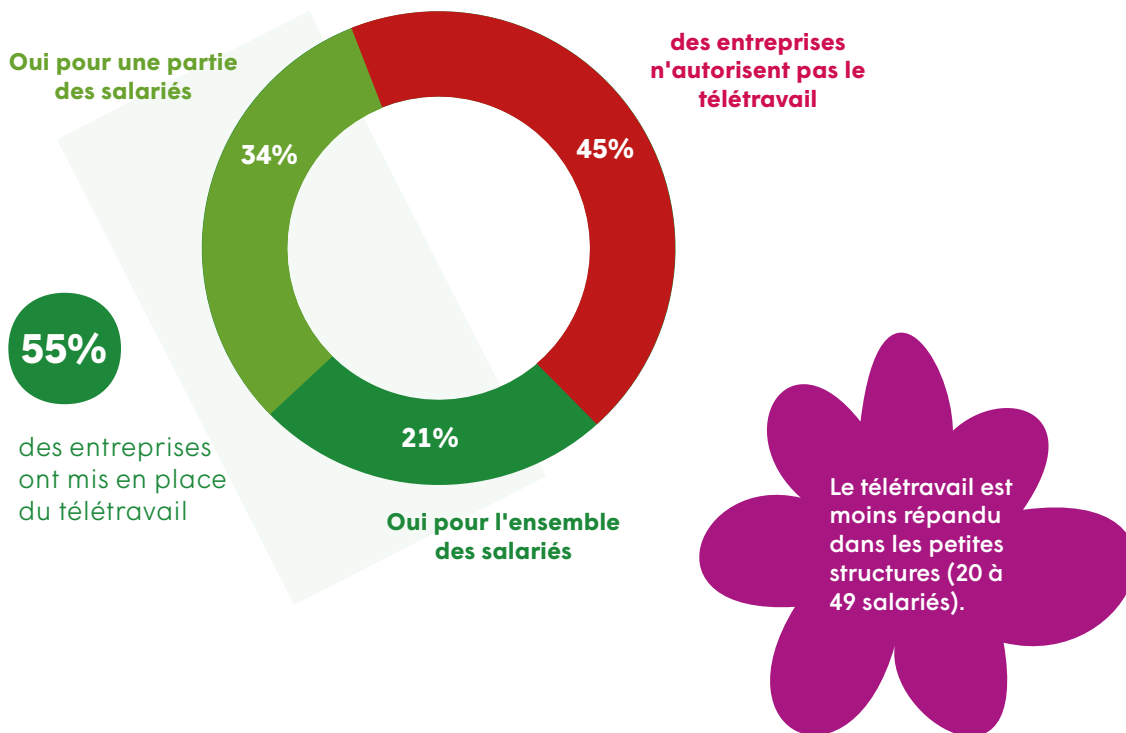


PARTIE 2

Télétravail : stop ou encore ?

La situation du télétravail en France

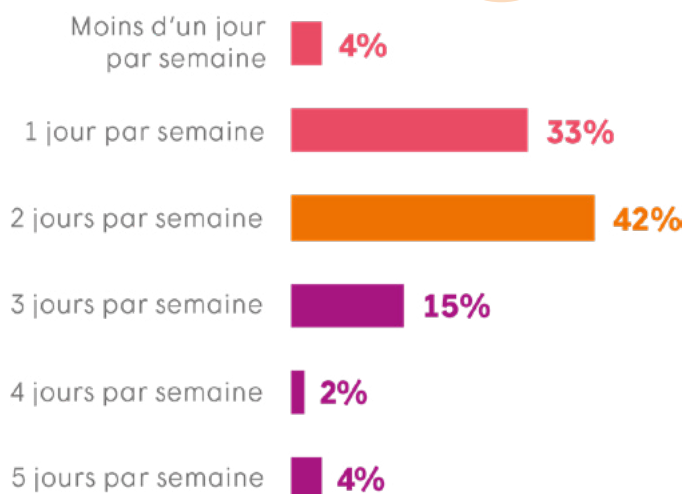
Un peu plus de la moitié des entreprises ont mis en place du télétravail, à hauteur de 2 jours par semaine en moyenne.



Nombre de jours de télétravail

1,9

Jour de télétravail en moyenne par semaine



37%
Moins de 2 jours par semaine

21%
Plus de 2 jours par semaine

LES RAISONS DU REFUS DU TÉLÉTRAVAIL

L'incompatibilité du télétravail avec certains métiers est la première raison évoquée par les Responsables RH n'ayant pas mis en place du télétravail.

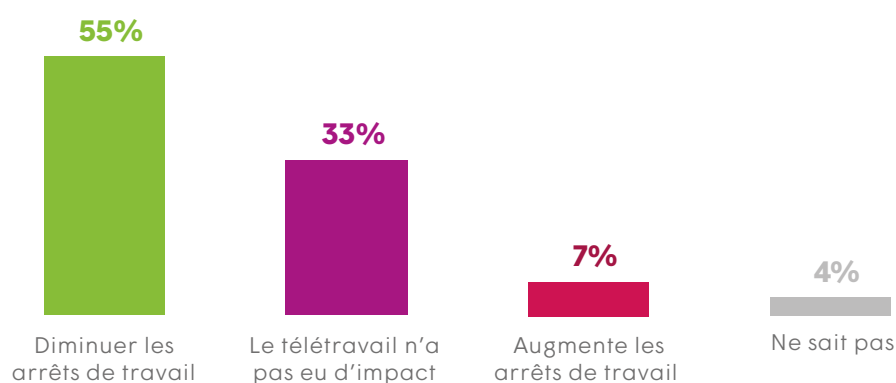
9%

des entreprises sur l'ensemble de notre échantillon sont défavorables au télétravail.

L'impact sur les arrêts de travail

La majorité des Responsables RH d'entreprises ayant mis en place du télétravail en perçoivent des effets bénéfiques sur la diminution des arrêts.

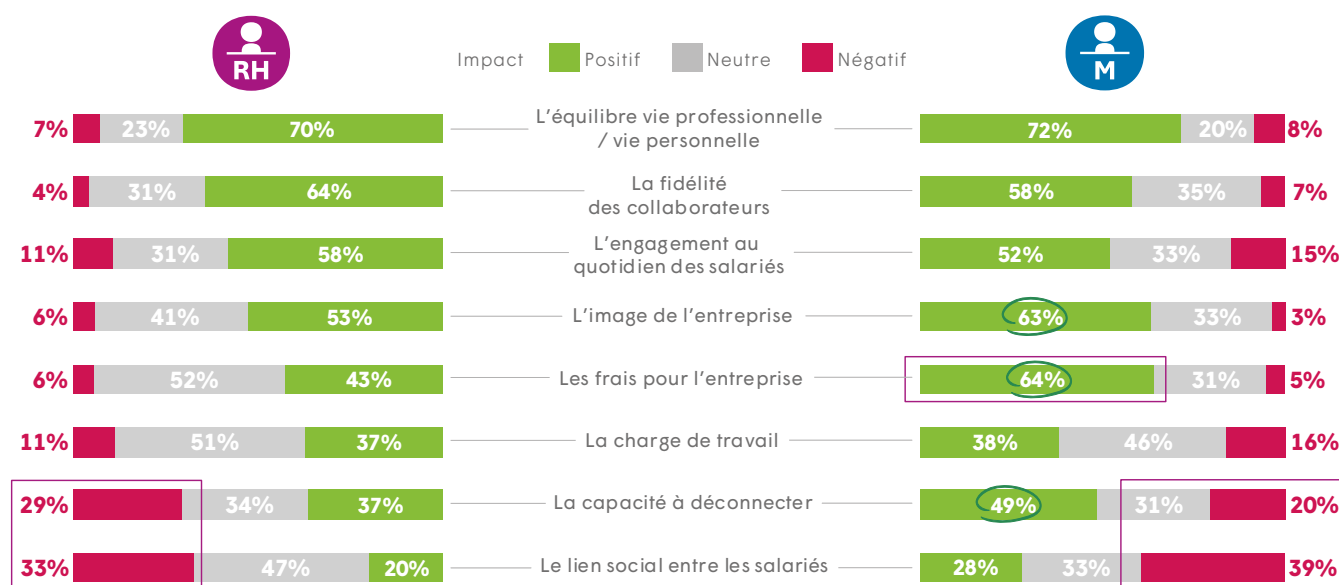
L'impact du télétravail sur l'évolution des arrêts de travail



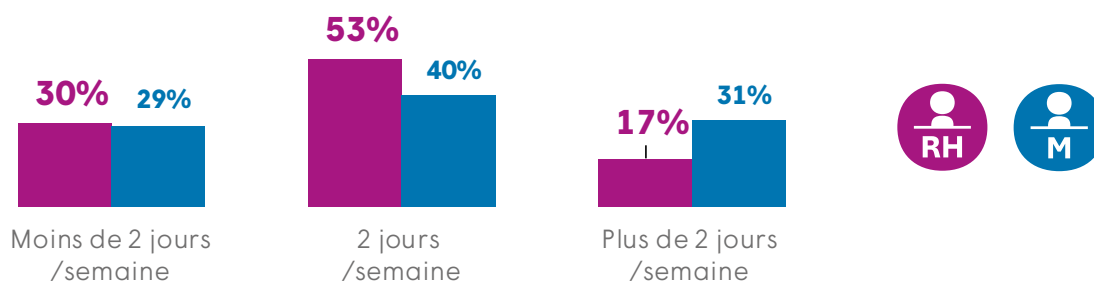
Les effets du télétravail sur la baisse des arrêts de travail sont davantage mis en avant par les entreprises qui emploient une majorité de cadres. Le nombre de jours de télétravail octroyés par l'entreprise n'influe pas sur les effets constatés du télétravail : pas d'écarts selon l'impact perçu du télétravail et le nombre de jours de télétravail.

LES AUTRES EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL

Au global, les Responsables RH et les Managers ont **une vision positive des effets du télétravail**, à l'exception de deux points d'attention : la capacité à déconnecter et la préservation du lien social. Des sujets qui peuvent être traités par des ajustements de l'organisation et des actions de sensibilisation.

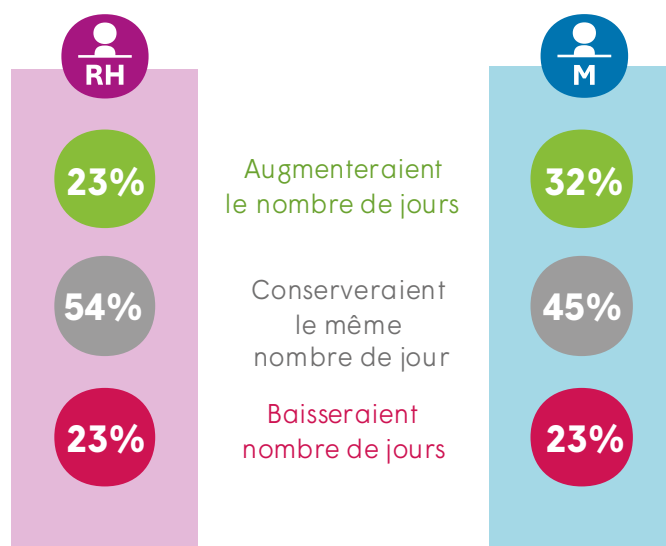


LE NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL IDÉAL



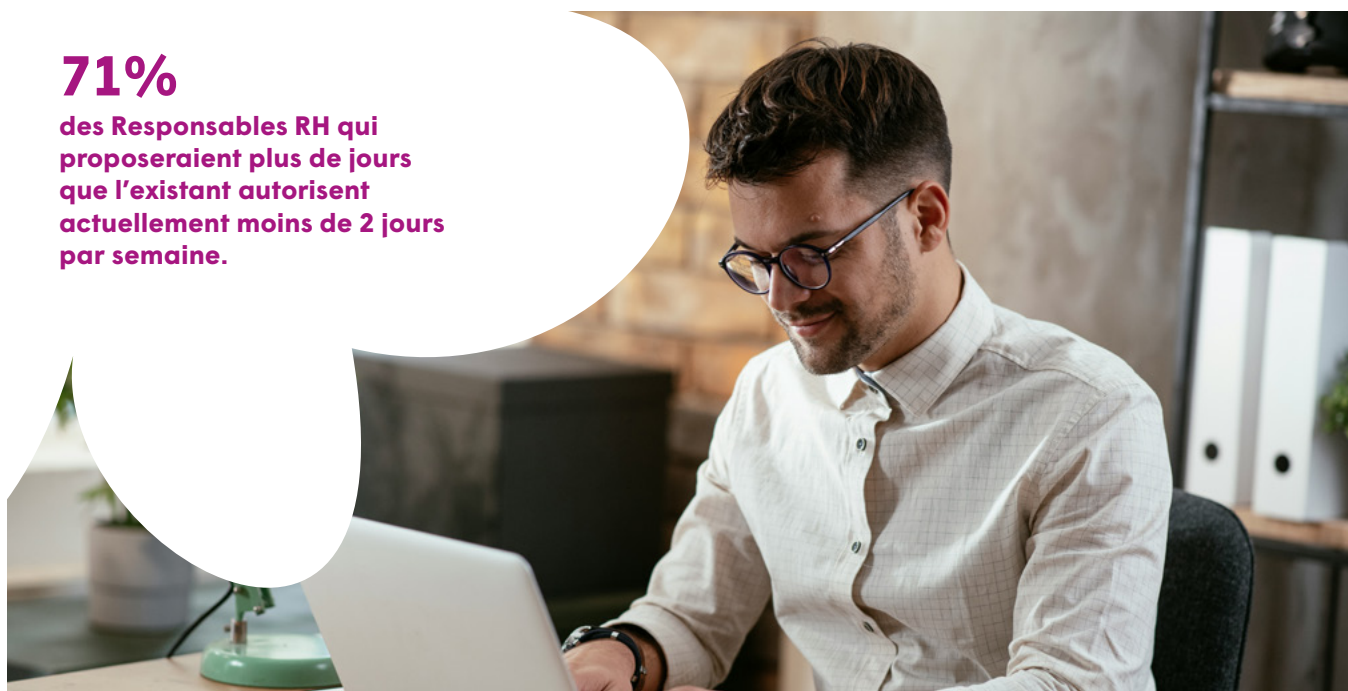
ALORS, STOP OU ENCORE ?

Au regard des conditions actuelles du nombre de jours de télétravail, la majorité des Responsables RH garderait le même nombre de jours soit 2 en moyenne. Les Managers seraient plus généreux, 1/3 d'entre eux augmenterait le nombre de jours de télétravail.



71%

des Responsables RH qui proposeraient plus de jours que l'existant autorisent actuellement moins de 2 jours par semaine.





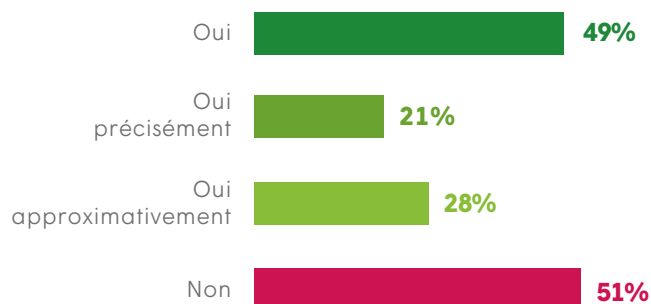
PARTIE 3

Mesure et suivi des arrêts de travail : des pratiques assez peu développées

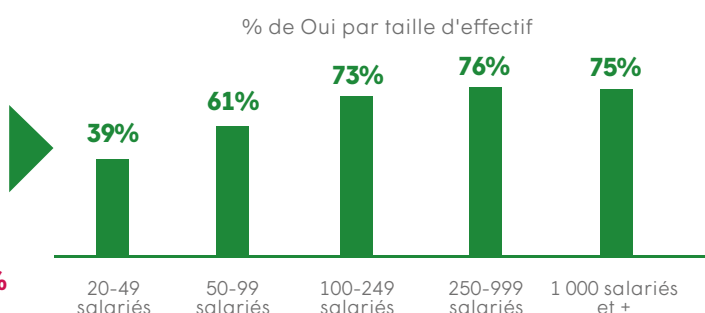
Mesure et suivi des arrêts de travail

1 RESPONSABLE RH SUR 2 AFFIRME CONNAÎTRE LE TAUX D'ABSENTÉISME DE SON ENTREPRISE

Connaissez-vous le taux d'absentéisme de votre entreprise ?



Un suivi "déclaré" de l'absentéisme meilleur auprès des Responsables RH des grandes entreprises et qui n'est pas corrélé au niveau d'exposition aux arrêts de travail mais plutôt à leur sensibilité sur la question (préoccupation forte).



QUI CONNAÎT SON TAUX D'ABSENTÉISME ?

Les Responsables RH exerçant dans des « jeunes » structures (1 à 5 ans), des PME, de très grandes entreprises, des entreprises situées en Ile de France et/ou exerçant dans les secteurs du commerce et des services sont plus nombreux à déclarer connaître le taux d'absentéisme de leur entreprise.

À l'inverse, les ESS connaissent moins cet indicateur (35%).



5,8%

Taux moyen d'absentéisme déclaré par les Responsables RH

5,1%

Taux moyen d'absentéisme observé sur notre portefeuille d'assurés en 2023

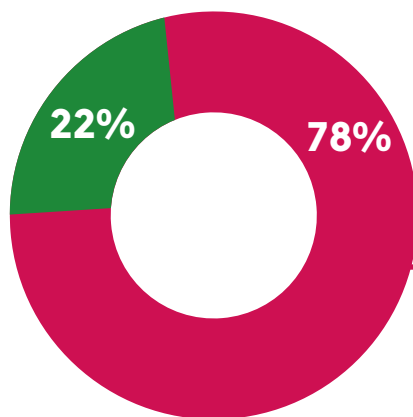


PEU D'ENTREPRISES ONT MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS DE MESURE

Entreprises ayant mis en place des outils de mesure des arrêts de travail

Ont mis en place une mesure des arrêts de travail

- ++ Les grandes entreprises
- ++ Le secteur de l'industrie (30%)
- ++ Ancienneté de l'entreprise 1 à 5 ans (45%)

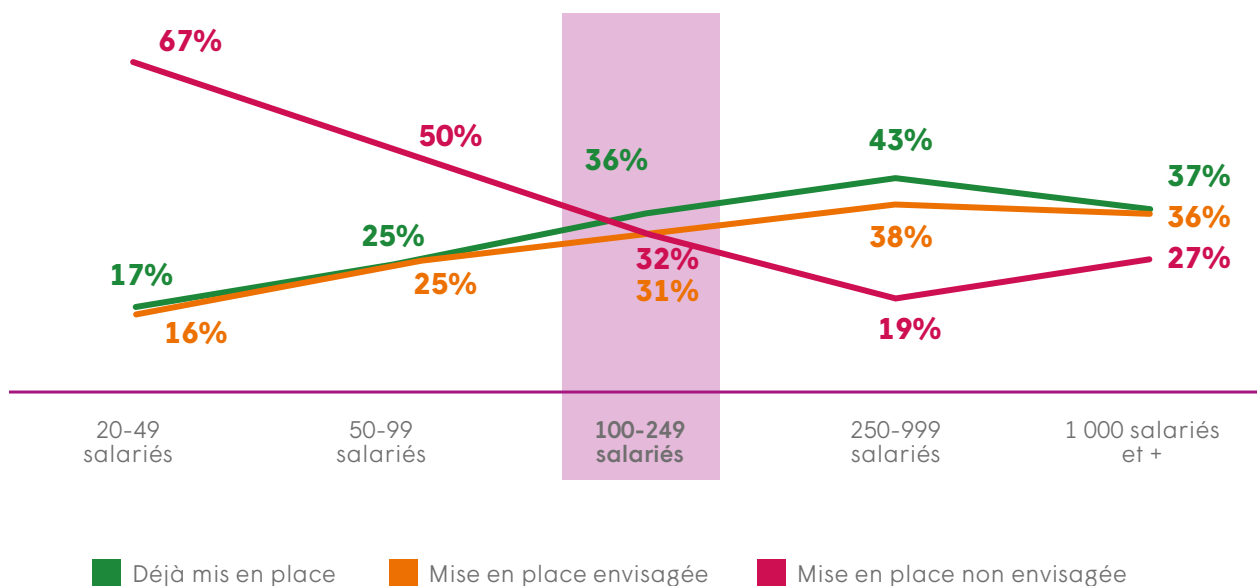


N'ont pas mis en place de mesure des arrêts de travail...



CES DISPOSITIFS SEMBLENT DEVENIR UN BESOIN À PARTIR D'UNE TAILLE INTERMÉDIAIRE DE 100 À 249 SALARIÉS

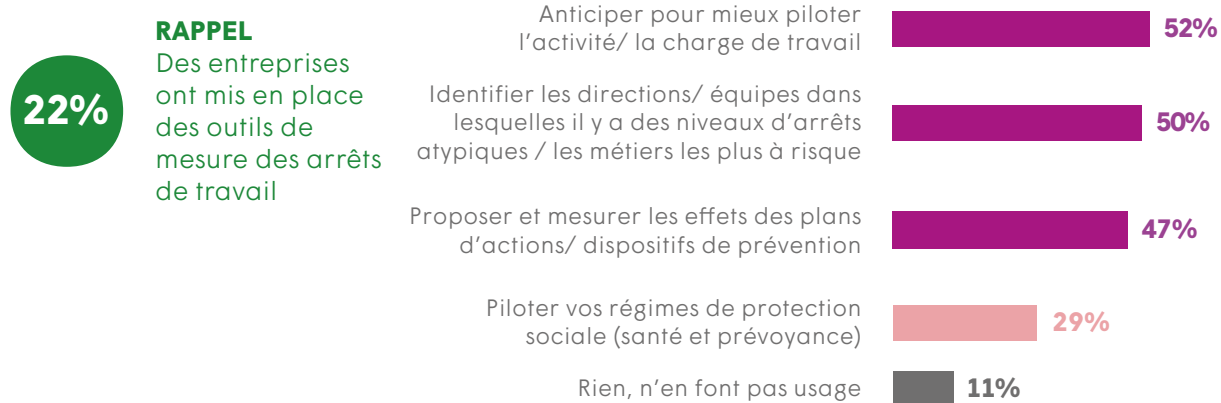
La mise en place des outils de mesure des arrêts de travail selon la taille des entreprises



DES DISPOSITIFS À PLUSIEURS USAGES

Les dispositifs de mesure mis en place ont souvent divers usages. Dans près d'un cas sur 2, ils permettent d'**identifier les métiers/équipes** à risque et/ou de **mettre en œuvre des plans d'actions**.

En quoi les outils de mesures sont-ils une aide pour les entreprises ?

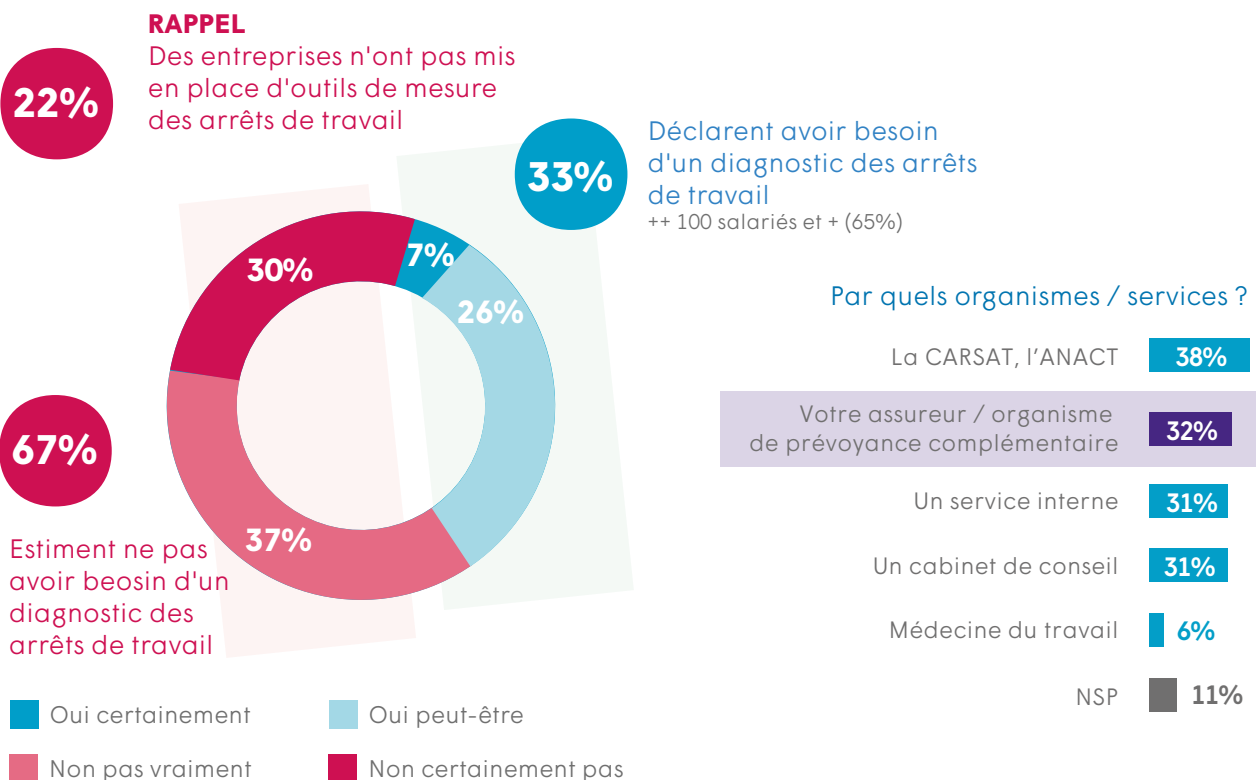


BESOIN D'UN DIAGNOSTIC ?

33% des entreprises n'ayant pas mis en place d'outils de mesure des arrêts de travail expriment **le besoin d'un diagnostic**. Ce pourcentage monte à **65% dans les entreprises de plus de 100 salariés**.

L'**organisme de prévoyance complémentaire** est identifié comme un **acteur légitime** pour le réaliser.

Pensez-vous que votre entreprise pourrait avoir besoin d'un diagnostic des arrêts de travail ?

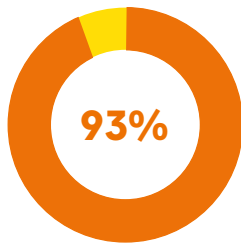




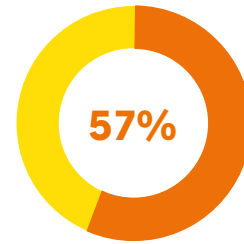
PARTIE 4

L'accompagnement des salariés en arrêt de travail

Extraits de l'étude « Arrêts de travail longs : vécu et attentes des salariés du privé » réalisée en 2023



Des salariés en arrêt de travail long estiment important de **CONSERVER** un lien avec leur environnement professionnel, y compris les personnes en burn-out.



Seulement 57% ont eu des contacts réguliers avec leur sphère professionnelle durant leur arrêt, principalement avec des collègues.

« (...) juste le fait de vouloir rentrer en contact avec l'employé, d'ouvrir sa porte, c'est important. Ils ne se rendent pas compte de l'importance de se sentir soutenu, mais c'est l'essentiel. »

La note moyenne attribuée aux employeurs pour leur implication dans l'accompagnement des personnes en arrêts est de :

5,2/10

Les attentes portent à la fois sur du soutien, de la bienveillance, de l'information sur la vie de l'entreprise/établissement mais aussi sur plus d'informations concernant les conséquences de l'arrêt sur le revenu ainsi qu'un meilleur accompagnement à la réalisation des démarches administratives et à la reprise...

61%

disent ne pas avoir été informés sur les démarches administratives à réaliser.

50%

des salariés en arrêt de travail long disent n'avoir reçu aucune information de leur employeur sur les conséquences de leur arrêt sur leurs revenus.

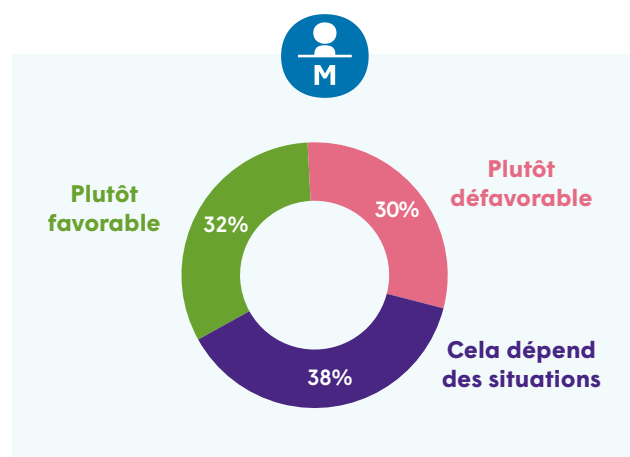
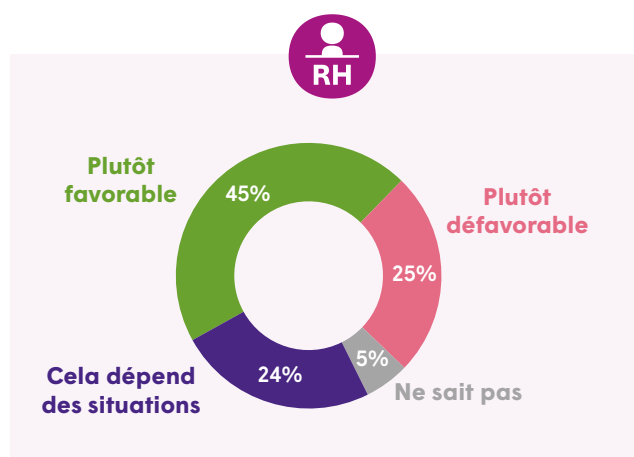
35%

des salariés ayant repris après un arrêt long estiment ne pas avoir été suffisamment accompagnés par l'employeur durant la période de reprise.

La prise de contact avec les salariés en arrêt

UNE QUESTION QUI DIVISE

Spontanément, les Responsables RH sont plutôt favorables à la prise de contact pendant l'arrêt. Les Managers sont plus prudents sur la question, la prise en compte de chaque situation étant déterminante.

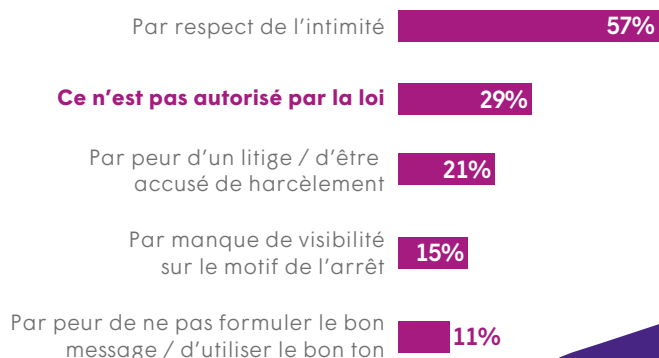


DES TABOUS À LEVER

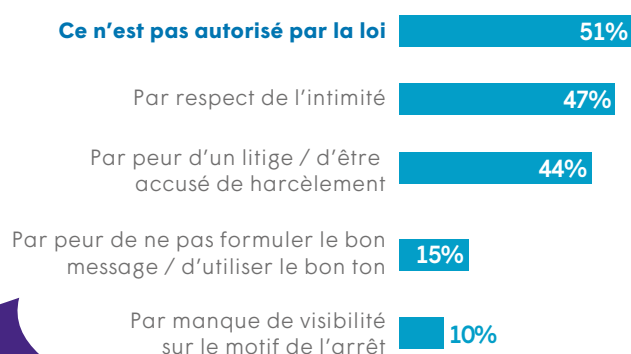
Les Responsables RH justifient en premier lieu leurs réticences par le souci du **respect de l'intimité**. Si ce critère est également avancé par les Managers, ces derniers se disent d'abord **freinés par la loi** et s'inquiètent davantage des risques de litiges.



Motifs évoqués par les 25% de Responsables RH défavorables à la prise de contact :



Motifs évoqués par les 30% de Responsables RH défavorables à la prise de contact :

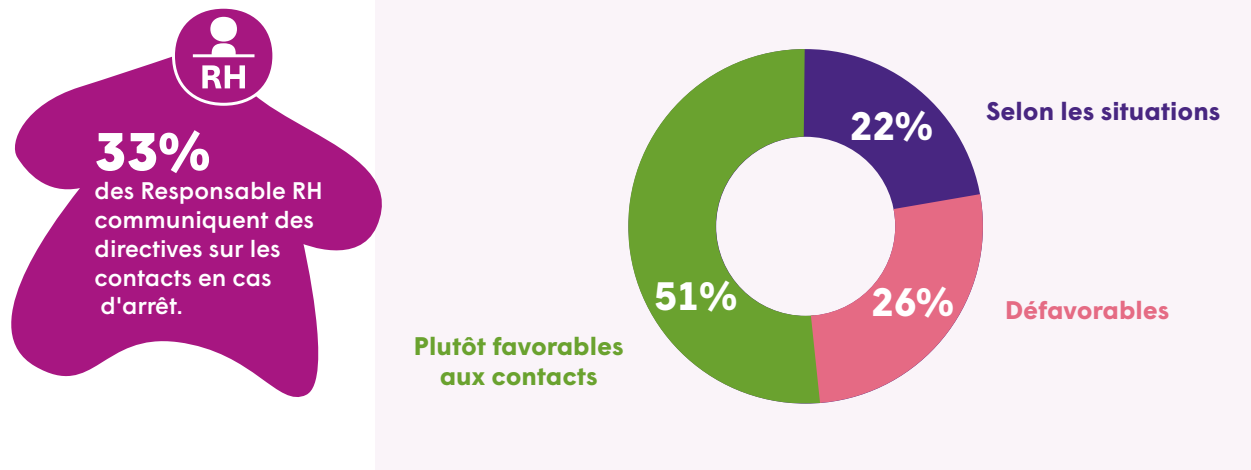


29%

des Responsables RH et 51% des Managers défavorables au contact pensent, à tort, que ce n'est pas autorisé par la loi.

DES DIRECTIVES PEU RÉPANDUES

Dans les faits, **seuls 1/3 des Responsables RH communiquent des directives** sur les contacts en cas d'arrêt. Les « jeunes » entreprises (< 5 ans) et les entreprises de plus de 100 salariés sont les plus enclines à formaliser et diffuser des règles.



La plupart des directives vont dans le sens **du respect de l'intimité et du repos**. Les Responsables RH préfèrent **garder la main sur les contacts**. Certains préconisent de **prendre des nouvelles** ou de **contacter pour préparer la reprise**.

« Rester délicats avec les collaborateurs en arrêt de travail et faire en fonction du collaborateur. »

« Prendre des nouvelles tout en respectant l'intimité. »

« Pour prendre de leurs nouvelles et anticiper le retour savoir si il y a besoin d'un accompagnement. »

« On leur dit de ne pas les contacter sauf éventuellement le manager si cas de force majeure »

« À cause des risques de poursuites exprimés par l'avocat/pôle juridique de l'entreprise »

« Consignes données aux managers de ne pas les appeler pour respecter leur repos »

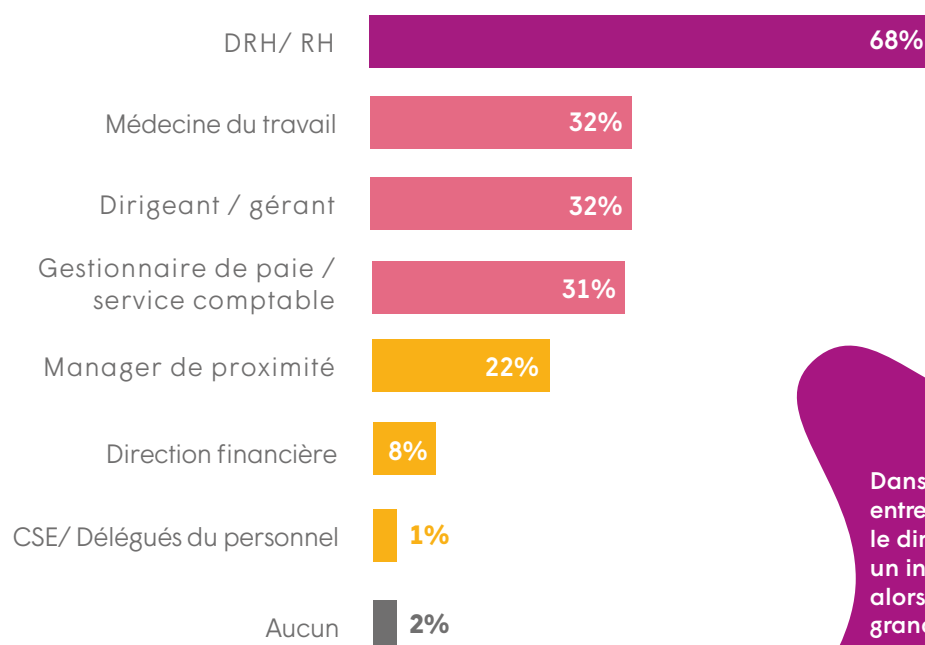
« Je préfère que les managers/ supérieurs ne les contactent pas, il n'y a que moi et pour les autres salariés, c'est selon les affinités. »

L'information des salariés en arrêt de travail

LES RESPONSABLES RH À LA MANŒUVRE

Les Ressources Humaines se positionnent en tête du contact référent en charge d'informer les salariés de leurs droits et démarches.

Interlocuteurs en charge d'informer les salariés de leurs droits et démarches dans le cadre d'un arrêt de travail :



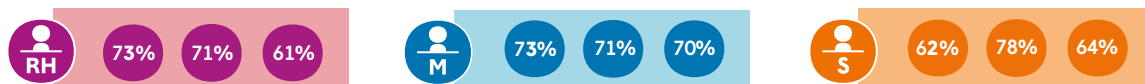
Dans les plus petites entreprises (20-49 salariés), le dirigeant est également un interlocuteur référent alors qu'au sein des plus grandes entreprises, les managers de proximité remplissent aussi ce rôle.

Focus sur l'accompagnement des salariés en arrêt de longue durée > 3 mois

LE MAINTIEN DU LIEN, UN ENJEU ESSENTIEL

L'importance du maintien d'un lien pendant un arrêt long est reconnue par tous les acteurs interrogés. Les Responsables RH et Managers sous-estiment légèrement l'importance pour les salariés de conserver un lien avec leurs collègues.

Est-il important pour le collaborateur en arrêt de travail long de conserver un lien pendant son arrêt avec...



1/3

des Managers sont surpris par l'importance accordée par les salariés au maintien d'un lien avec eux.

UNE PRISE DE CONTACT NON SYSTÉMATIQUE

Dans les faits, les Managers sont plus nombreux que les Responsables RH à contacter leurs collaborateurs, mais plutôt au cas par cas. La prise de nouvelles est le 1^{er} motif des contacts.

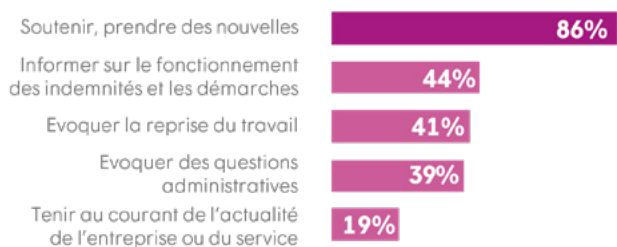


59% des Responsable RH prennent l'initiative de contacter les collaborateurs en arrêt long

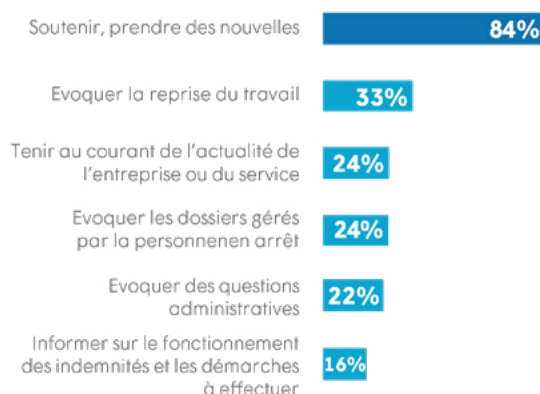


74% de Managers prennent l'initiative de contacter leurs collaborateurs en arrêt long
21% systématiquement
et 43% selon les cas

Motifs des contacts



Motifs des contacts



On note moins de contacts chez les plus jeunes managers (ancienneté de 1 à 5 ans) et ceux qui encadrent des non-cadres.

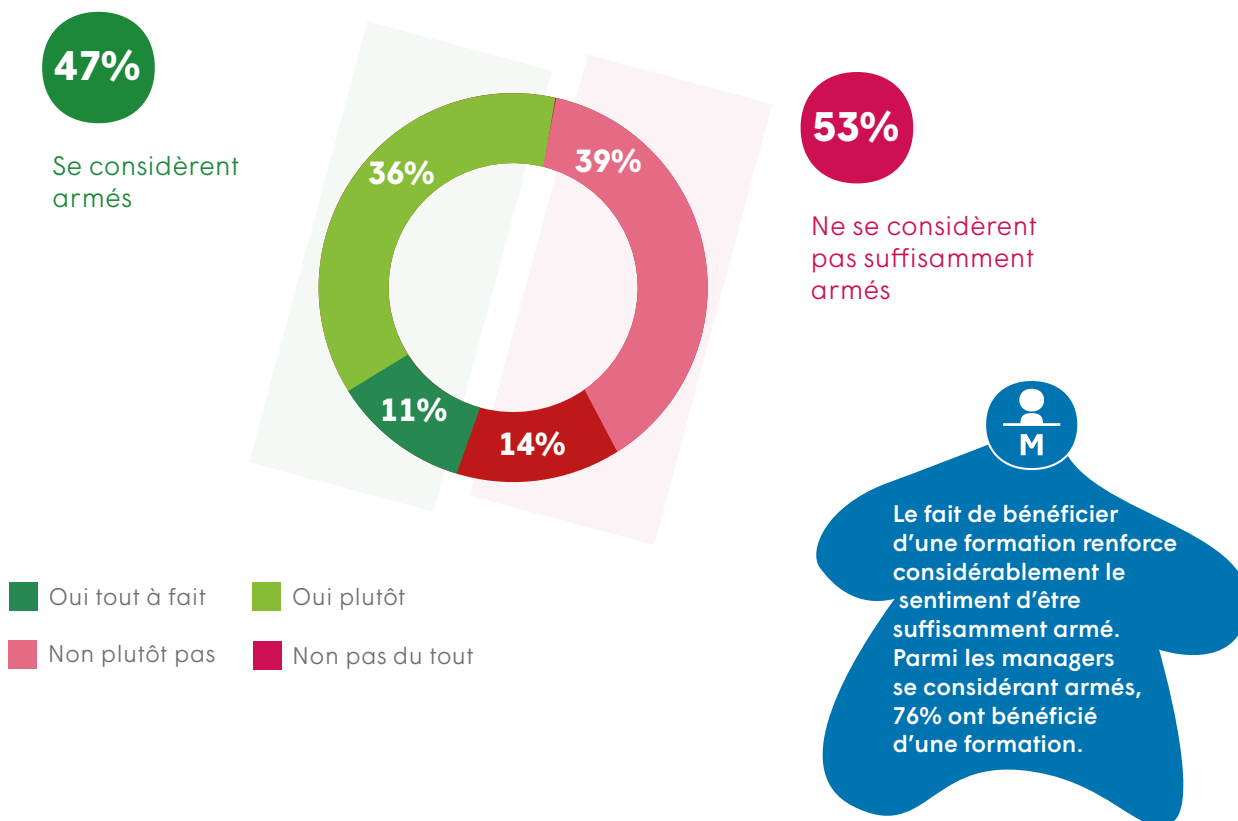


94%

des Managers prenant l'initiative de contacter leurs collaborateurs en arrêt estiment que cette prise de contact aide à mieux envisager la reprise.

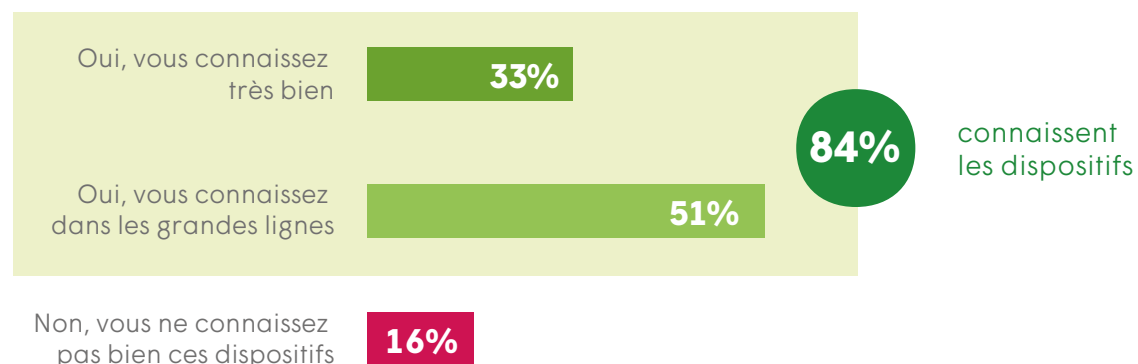
LES MANAGERS DÉMUNIS

Plus d'1 Manager sur 2 se sent démuni pour accompagner les salariés en arrêt de travail long. Seuls 11% se sentent tout à fait armés.

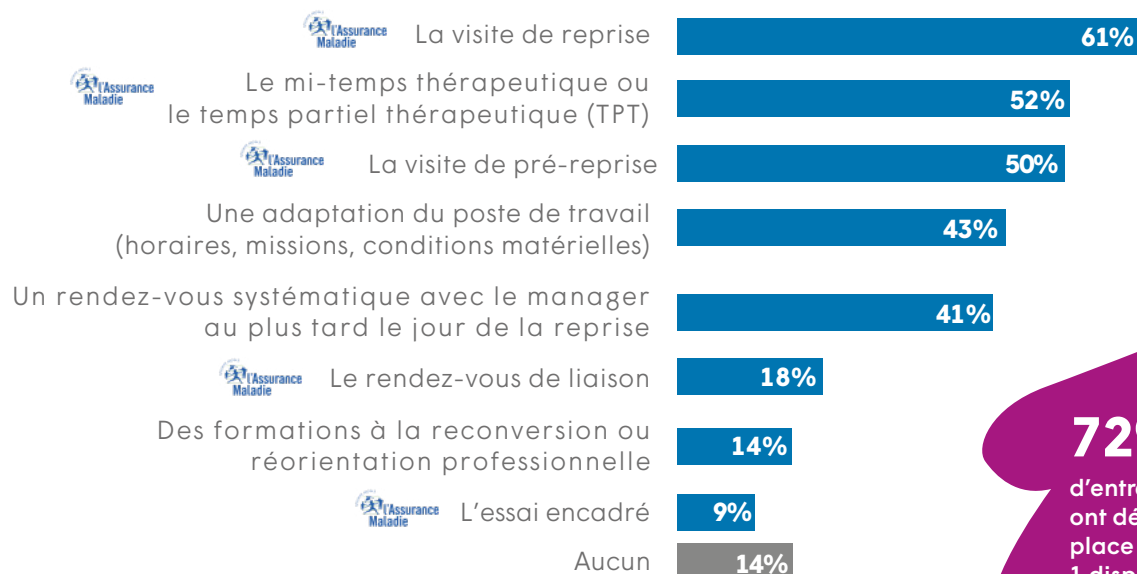


LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À LA REPRISE PLÉBISCITÉS

84% des Responsables RH déclarent connaître les dispositifs proposés par la CPAM, dont 1/3 très bien.



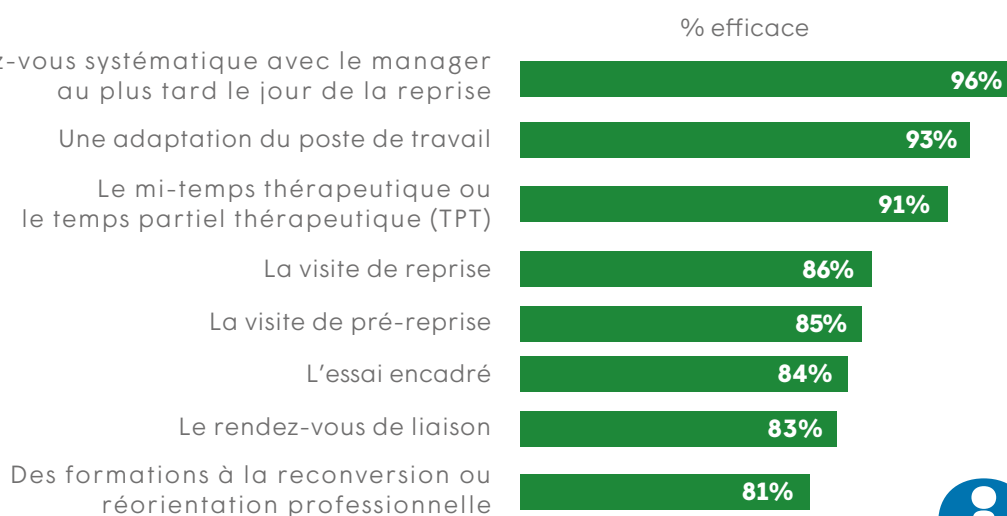
En dehors de la visite de reprise, qui est obligatoire dans certains cas, 82% des Responsables RH ont déjà eu recours à au moins un dispositif d'accompagnement à la reprise.



72%

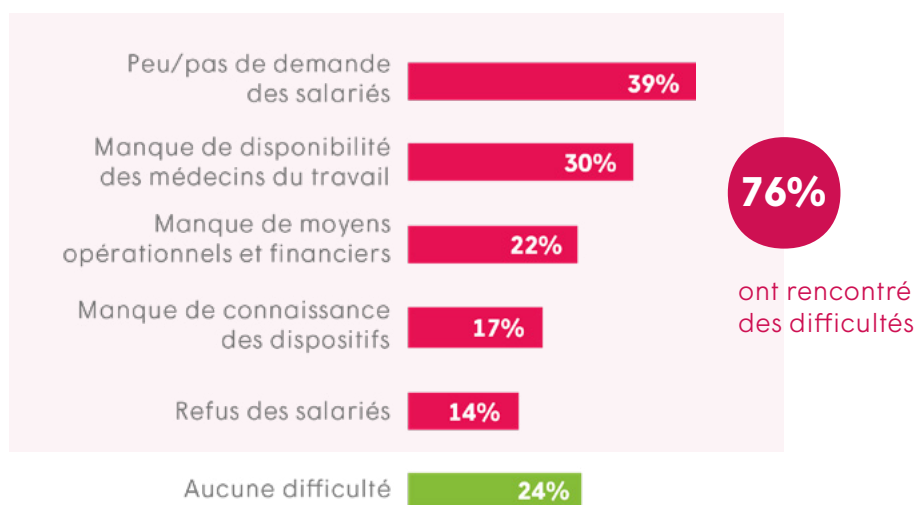
d'entre eux ont déjà mise en place au moins 1 dispositif CPAM.

L'ensemble des dispositifs mis en place leur paraissent efficaces :



Les Managers interrogés confirment l'efficacité des dispositifs d'aide à la reprise. 78% d'entre eux pensent que rendre une visite médicale obligatoire en amont pourrait favoriser le retour au travail.

Cependant, leur mise en place n'est pas toujours évidente : les 3/4 des Responsables RH des entreprises ayant conduit des actions d'accompagnement à la reprise ont rencontré des difficultés.



Les plus grandes entreprises, les plus actives en matière d'accompagnement à la reprise, sont également celles qui citent le plus de difficultés et notamment le manque de moyens et le refus des salariés. Elles sont aussi le plus en attente d'une meilleure connaissance de ces dispositifs.

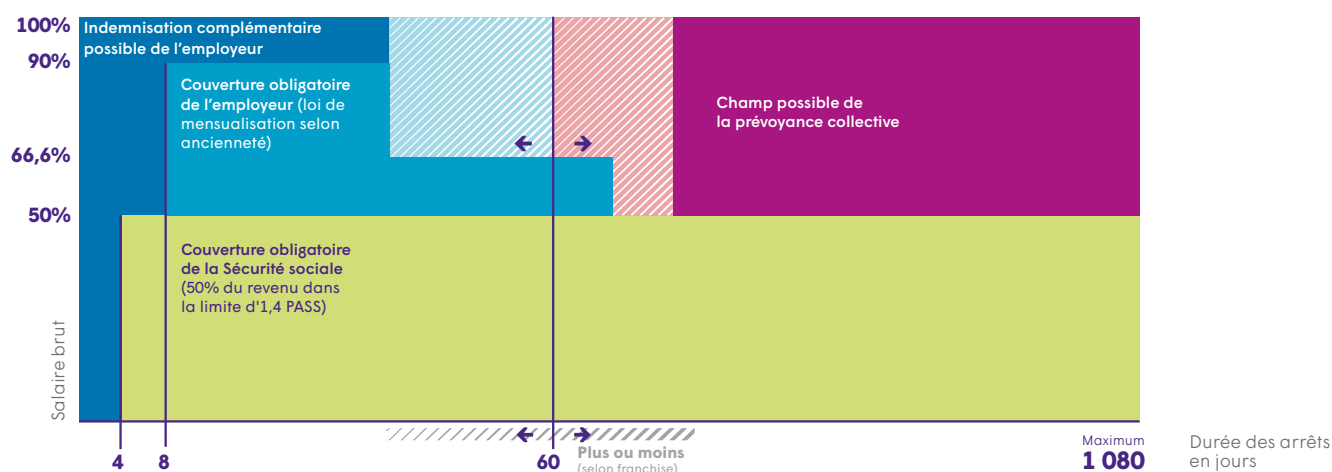
Les Managers sont peu accompagnés dans cette étape importante : seuls un peu plus d'1/3 d'entre eux disent avoir été formés sur ce sujet.



PARTIE 5

Les pratiques d'indemnisation des arrêts

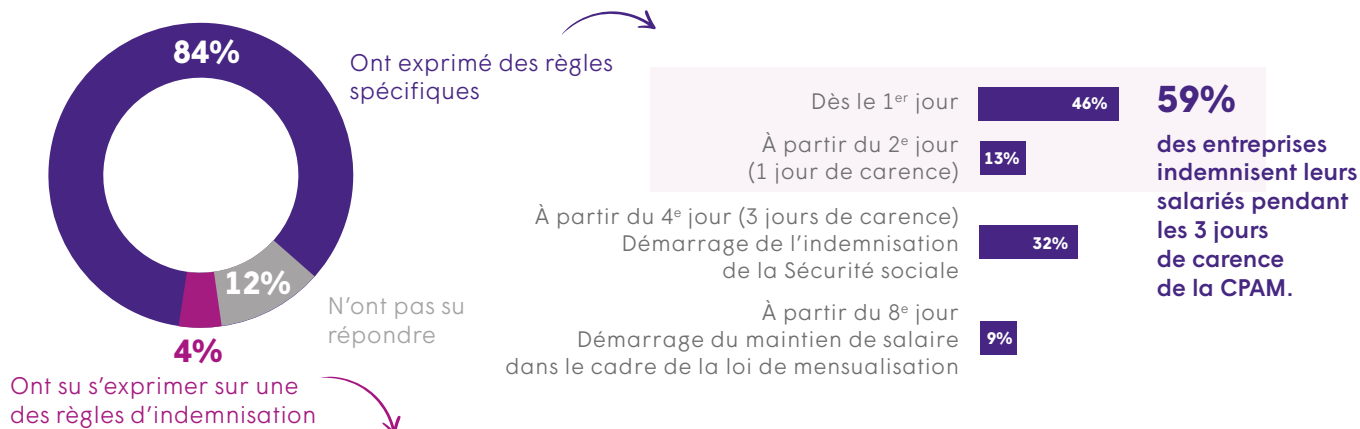
Rappel du fonctionnement de l'indemnisation des arrêts de travail des salariés du privé



La perte de revenus du salarié correspond à la différence entre le montant de son salaire et le montant cumulé de ses indemnités

Premiers jours d'arrêt

59% des Responsables RH qui se sont exprimés indiquent que leur entreprise indemnise ses salariés pendant les jours de carence de la Sécurité sociale, dont 46% dès le 1^{er} jour.

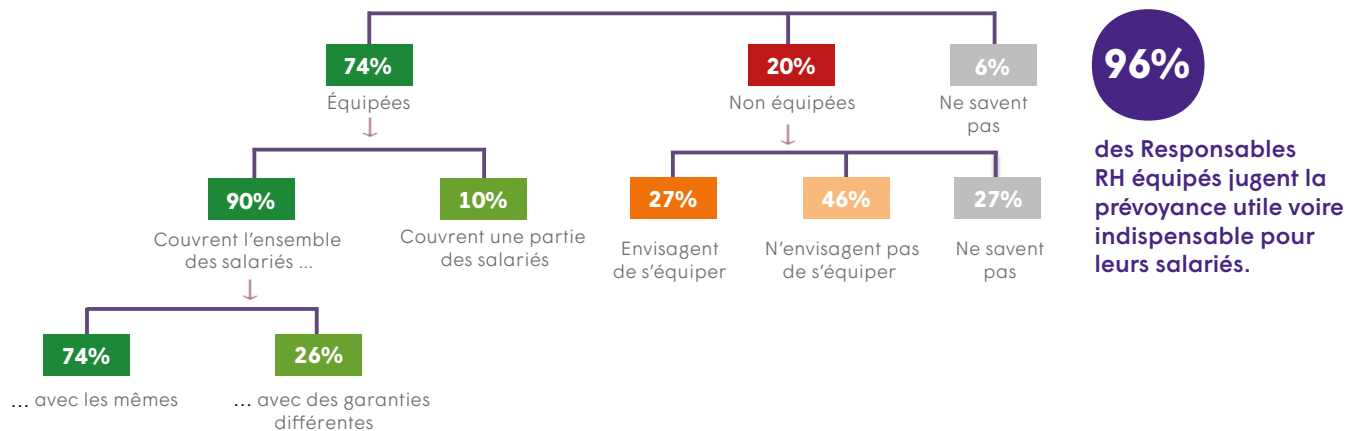


- « 1^{er} jour pour les cadres et agents de maîtrise, 8^e jour si pas d'hospitalisation et 4^e jour si hospitalisation pour les ouvriers et les employés. »
- « Du 1^{er} jour pour les cadres et du 4^e jour pour les autres. »
- « A partir de 4 mois d'ancienneté. »
- « Tout dépend du motif d'arrêt : 3 jours de carence pour maladie et sinon 0 carence. »
- « Dès le premier quand 2 arrêts et à partir du 3^e il y a une carence. »
- « Pour tout le monde c'est à partir du 8^{ème} jour, mais pour les cadres, techniciens agent de maîtrise avec 3 ans d'ancienneté c'est à partir du 1^{er} jour. »
- « 1^{er} arrêt, 0 carence, à partir du 2^e c'est 3 jours de carence sauf si hospitalisation etc... »

7 entreprises sur 10 se conforment à leurs obligations conventionnelles et réglementaires, 1/3 va au-delà.

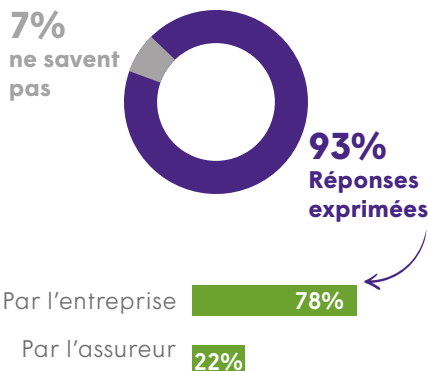


74% des entreprises ont mis en place un contrat de prévoyance collective couvrant les arrêts de travail

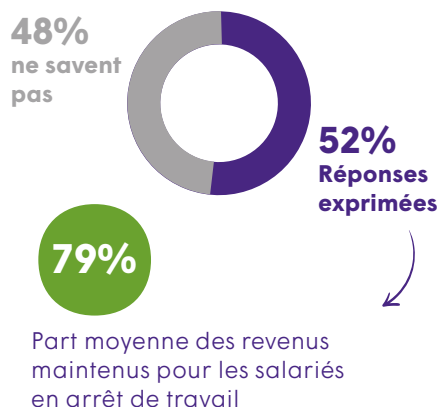


Subrogation, niveau de revenu maintenu et durée de franchise :

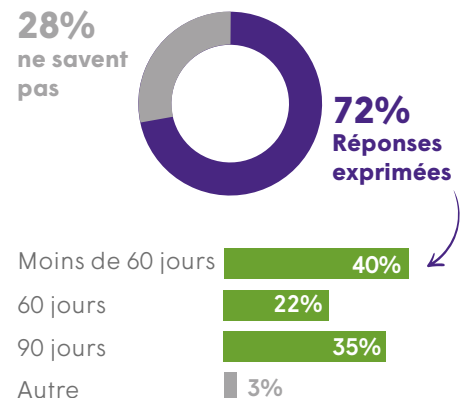
Versement des indemnités journalières



Niveau de revenu maintenu

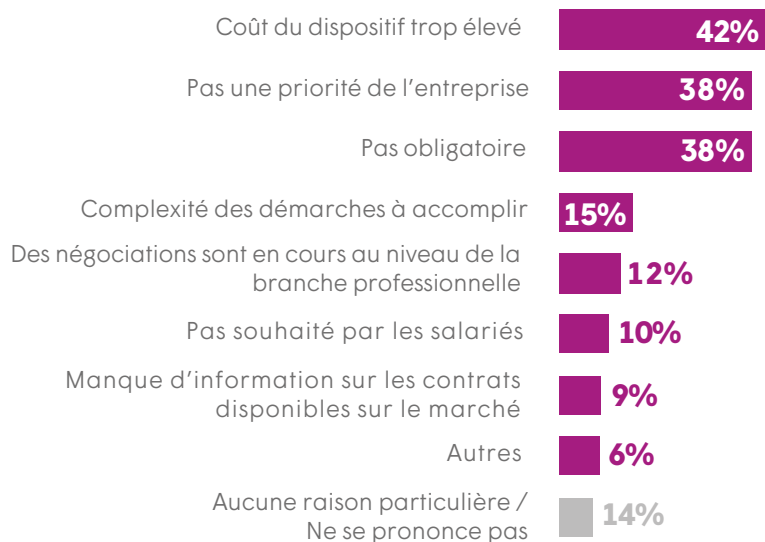


Durée de franchise

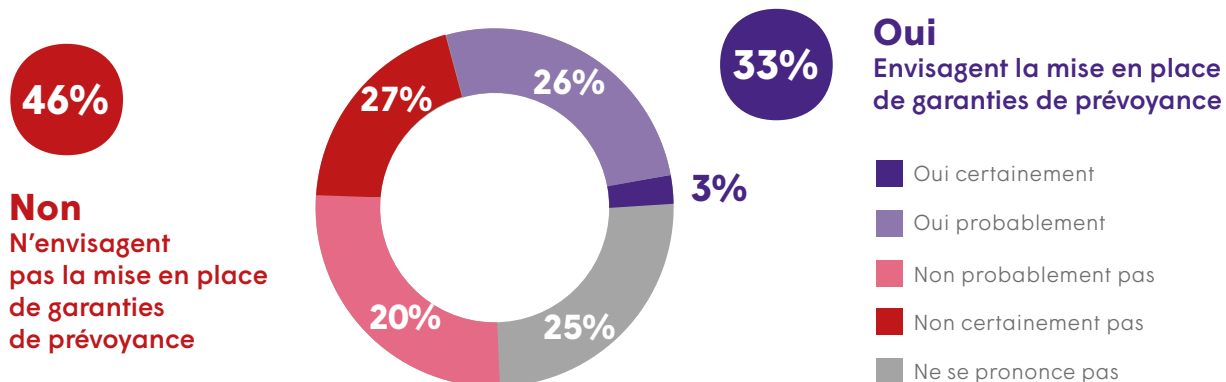


Les freins évoqués

Les principaux freins évoqués par les entreprises n'ayant pas mis en place de contrat de prévoyance collective couvrant les arrêts de travail sont le coût, le manque de priorité et de caractère facultatif. 27% des entreprises non-équipées envisagent une mise en place dans les 3 prochaines années.



LES ENTREPRISES QUI ENVISAGENT DE S'ÉQUIPER



QUELLES SONT LES ENTREPRISES QUI ENVISAGENT DE METTRE EN PLACE DES GARANTIES DE PRÉVOYANCE COLLECTIVE COUVRANT LES ARRÊTS DE TRAVAIL ?

Entreprises de 100 salariés et plus : ++43%

Entreprises qui auraient besoin d'un diagnostic des arrêts de travail : ++47%

Entreprises qui envisagent de renforcer leurs actions de prévention : ++39%

Et en tendance, on y constate plus de facteurs qui contribuent aux arrêts notamment ceux liés aux conditions de travail, et on observe les conséquences tangibles des arrêts de travail sur l'activité.

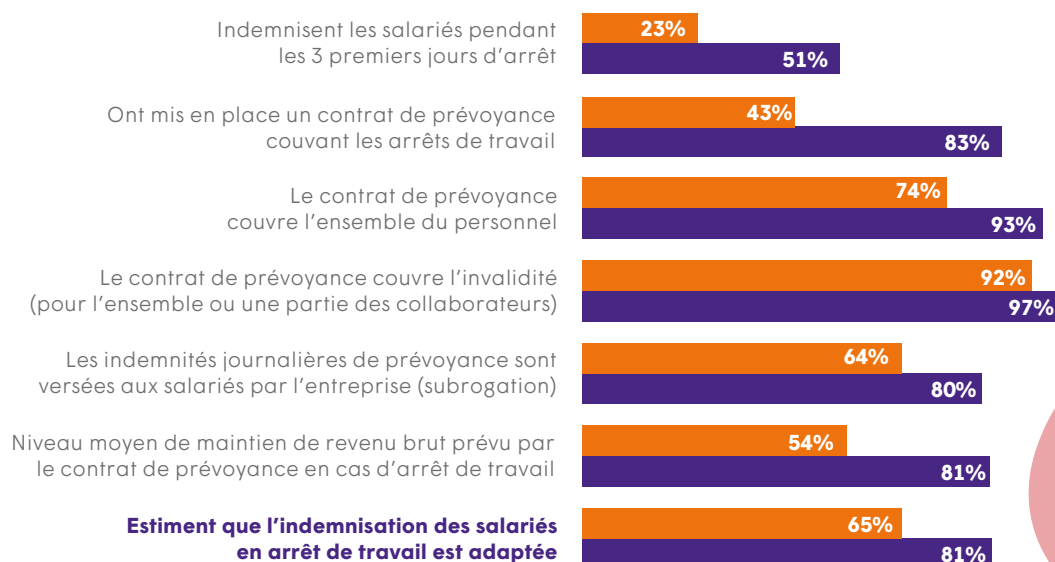
Au global, le rattachement à une CCN a un fort impact sur l'indemnisation des salariés, à tous les niveaux

16%

Entreprises non-rattachées à une convention collective

78%

Entreprises rattachées à une convention collective de branche



81%

des RH d'entreprises rattachées à une CCN estiment que l'indemnisation de leurs salariés en arrêt de travail est adaptée.





DES CONNAISSANCES PERFECTIBLES

Le niveau de connaissance des Responsables RH sur l'indemnisation des arrêts de travail et notamment le fonctionnement de leur contrat de prévoyance collective semble perfectible.

6%

des Responsables RH interrogés ne savent pas si leur entreprise a mis en place un contrat de prévoyance.

28%

des RH équipés ne sont pas capables de dire quelle est la durée de la franchise du contrat de prévoyance en cas d'arrêt de travail.

Soit au global 15% des entreprises interrogées.

→ Lors de contrat spécifique, un niveau qui monte à 34% quand on les interroge sur les cadres et 32% lorsqu'on les interroge sur les non-cadres (n=147).

11%

ne savent pas s'il y a **une perte de salaire avant le démarrage de la prévoyance**.

Soit 7% du total des entreprises interrogées.

48%

ne savent pas donner le **niveau d'indemnisation** prévu par le contrat de prévoyance en cas d'arrêt de travail.

Soit 26% du total des entreprises interrogées.

DES ATTENTES À PLUSIEURS NIVEAUX

Former vos équipes RH/administratives sur le fonctionnement du contrat de Prévoyance

52%

Informar vos salariés sur leurs garanties de prévoyance

52%

Mettre en place des actions de prévention

52%

Préparer et organiser la reprise des salariés en arrêt de travail long

50%

Contrôler les salariés en arrêt de travail

46%

Mesurer l'efficacité de vos actions de prévention

46%

Concevoir des plans d'actions pour réduire les arrêts de travail

45%

Etablir un diagnostic des arrêts de travail dans votre entreprise

42%

Suivre vos indicateurs d'arrêts de travail

40%

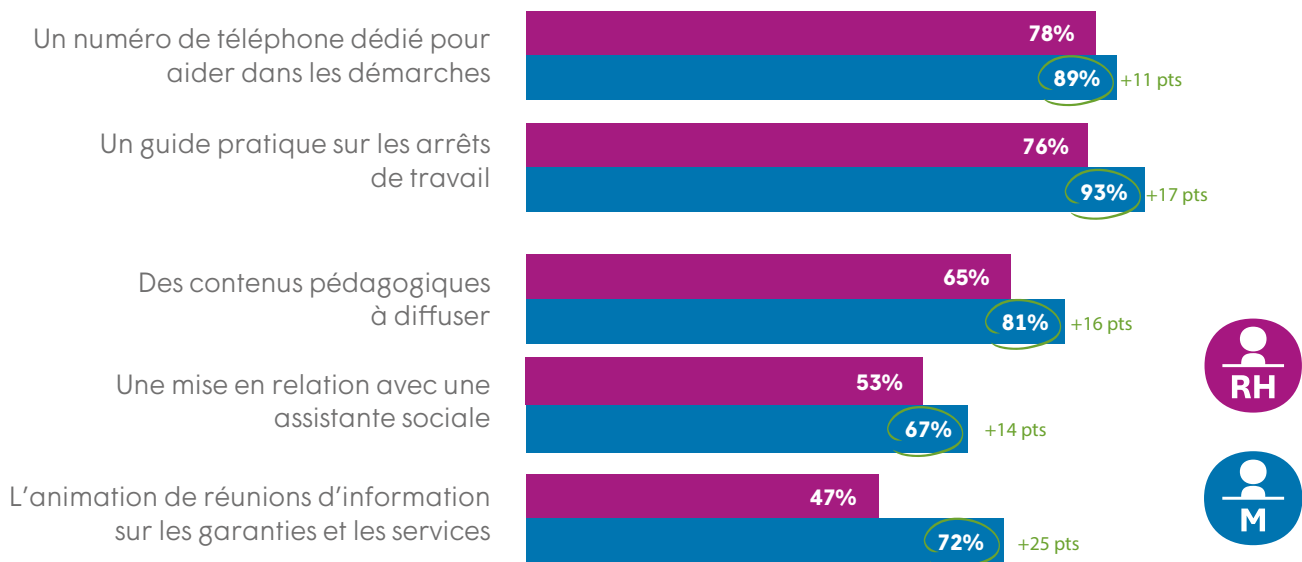
78%

des Responsables RH interrogés ont exprimé au moins une attente d'accompagnement. La formation des équipes RH, l'information des salariés et la mise en place d'actions de prévention sont les propositions les plus plébiscitées.

Intérêt pour les propositions d'outils à destination des salariés

Le numéro de téléphone et le guide pratique sont les propositions qui suscitent le plus d'intérêt auprès des Responsables RH et des Managers. Toutes les autres pistes sont nettement plus plébiscitées par les managers.

Intérêt des Responsables RH et des Managers sur les différentes propositions de services :



Dispositifs les plus plébiscités par les salariés en arrêt de travail long :





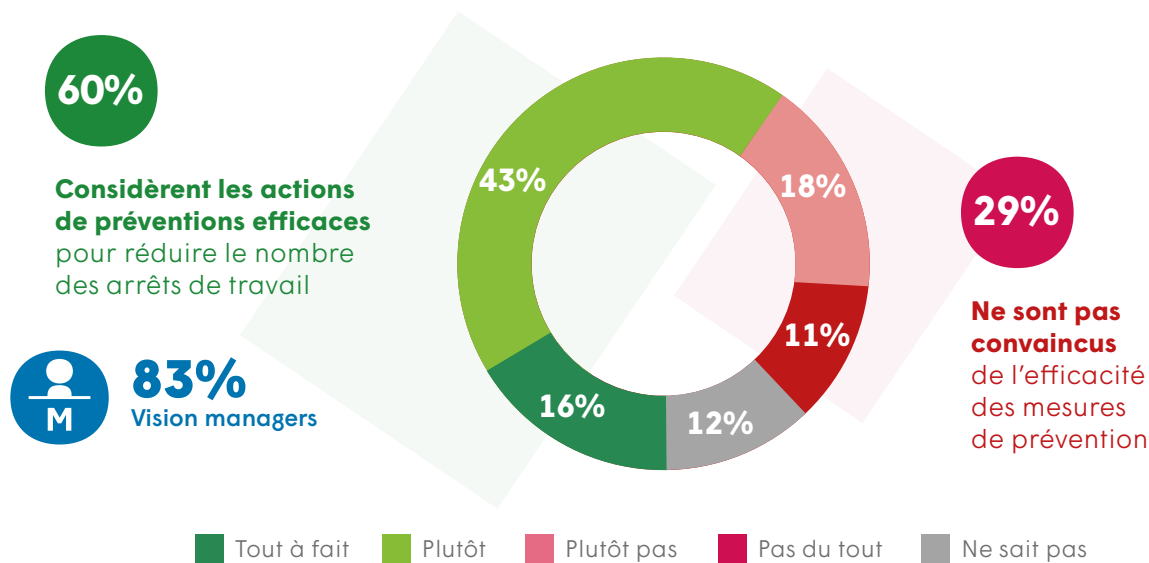
PARTIE 6

Le rôle de la prévention

Prévention : pratiques et perspectives

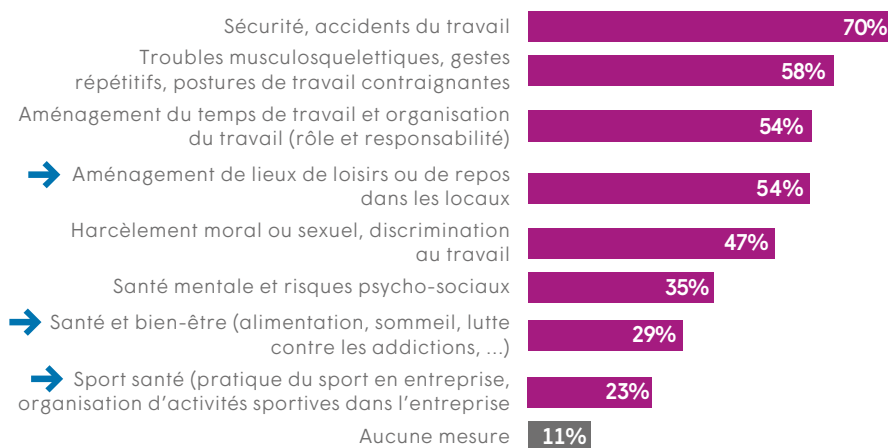
LA PRÉVENTION, UN LEVIER EFFICACE POUR RÉDUIRE LES ARRÊTS DE TRAVAIL

60 % des Responsables RH considèrent la prévention comme un levier efficace pour réduire les arrêts de travail. Une conviction qui monte à 83 % pour les managers.



DES ACTIONS DE PLUS EN PLUS RÉPANDUES

9 entreprises sur 10 ont mis en place au moins une mesure de prévention, en premier lieu pour assurer la sécurité des salariés. Un peu plus de la moitié ont mis en place des actions pour lutter contre les troubles musculosquelettiques et pour améliorer l'organisation du travail.



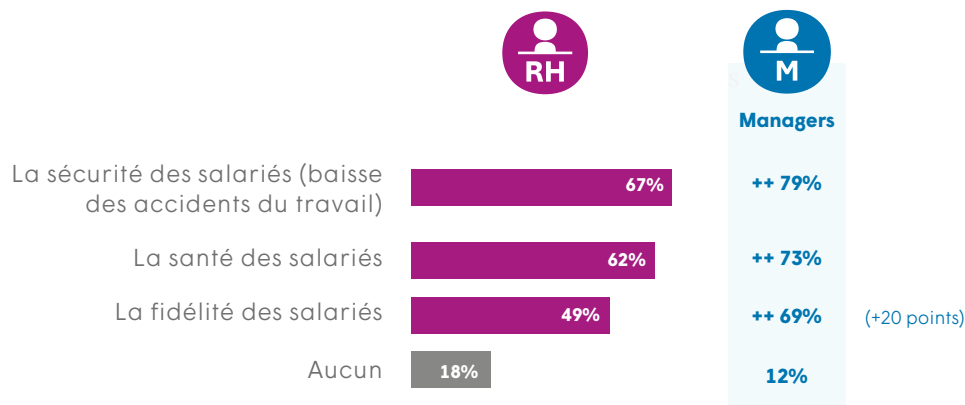
Les actions de prévention de la santé mentale paraissent insuffisamment répandues au regard des enjeux : identifiée comme le 1^{er} facteur d'arrêt de travail par les managers la fatigue mentale / dépression contribue à 1/3 des arrêts de travail de longue durée*.

→ « Mesures Qualité de Vie au Travail » : 66%

* Source : Etude menée en 2023 auprès des salariés en arrêt de travail long

DES EFFETS À PLUSIEURS NIVEAUX

82% des Responsables RH ayant mis en place des actions observent des effets bénéfiques sur la sécurité et la santé des salariés. Les managers sont encore plus convaincus de l'efficacité de la prévention, notamment pour renforcer la fidélité des salariés.



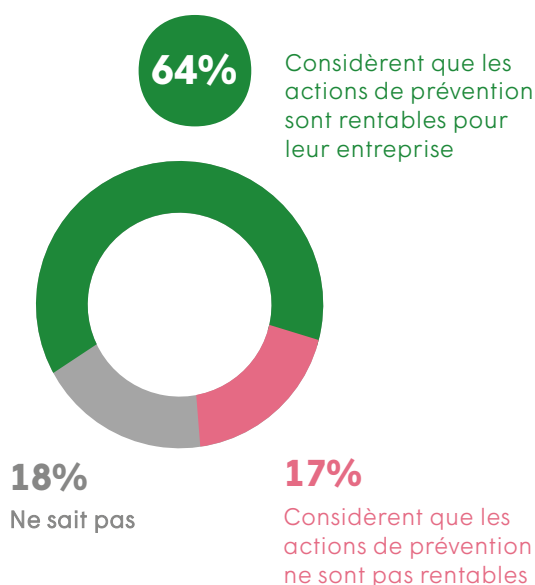
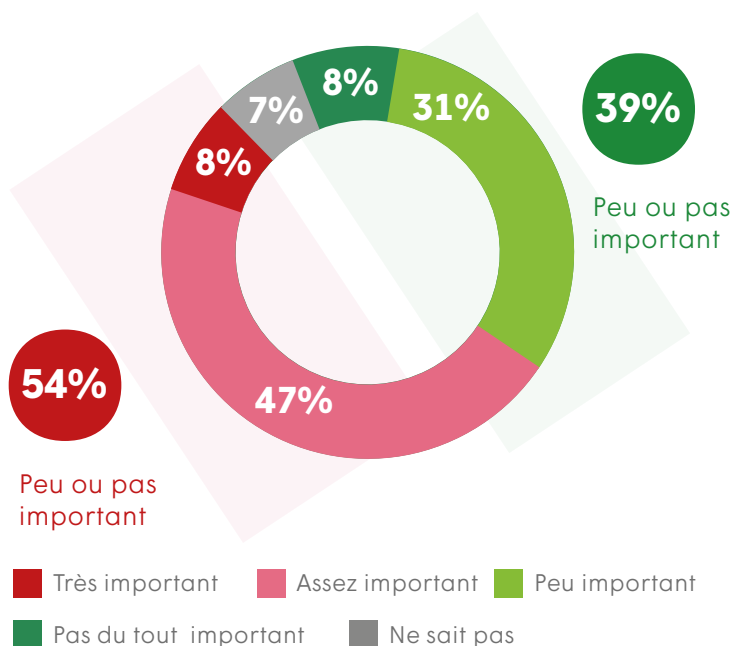
Les Responsables RH des entreprises qui ont mis en place des mesures sur la santé mentale, le harcèlement et la Qualité de Vie au Travail ont généralement mis en place plus de mesures de prévention que les autres et observent davantage d'effets de leurs dispositifs de prévention sur les arrêts de travail.

UN INVESTISSEMENT JUGÉ RENTABLE PAR UNE MAJORITÉ DE RESPONSABLES RH

La mise en place des actions de prévention n'est **pas toujours corrélée à un fort investissement financier** : la moitié seulement des entreprises considèrent qu'elles ont nécessité un investissement financier important. 64% des Responsables RH considèrent que ces actions sont rentables pour leur entreprise.

Pour votre entreprise, ces actions de prévention nécessitent-elles un investissement financier ?

Diriez-vous que toutes ces actions de prévention sont rentables pour votre entreprise ?

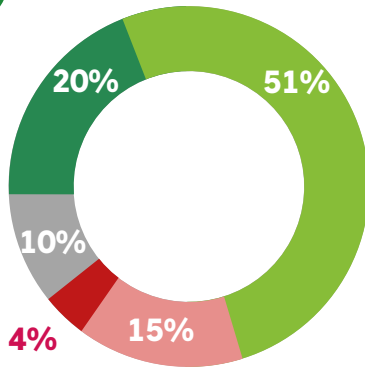


LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

71% des Responsables RH ayant déjà investi dans des mesures de prévention envisagent de les renforcer à l'avenir. Ils comptent en premier lieu sur la médecine du travail pour les aider. L'organisme de prévoyance a également un rôle à jouer en se positionnant en 2^e position.

71%

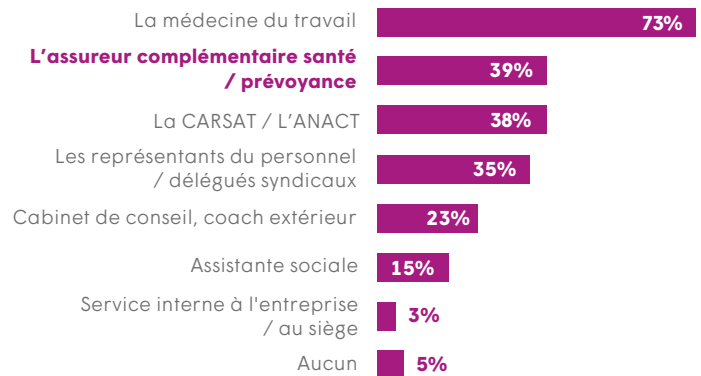
Envisagent de renforcer leurs actions de prévention



Oui certainement Oui probablement

Non probablement pas Non certainement pas Ne sait pas

Les acteurs légitimes en matière de prévention

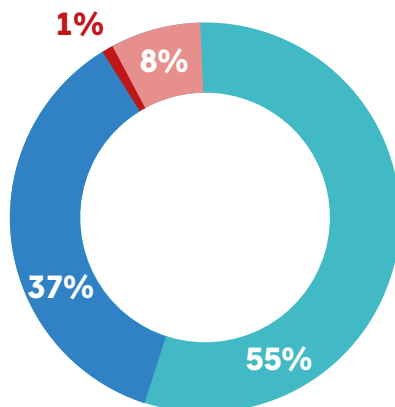


LE RÔLE ESSENTIEL DES MANAGERS

Les Managers sont conscients de leur rôle essentiel en matière de prévention et sont demandeurs d'informations sur les actions de prévention, les accompagnements à la reprise et les risques psycho-sociaux.

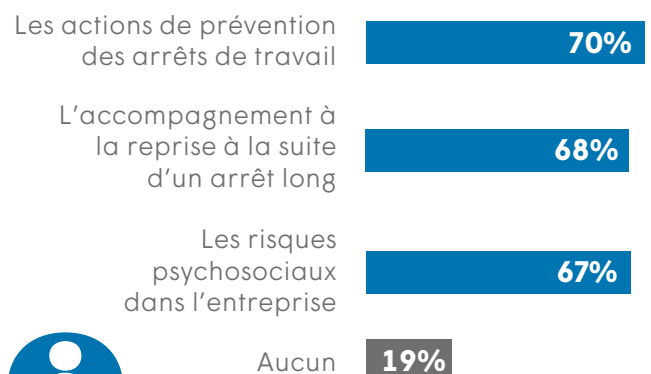
81%

des Managers seraient intéressés par davantage d'informations sur les sujets relatifs à la prévention des arrêts de travail



Pas du tout d'accord
Plutôt pas d'accord
Plutôt d'accord
Tout à fait d'accord

Attentes des managers en matière d'informations :



92%

des Managers estiment qu'ils ont un rôle essentiel à jouer en matière de prévention des arrêts de travail.

Focus sur le Haut Degré de Solidarité (HDS)

Pour développer la prévention en entreprise, **le Haut Degré de Solidarité (HDS), ou Degré Elevé de Solidarité (DES)**, est un dispositif très peu connu, **par moins de 2 Responsables RH sur 10**, et mis en place à la marge. Pourtant, il permet de financer des actions de prévention et bénéficie d'un bon niveau de satisfaction quand il est utilisé.

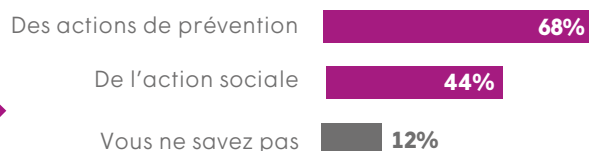
Possibilité de bénéficier du HDS

18%

des Responsables RH déclarent que leurs salariés ont accès au HDS



Actions financées via le HDS



Satisfaction vis-à-vis du dispositif



RAISONS D'INSATISFACTION

« C'est collecté par l'assureur et on n'en profite jamais ou très rarement. Il faudrait que le budget soit géré par l'entreprise. »

« On n'a pas encore eu l'occasion de l'utiliser, on ne le connaît pas bien. »

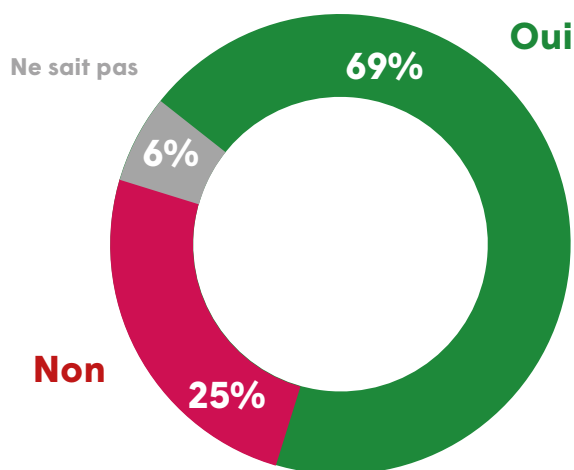
« Plus de communication car on ne sait pas ce que ça couvre/ comment l'utiliser. »

« Parce que l'on ne sait pas vraiment ce qu'il y a derrière quand j'ai un salarié qui en a besoin, le retour c'est « ils ne peuvent rien pour moi. »

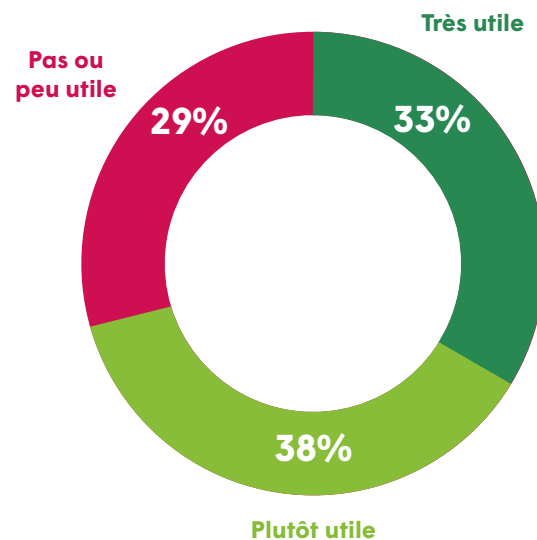
Focus sur le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Pourtant obligatoire, le DUERP est encore méconnu par ¼ des Responsables RH. Il est jugé plutôt utile par 71% des Responsables RH qui en ont établi un.

Avez-vous établi un DUERP ?



Pensez-vous que ce dispositif est utile ?

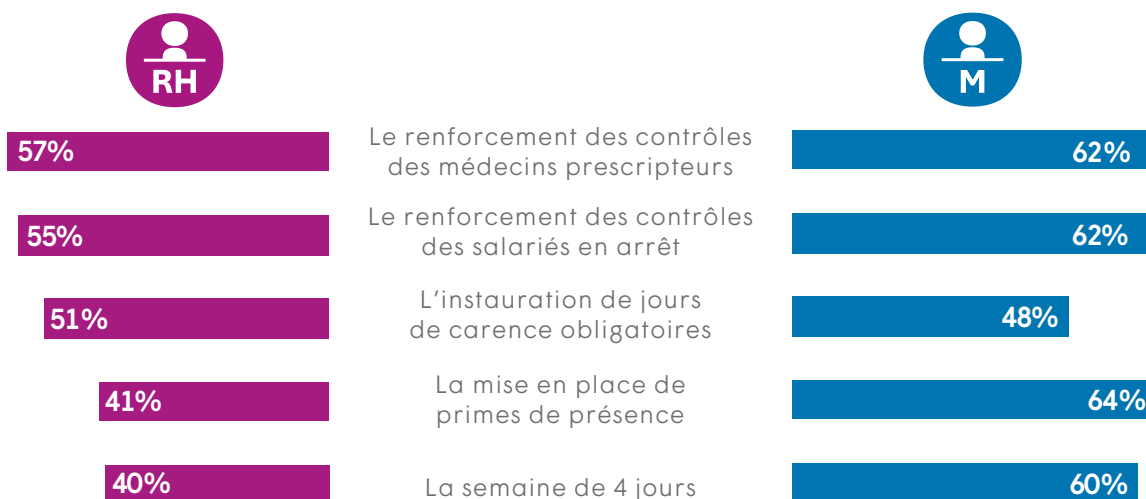


Pour rappel, le DUERP est obligatoire dès l'embauche du 1^{er} salarié.



Les autres pistes pour limiter les arrêts de travail

Au-delà de la prévention, nous avons testé plusieurs pistes auprès des Responsables RH et Managers. Aucune ne fait l'unanimité :



On surveille les arrêts maladie fréquents. Un contrôle peut être déclenché si un collaborateur tombe en arrêt après un refus de congé, surtout si l'équipe signale qu'il avait prévu un voyage. On intervient aussi quand les arrêts sont récurrents et difficiles à expliquer, en accord avec le manager.

La prévoyance peut aussi mener ses propres vérifications. De notre côté, on réalise parfois des contrôles aléatoires pour s'assurer qu'un arrêt est justifié et que la personne est absente. C'est rare, mais souvent mal vécu.

Pour les arrêts occasionnels, il n'y a pas de procédure particulière : le manager gère l'organisation à court terme.

Responsable RH dans le secteur de l'ESS

Pour moi, les contrôles sont inutiles. Soit la personne est présente, soit absente, et la sécurité sociale coupe rarement les indemnités. Contester l'arrêt est compliqué : un médecin ne contredit pas facilement un confrère, et même s'il le fait, un nouvel arrêt l'annule. Bref, c'est de l'argent jeté par les fenêtres.

Responsable RH dans le secteur de l'industrie



CONCLUSION

**Quels leviers
pour réduire les
arrêts de travail ?**

Quelles solutions pour réduire les arrêts de travail ?

DÉVELOPPER LA PRÉVENTION

- **60% des Responsables RH et 83% des Managers** considèrent la prévention comme **un levier efficace pour réduire les arrêts de travail**.
- Dans la pratique, **9 entreprises sur 10 ont mis en place au moins une mesure de prévention**, notamment pour assurer la sécurité des salariés (70%), prévenir les troubles musculo-squelettiques (58%) ou encore améliorer l'organisation du travail (54%).
- Seules 35% d'entre elles ont mis en place des mesures de prévention en matière de santé mentale, ce qui paraît faible au regard des enjeux : **fatigue mentale et dépression contribuent à 1/3 des arrêts longue durée**.
- **82% des Responsables RH reconnaissent au moins un effet bénéfique** aux actions de prévention et **64% pensent qu'elles sont rentables** pour leur entreprise.

REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- **55% des entreprises** ont mis en place du télétravail, à hauteur de **2 jours par semaine** en moyenne. Le principal frein de celles qui n'en proposent pas est l'incompatibilité des métiers.
- Plus de la moitié des Responsables RH d'entreprises ayant mis en place du télétravail estiment qu'il a **permis de diminuer les arrêts de travail**.
- Au-delà des arrêts, le télétravail bénéficie d'**une bonne image** (équilibre vie pro/perso, fidélité et engagement des salariés) même si l'on relève **des points d'attention** (capacité à déconnecter, impact sur le lien social entre salariés).
- Alors **stop ou encore** ? Au regard de leurs conditions actuelles, la majorité des Responsables RH garderait **le même nombre de jours soit 2 en moyenne**.
- Au-delà du télétravail, qui ne peut convenir à l'ensemble des métiers, **d'autres pistes peuvent être étudiées, comme par exemple l'autonomisation**, qui consiste à laisser de l'autonomie aux équipes dans l'organisation de leur travail.

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN ARRÊT DE TRAVAIL

- **Ne pas rompre le lien pendant l'arrêt** : alors que la quasi-totalité des salariés en arrêt de travail long estiment **important de conserver le contact** avec au moins une figure de leur environnement professionnel pendant l'arrêt, une part non négligeable de Responsables RH et de Managers sont **défavorables à la prise de contact**, révélant notamment une méconnaissance de la loi.
- **Dispositifs d'accompagnement à la reprise** : la majorité des Responsables RH ont déjà eu **recours à au moins un dispositif d'accompagnement** à la reprise (mi-temps thérapeutique, visite de pré-reprise, adaptation du poste de travail). Une **efficacité reconnue** mais des **difficultés quant à la mise en place** (absence de demandes des salariés, certainement non informés de leur existence, manque de disponibilité des médecins du travail).

SOUTENIR ET FORMER LES MANAGERS

- Les Managers sont **à la fois des acteurs clés et des victimes des arrêts de travail**.
- Les **arrêts fragilisent fortement cette population, souvent déjà sous pression** : certains disent subir du stress supplémentaire ou même compenser eux-mêmes la charge de leurs collaborateurs.
- **Conscients de leur rôle à jouer** en matière de prévention, ils souhaiteraient pouvoir **disposer de plus d'informations** sur les actions en place dans leur entreprise, sur l'accompagnement à la reprise suite à un arrêt long ou encore sur les risques psycho-sociaux.
- La mise en place d'**actions de formation, davantage de soutien dans les démarches et des mesures de prévention de la santé mentale** sont des leviers à privilégier pour les accompagner et réduire les risques.



Retrouvez les travaux
de l'Observatoire de l'imprévoyance

www.groupe-vyv.fr



SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE - SOINS & ACCOMPAGNEMENT - LOGEMENT

GROUPE
vyv

POUR UNE SANTÉ
ACCESSIBLE À TOUS



Groupe VYV, Union Mutualiste de Groupe soumise aux dispositions du Code de la mutualité, n° Siren 532 661 832, n° LEI 969500E016R1LL14UF62.
Siège social : 62-68, rue Jeanne d'Arc - 75013 Paris.