



Communiqué de presse  
Gennevilliers, le 7 septembre 2017

## 9<sup>ème</sup> Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement Ayming

**Stabilité de l'absentéisme en France en 2016 – 4,59% versus 4,55% en 2015  
soit 16.8 jours d'absence par an**

**1<sup>ère</sup> enquête européenne sur l'engagement des managers et leur rôle sur l'implication des salariés  
De la prévention de l'absentéisme à l'amélioration de la qualité du travail :  
les bonnes stratégies managériales**

**(enquête Ayming-Kantar TNS réalisée auprès de managers de 8 pays européens)**

Le 9<sup>ème</sup> Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement d'Ayming (ex-Alma Consulting Group), dans le prolongement des éditions précédentes, inclut :

**Une étude quantitative de l'absentéisme en France en 2016** réalisée en partenariat avec **AG2R LA MONDIALE** auprès de 82 000 entreprises employant 1 172 580 salariés du secteur privé.

**La 1<sup>ère</sup> étude qualitative européenne auprès de Managers sur leur engagement dans l'entreprise et sur leur rôle dans l'implication des salariés du secteur privé.** Elle a été conduite en 2017 par Kantar TNS dans 8 pays européens auprès de 2 850 managers représentatifs du secteur privé. Elle s'inscrit dans la continuité de l'étude qualitative de 2016 sur l'engagement des salariés européens du secteur privé.

### **Un taux d'absentéisme stable en France avec de fortes disparités selon les secteurs d'activité**

L'étude quantitative Ayming-AG2R LA MONDIALE montre que le taux global de l'absentéisme en France en 2016 est resté quasiment stable à 4,59% vs 4,55%, soit 16.8 jours d'absence par an. Dans le détail, elle révèle des disparités significatives :

- **Une diminution de 1% pour l'industrie et le BTP qui bénéficient directement des efforts de prévention réalisés : 3,43%** en 2016 vs 4,43% en 2015.
- **Un taux d'absentéisme toujours nettement supérieur pour les Services (5,48% vs 5,65% en 2015) et la Santé (5,04% vs 4,81% en 2015)** et ce sur toutes les tranches d'âges. Ces secteurs cumulent à la fois les conditions de travail difficiles et une moins grande habitude de la mise en place d'actions de prévention des situations de désengagement et d'usure professionnelle. Ce sont les deux seuls secteurs dans lesquels le taux d'absentéisme des moins de 30 ans est supérieur à celui des moins de 40 ans.
- **Comme chaque année, un taux d'absentéisme plus élevé à partir de 55 ans (7,87%) dû à la longueur des arrêts de travail et non à la fréquence des absences.** Cette augmentation débute significativement dès 50 ans pour le secteur des Services.

- **Un taux d'absentéisme qui fluctue en fonction des années d'ancienneté.** Les salariés arrivés dans l'année sont beaucoup plus absents avec un taux global de 5,81%, qui atteint 7,19% pour les services et 7,37% pour la Santé. Cela s'explique par un parcours d'intégration et un processus de tutorat et d'accompagnement souvent peu structurés. Cette catégorie de salariés est en général moins impliquée dans ces deux secteurs.
- Enfin, l'écart entre l'**absentéisme féminin et masculin se confirme et s'accroît en 2016 (4,98% femmes vs 3,34% chez les hommes** à comparer aux 4,18% et 3,72% en 2015).

## Première étude européenne sur l'engagement des managers et leur rôle dans l'implication des salariés

L'étude Ayming 2016 avait démontré une forte corrélation entre l'absentéisme et l'engagement, l'épanouissement et le niveau d'implication des salariés. Or, amener ses collaborateurs à s'impliquer et se motiver ne se décrète pas. L'enquête s'est intéressée cette année au rôle majeur que tiennent les managers dans l'implication de leurs équipes.

### Le manager, plus engagé et plus heureux au travail, mais sensible à la santé économique de son entreprise

L'étude s'est d'abord intéressée à la perception qu'ont les managers de leur propre engagement et à leur comportement dans l'entreprise, alors que l'édition de 2016 avait été réalisée auprès de l'ensemble de la population active. Les résultats nous montrent que :

- **Les managers sont moins absents pour des raisons liées au travail : 26% contre 55% de l'ensemble des salariés. Ils le sont principalement pour des raisons personnelles** telles que leur santé ou celle de leurs proches. C'est révélateur des facteurs de « protection » contre le désengagement liés à leur fonction (autonomie, soutien, reconnaissance...) et de leur plus grande implication dans l'entreprise.
- Les managers européens se disent en effet plus heureux au travail (86%) que l'ensemble de la population active (74%). Ce niveau d'épanouissement est pratiquement identique dans tous les pays, alors que de fortes variations entre pays étaient observées l'an dernier dans la population active.
- 71% des managers européens affirment être **engagés pour l'avenir de leur entreprise** (contre 48% de l'ensemble des salariés), les plus concernés étant les Italiens (83%) et les moins mobilisés les Britanniques (35%). Comme observé en 2016 sur la population active, au Royaume-Uni, le salaire reste une des principales motivations (34%, contre 8% au niveau européen et 5% en France).
- Ils expriment aussi très largement leur **fierté d'appartenance à leur entreprise**. Ils sont 90% au niveau européen et français à la recommander à un proche, soit plus que la moyenne des salariés européens se considérant « heureux et engagés » (79%). Ce chiffre atteint même 94% en Espagne et 93% au Portugal.
- Leur épanouissement et leur niveau de mobilisation sont **fortement corrélés à la santé économique et à la capacité d'innovation de leur entreprise. En cas de mauvaise santé de l'entreprise, les managers sont en effet moins heureux, et surtout nettement moins mobilisés (64% contre 79%)**. Cette corrélation n'est pas la même au Royaume-Uni, où la relation au travail est plus distante, ni au Portugal où l'engagement des managers apparaît élevé quel que soit le contexte économique de l'entreprise.
- Tout comme l'ensemble de la population active, les managers qui se déclarent « heureux » au travail sont plus mobilisés, et ce partout en Europe (75%), notamment en France (82%) et en Italie (87%).
- Leur motivation est aussi nettement supérieure (89%) dès lors que leur perception de la **capacité d'innovation de leur entreprise est en progrès**.

Le manager étant un acteur important de la relation au travail des salariés, l'enquête de cette année s'est focalisée sur leur rôle et leurs actions en faveur de l'engagement des équipes.

### Le manager, maillon-clé d'une politique d'amélioration de l'engagement efficace et innovante

Cette étude réalisée auprès de 2850 managers européens démontre que pour obtenir des résultats en termes de mobilisation, il faut que l'entreprise s'engage clairement, tout en laissant les managers s'approprier la stratégie mise en place, et en leur laissant la liberté de la décliner avec leurs propres initiatives. L'entreprise ne se substitue pas au rôle du manager.

- Quand l'entreprise s'engage, les actions suivantes sont **utiles et efficaces pour souder et mobiliser les équipes** :
  - Afficher une volonté d'améliorer l'engagement des salariés (94% l'avaient fait dans les entreprises qui ont vu leur niveau d'engagement augmenter, contre seulement 54% dans celles pour qui il avait baissé),
  - Mesurer à intervalles réguliers le climat social et l'ambiance de travail (82% vs 42%),

- Mettre en place des actions fédératrices – séminaires, réunions de team building (83% vs 43%),
- Réunir les équipes autour de l'organisation du travail (90% vs 61%)...

- Au-delà de la stratégie mise en place par la direction de l'entreprise, **ce qui fait la différence, c'est que la démarche soit portée par les managers**. Dans les entreprises qui voient l'implication des salariés augmenter, 38% des managers ont agi de leur propre initiative, contre 23% dans les entreprises dans lesquelles l'implication a baissé.
- Les pratiques managériales sont jugées plus efficaces lorsqu'elles sont initiées directement par le manager. C'est en particulier le cas des entretiens sur la carrière du salarié ou le développement de ses compétences : le niveau d'implication augmente dans 33% des cas quand ils sont initiés par le manager, contre 23% quand ils le sont par l'entreprise. ou encore des signes de reconnaissance du travail accompli, au travers du versement de primes, par exemple. (managers 36% vs entreprise 25%).

## Après l'innovation produit et l'innovation financière, plaçons aussi l'innovation managériale au cœur de la stratégie des entreprises

Le niveau d'implication des salariés de l'entreprise augmente dans 37% des cas quand les managers sont soutenus par leur direction, contre 5% quand ils ne le sont pas, pour 34% quand ils sont formés, vs 12% quand pas ils ne sont pas formés. Enfin pour 38% quand ils sont outillés, vs 2% quand ils ne le sont pas.

**Fabien Piazzon, expert Qualité de Vie au Travail chez Ayming**, analyse : « *Cela semble aller de soi, mais cette étude le démontre enfin : le rôle des managers est clé dans l'engagement des collaborateurs. Les entreprises doivent investir dans le développement du potentiel de leurs managers. Ils ont besoin d'être formés, d'être soutenus, outillés dans leur quotidien : sans cela, difficile de susciter l'engagement des équipes.* »

**Dominique Thomann, Directrice générale adjointe chez Ayming**, ajoute : « *On l'a montré, c'est surtout en laissant plus de liberté aux managers dans leurs pratiques et leurs initiatives que les résultats sont les plus probants. C'est ce que l'on appelle l'innovation managériale, une culture qui favorise la qualité de vie au travail comme levier de la qualité du travail.* »

Repositionner le manager et clarifier son rôle de « motivateur » est donc un impératif dont les directions doivent prendre conscience. En effet, lorsque l'on interroge les managers sur leurs priorités et celles qui leur sont fixées par leur direction, le hiatus est flagrant :

- Les managers se voient fixer des priorités opérationnelles de la part de leur direction (réduction des coûts 20%, gestion de la productivité 20%),
- Côté managers, en revanche, ce sont le développement et l'engagement de l'équipe (pour 20% d'entre eux) qui priment, pour atteindre ces objectifs opérationnels.

**Dominique Thomann** commente : « *Aujourd'hui encore, l'engagement des collaborateurs n'est que trop rarement un enjeu stratégique clairement affirmé par les directions générales, ou s'il l'est, il n'est pas forcément incarné ni décliné opérationnellement. Cela se constate dans tous les secteurs et tous les pays.* »

### Le manager français engagé mais demandeur « d'outils » pour remplir pleinement son rôle

La proportion de managers français qui se déclare « toujours présents » est plus élevée que pour la moyenne des managers européens (72% contre une moyenne de 66%) et les raisons de leurs absences sont très majoritairement personnelles (72%), et sans lien avec leur travail. A l'inverse dans l'ensemble de la population des salariés du secteur privé, 56% des absences sont liées au travail.

A l'instar de leurs homologues européens, les managers français se disent épanouis dans leur travail (85% vs 86 en moyenne en Europe) et recommanderaient leur entreprise à un proche (90%).

Les managers français heureux dans leur travail sont nettement plus engagés et mobilisés pour l'avenir de leur entreprise que la moyenne des salariés français (82% vs 46%). Ils sont également plus investis dans leur travail que la moyenne des managers européens (75%).

Comme la plupart de leurs pairs européens, ils se sentent d'autant plus impliqués dans leur travail que la santé économique de leur entreprise progresse.

Ils ne sont en revanche pas très positifs sur la capacité d'innovation de l'entreprise à laquelle ils appartiennent – ils ne sont que 31% à considérer que leur entreprise progresse dans ce domaine (contre 35% en moyenne en Europe). En revanche, lorsque le niveau d'innovation de l'entreprise régresse, le manager français s'engage plus que la moyenne des managers européens (69% vs 56%), signe de son fort attachement à l'entreprise.

Dans leur « pratique managériale », les managers français laissent moins d'autonomie à leurs équipes que leurs voisins européens. Ils impliquent peu leurs collaborateurs dans l'organisation de l'activité quotidienne (79% vs 81%) et 78% d'entre eux recadrent les abus ou écarts de comportement de leurs collaborateurs contre 60% au niveau européen.

Et pourtant, ils placent en tête de leurs priorités le développement de l'engagement et de la motivation de leurs équipes, loin devant la gestion de la productivité, première priorité de leur direction, à égalité avec la réduction des coûts.

**Hervé Amar, Président d'Ayming**, conclut : « En 2016, le baromètre de l'absentéisme et de l'engagement d'Ayming avait permis de révéler les mécanismes d'absentéisme et de désengagement. L'enquête que nous avons menée en 2017 souligne le lien entre niveau d'engagement et bonnes stratégies managériales. Nous recommandons aux entreprises de positionner le développement du potentiel humain comme un enjeu stratégique, qui favorisera tous leurs axes de performance. Les directions doivent aujourd'hui « investir » dans leurs managers, redéfinir leur rôle au sein de l'entreprise, leur fixer comme objectif de s'assurer de l'engagement de leurs équipes. Mais surtout leur laisser plus de liberté et d'initiatives dans leurs pratiques managériales tout en les accompagnant. Car l'engagement des salariés est source de qualité du travail et de performance à long terme ».

#### **Méthodologie des deux études :**

**Etude quantitative de l'absentéisme en France en 2016** réalisée en partenariat avec **AG2R LA MONDIALE** auprès de 82 000 entreprises employant 1 172 000 salariés du secteur privé.

Calcul du taux d'absentéisme =

$$\frac{\text{Nombre de jours calendaires d'absence sur l'année}}{\text{Nombre de jours théoriques de présence calendaires}} \times 100$$

Et **étude qualitative pan-européenne Ayming-Kantar TNS** conduite dans 8 pays – Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, - auprès de 2843 managers représentatifs du secteur privé dans chacun des pays.

#### **Contact presse :**

Laurence Margoline – Ayming

01 41 49 11 17 – [lmargoline@ayming.com](mailto:lmargoline@ayming.com)

#### **A propos d'Ayming**

Ayming est un groupe international leader du conseil en Business Performance, né du rapprochement d'Alma Consulting Group et de Lowendalmasai, implanté dans 16 pays : Allemagne, Belgique, Canada, Chine, Espagne, France, Hongrie, Grande-Bretagne, Japon, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque. En 2016, le Groupe qui compte près de 1500 collaborateurs a réalisé un chiffre d'affaires de 164 M€.

Ayming apporte aux entreprises un accompagnement stratégique et opérationnel pour faire émerger et développer durablement leur performance globale, dans quatre grands domaines d'expertise : les Ressources Humaines, les Opérations, la Finance et l'Innovation. Les missions d'Ayming résident dans l'accompagnement de la prévention et la gestion des risques (sécuriser), l'optimisation des process, des organisations et des financements (accélérer), le développement des stratégies de croissance et la réallocation des ressources (anticiper).

Ayming est qualifié par l'Office Professionnel pour la Qualification des Conseils en Management, Membre du Syncost et de Consult'in France, certifié ISO 9001 par AFNOR Certification, membre de l'Association des Conseils en innovation (ACI), de la Commission de normalisation de l'AFNOR sur le Management de l'Innovation, de l'Association Technique Energie et Environnement (ATEE) et du Groupement des Professionnels des CEE (GPC2E).

[www.ayming.fr](http://www.ayming.fr)

#### **À propos d'AG2R LA MONDIALE :**

AG2R LA MONDIALE, 1er groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale en France, propose une gamme complète de produits et de services en retraite, épargne, prévoyance et santé.

Acteur de référence en assurance de la personne présent sur tous les territoires, le Groupe assure les particuliers, les entreprises et les branches, pour protéger la santé, sécuriser le patrimoine et les revenus, prémunir contre les accidents de la vie et préparer la retraite.

Société de personnes à gouvernance paritaire et mutualiste, AG2R LA MONDIALE cultive un modèle de protection sociale unique qui conjugue étroitement rentabilité et solidarité, performance et engagement social. Le Groupe consacre chaque année plus de 100 millions d'euros pour aider les personnes fragilisées et soutenir des initiatives individuelles et collectives dans le domaine du logement, de la prévention santé et de l'aide aux aidants.

Suivez l'actualité du Groupe : [www.ag2rlamondiale.fr](http://www.ag2rlamondiale.fr) / Twitter : @AG2R LA MONDIALE.

Contact presse : Mélissa Bourguignon

[melissa.bourguignon@ag2rlamondiale.fr](mailto:melissa.bourguignon@ag2rlamondiale.fr) / 01 76 60 90 30 / 06 04 52 18 63