



édité par
Harmonie Mutuelle ESS

Le média des nouvelles solidarités

harmonie-mutuelle.fr/ess

#9 Novembre-Décembre 2023

L'ESS face à la spirale de l'absentéisme



page 03 ▶ **Édito**

page 04 ▶ **Analyse**

page 06 ▶ **Chiffre clef**

page 09 ▶ **Podcasts**



Directrice de la publication : Séverine Guillouzic
Responsable communication : Stéphanie Aubert
Rédacteur en chef : Philippe Chibani-Jacquot
philippe.chibani-jacquot@harmonie-mutuelle.fr
Comité de rédaction : Marine Boyer, Amandine Dubois-Fleury, Séverine Guillouzic
Design graphique, vidéo and co : Célia Benzerara, Cyrille Le Floch
Post-production podcast : Thomas Delamotte
Valorisation : Cécile Raymond
Images : getty images

Absentéisme : comment agir à court terme ?



Avec plus d'un salarié sur deux en arrêt de travail en 2022, l'absentéisme atteint un niveau historique.

Dans l'ESS travailler en sous-effectif est un facteur de risque supplémentaire car le sens des missions incite fortement les salariés à assurer le travail coûte que coûte.

Quelles sont les solutions pour enrayer la hausse de l'absentéisme ? Cette hausse constatée par tous les baromètres, elle touche l'ESS comme l'ensemble des entreprises et se résume en deux infos...

En 2022, on a dépassé le seuil symbolique des 50% de salariés qui ont connu un arrêt de travail.

Et les troubles psychologiques deviennent une cause majeure de ces arrêts. C'est même le premier facteur des arrêts longs.

Et pourtant... une étude récente de

l'Observatoire de l'imprévoyance rappelle que 85% de la population active considère le travail comme une source d'épanouissement. Le sujet de l'absentéisme n'est donc pas celui d'une démotivation générale à travailler. Il est dans la capacité des organisations à créer, malgré les contraintes, les conditions d'activité qui permettent ce bonheur de travailler...

L'intensification du travail, comme partout ailleurs génère de l'isolement et de la souffrance qui débouchent sur des arrêts.

Mais les métiers de l'ESS, majoritairement tournés vers l'humain sont porteurs de sens. Ils motivent les salariés à assurer leurs missions, coûte que coûte, quitte à faire passer la mission avant leur santé... jusqu'à ce que ça craque. Les employeurs de l'ESS doivent donc faire face à une véritable spirale de l'absentéisme...

Pour s'en sortir, l'attractivité des métiers, les moyens alloués aux missions sociales sont des leviers majeurs et globaux.



Mais comment chaque structure peut-elle agir à court terme, quels sont les leviers d'amélioration à la portée de chaque établissement ? C'est à ces questions que Ness tente de répondre en allant interroger

experts et dirigeants ...

Merci à vous de suivre cet opus 9... « L'ESS face à la spirale de l'absentéisme ».

Agir avant que cela ne craque



Dans un secteur où le sens de la mission humaine prime souvent sur sa propre condition, l'absentéisme nourrit l'absentéisme.

Pour rompre la spirale, il est important de regarder l'environnement de travail qui est majoritairement cité comme parmi les origines des arrêts longs. Analyser et agir sur la charge de travail de chaque salarié serait autant un gage de bien être des salariés, que de réaliser les missions et les objectifs des organisations.

Alerte sur l'absentéisme

Que nous révèle la hausse des chiffres des arrêts de travail ? Car c'est un fait, quelque-soit le baromètre que l'on regarde, l'absentéisme progresse ([voir l'édito de notre dossier](#)). Les chiffres varient entre 42 et 50% des salariés qui ont connu un arrêt en 2022, et tous sont en augmentation d'au moins une demi-douzaine de points par rapport à l'avant-Covid.

Les causes évoluent aussi. La maladie « ordinaire » et les accidents de la vie restent les premiers facteurs déclenchants d'un arrêt. Mais les arrêts longs (plus de 30 jours) qui ont touché un salarié sur cinq

sur les trois dernières années, sont majoritairement dus à des facteurs psychologiques. Et leur durée passe de 97 à 111 jours en un an, selon le baromètre du Comptoir Malakoff Humanis. Ces facteurs psychologiques peuvent être de nature familiale ou personnelle, mais ils sont aussi largement dus au contexte professionnel. L'Observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV évalue dans une étude sur les arrêts longs publiée en septembre dernier, que 66% des salariés concernés évoquent l'environnement de travail comme l'une des causes de leur arrêt ([voir notre infographie synthétique](#)). Autrement dit, se préoccuper de la santé de ses salariés, imposent de se pencher sur l'organisation du travail.

Et dans l'ESS ?

Les chiffres spécifiques de l'absentéisme dans les branches de l'ESS ne sont pas connus mais Younes Benhjab, chef de projet au pôle santé et qualité de vie au travail (SQVT) d'Harmonie Mutuelle ESS constate : « on nous interpelle actuellement sur ces questions d'absentéisme ». Si l'on prend les chiffres de la santé, un secteur auquel l'ESS est relié, ce sont 63% des salariés qui ont eu un arrêt de travail en 2022, soit 13 points de plus que la moyenne nationale. Par ailleurs, l'Observatoire de l'imprévoyance a mesuré le senti-

ment de culpabilité chez les salariés en arrêt long. Il est cité dans 22% des cas. Et Gaëlle Viette, qui a mené l'enquête, autant dans le privé que dans la fonction publique (santé, éducation...), constate que cette culpabilité face à l'arrêt, est particulièrement plus forte dans les « métiers de conviction ».

Sens et environnement du travail

L'une des singularités de l'ESS est le sens donné au travail. Les métiers et missions sont centrés sur l'accompagnement des autres, la prise en charge de l'humain, le soin, la solidarité. Emmanuelle Paradis, cheffe de projet SQVT Harmonie Mutuelle ESS, raconte des situations où les professionnels dépassent largement leur fiche de poste pour compenser le manque d'effectifs et de moyens : « je me souviens d'une agent de service, chargée du ménage et de la préparation des petits déjeuners, qui arrivait 30 minutes avant l'heure pour aider une pensionnaire, dont elle avait repéré que la santé se dégradait, à prendre son petit déjeuner à la petite cuillère. Ce n'était pas dans ses missions mais c'est la situation qui était juste parce que c'était intolérable pour elle (...) Et ce qui fait qu'à un moment donné, cela craque brutalement, c'est que cet engagement-là est totalement invisible ».

Retrouver le sens du collectif de travail

Cette spirale de l'absentéisme, atteint donc des professionnels parce qu'ils et elles s'engagent au-delà de leur temps et de leurs missions. L'intensification du travail due à la réduction des coûts et des moyens est à l'origine de cette spirale. L'augmentation des moyens alloués à ces activités d'intérêt général et l'amélioration de l'attractivité des métiers (salaires, conditions de travail) sont indispensables à l'amélioration globale des environnements de travail. Ils relèvent du dialogue social des branches et de la négociation avec les prescripteurs et financeurs que sont l'Etat et les collectivités territoriales (tout particulièrement les Départements).

Mais comment agir au plus de l'activité de l'organisation ? « un travail, même très prescrit, est confronté à de l'imprévu et le salarié a à faire des choix. Mieux il est outillé, mieux cela se passe. Outillé sur le plan technique et humain, mais aussi dans l'organisation collective du travail. Il lui faut des repères comme l'opportunité d'échanges de pratiques entre pairs », explique Emmanuelle Paradis. Younes Benhjab évoque le cas où deux établissements d'une même association ont fait des choix inverses face à l'absentéisme. L'un a décidé d'interrompre les temps de partage de pratiques pour se concentrer sur les interventions, quand l'autre choisit de les garder. « La seconde a pu réduire son absentéisme, l'autre pas ». Les recettes miracles n'existent pas s'empressent d'ajouter les experts SQVT, mais toute solution issue d'un travail qui remet le collectif de travail au centre est favorable à une solution qui permet de trouver des résultats qui feront baisser l'absentéisme : « reprendre le projet associatif, temps de partage des pratiques pour éta-

blir un diagnostic, coconstruction des procédures, apporter des réponses collectives », énumère Younes Benhjab. « Et parfois il vaut mieux une solution qui paraît un peu bancal mais qui fait accord entre tout le monde, qu'une solution apparemment miracle, mais peu partagée », ajoute Emmanuelle Paradis, qui énumère quelques solutions dans notre podcast. ([écouter le podcast](#))

Accompagner pendant l'arrêt

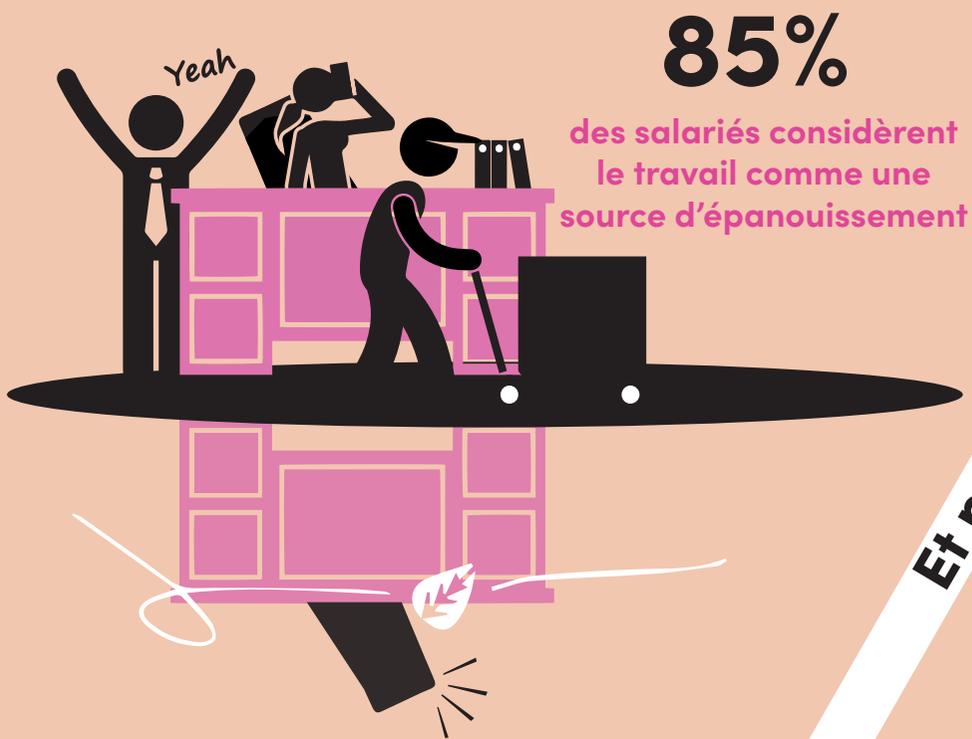
Si les facteurs psychologiques et l'environnement de travail suscitent de plus en plus d'arrêts longs, il paraît d'autant plus cohérent d'accompagner les salariés au mieux pour que leur retour soit réussi. L'arrêt pour raison de santé est un soulagement, mais c'est aussi une source d'inquiétude quand l'arrêt se prolonge. Combien de temps va-t-il durer ? Quel sera mon corps après la maladie ? Quel sera le regard des autres, tant du fait de ma maladie, que de mon absence ? Que vais-je rater ? Et les difficultés financières dues à une baisse de rémunération sont aussi source d'un stress énorme. « Il faut prendre en compte ces considérations psychologiques », insiste Agnès Riu, Directrice Prévoyance du Groupe VYV ([écouter notre second podcast](#)). Elle ajoute qu'une reprise mal accompagnée « c'est souvent un retour en arrêt de travail ou des situations très difficiles pour la personne en emploi, avec des répercussions avec les collègues ou les personnes qu'elle sert ».

Comment accompagner ? « Le manager, les services des ressources humaines, les partenaires sociaux, aussi, ont un rôle. Le premier est d'anticiper en rendant disponible les réponses aux premières questions

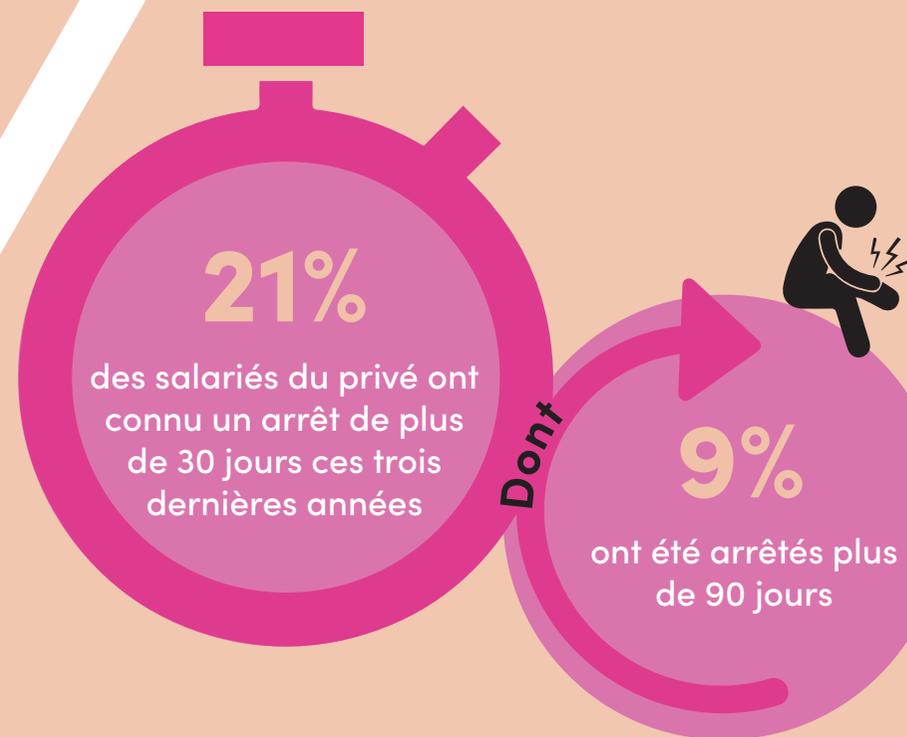
qui vont se poser (perte de salaire, qui est mon interlocuteur...) ». En dehors des cas où le médecin invite à couper le contact avec l'environnement professionnel, un contact léger du manager ou de la RH pour se mettre à la disposition du salarié et lui apporter les réponses, est utile et important, explique la Directrice Prévoyance : « bien sûr il ne s'agit pas d'être intrusif, mais d'être disponible au moment où la personne pourra aller chercher les informations et le contact dont elle aura besoin ».



66%



Et pourtant...



Parmi les 9% :



66%

des sondés estiment que leur environnement de travail a contribué à leur arrêt



35%

citent la fatigue et la dépression comme cause de l'arrêt long

Les raisons citées par les sondés sont :

45%



la surcharge de travail

41%



la pénibilité «physique»

35%



le rythme et l'organisation de travail

Source : **Arrêts de travail de plus de 3 mois**, Motifs, vécu et attentes des salariés du privé, Observatoire de l'imprévoyance Groupe VYV, Septembre 2023



66% des salariés ayant connu un arrêt long évoquent une origine liée à l'environnement professionnel selon une étude de l'Observatoire de l'imprévoyance (Groupe VYV). La surcharge de travail est le premier facteur évoqué, avant la pénibilité physique.

Quelle place prend notre travail dans ce qui nous empêche, temporairement de travailler ? L'étude de l'Observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV qui cible les arrêts de plus de 90 jours (un arrêt est considéré long dès 30 jours. Mais c'est après trois mois que les conséquences financières et les risques liés à une reprise mal préparée grandissent) est particulièrement éclairante.

En effet, selon cette étude qui a sondé 1014 salariés ayant connu un arrêt de plus de 90 jours récemment,

66%, soit deux tiers d'entre eux évoquent l'environnement professionnel comme l'une des origines de l'arrêt. Ce n'est pas la seule, puisque l'origine d'un arrêt long peut être multifactorielle, mais elle est la plus consensuelle. L'environnement social et familial n'est cité que par 21% des répondants.

Qu'est-ce qui touche le plus les salariés dans leur environnement professionnel ? Le premier facteur cité pour préciser l'impact de l'environnement de travail sur sa santé c'est la surcharge de travail. Près d'un répondant sur deux (45%) mentionne ce facteur, devant la pénibilité physique (41%) puis le rythme ou l'organisation du travail (35%).

L'organisation du travail et les tensions qu'elle peut générer apparaît, selon ces chiffres, comme un facteur d'arrêt et donc d'absence du salarié. Si l'étude ne permet pas d'isoler ce qu'il en est spécifiquement parmi les salariés relevant des branches professionnelles de l'Economie sociale et solidaire, Gaëlle Viette, de l'Observatoire de l'imprévoyance constate que

« notre enquête qualitative avait déjà permis de relever que les personnes engagées dans la santé ou ceux qui exercent des métiers de conviction sont les plus touchées. Ce sont aussi ceux qui souffrent le plus de culpabilité au moment de s'arrêter ».

Les employeurs ont donc tout intérêt à se préoccuper de l'impact de l'organisation du travail, s'ils se soucient de la santé de leurs salariés, qui plus est lorsque leur activité connaît une pénurie comme c'est le cas dans les métiers du care. Tout comme ils ont à se préoccuper de mieux appréhender l'accompagnement de leurs salariés en arrêt long afin de préparer une reprise, sans risque de rechute, comme nous l'explique Gaëlle Viette, de l'Observatoire de l'imprévoyance.





EP #1

Renforcer le mental du collectif pour gérer la charge de travail

[PODCAST EXPERT]

L'absentéisme augmente comme l'indique tous les baromètres. Une meilleure gestion de la charge de travail est un axe important pour limiter cette augmentation, voire inverser la courbe. Emmanuelle Paradis et Younes Benhjab, chefs de projet du pôle santé et qualité de vie au travail d'Harmonie Mutuelle ESS nous aident à cerner le problème sur les métiers de l'ESS et expliquent comment tisser un cadre d'amélioration des pratiques.



Écouter le podcast



EP #2

Et si on parlait d'arrêt de travail plutôt que d'absentéisme du salarié ?

[PODCAST EXPERT]

Et si on arrêta de parler d'absentéisme qui désigne le salarié pour parler simplement d'arrêts de travail. C'est une posture adoptée par l'Observatoire de l'imprévoyance du Groupe VYV qui a étudié les motifs et conséquences des arrêts longs et questionné l'opposition traditionnelle entre maladie et activité professionnelle. Agnès Riu, directrice de la prévoyance du Groupe VYV partage les résultats de cette étude et trace les pistes d'un véritable accompagnement du salarié pour anticiper les conditions de son retour.



Écouter le podcast

