

communiqué de presse

Paris, le 9 juin 2026

Face à un absentéisme installé à haut niveau, Malakoff Humanis appelle à sortir du constat et présente des clés de la maîtrise du risque

Malakoff Humanis publie l'édition 2026 de son étude annuelle sur l'absentéisme dans le secteur privé. Cette publication s'appuie sur l'analyse sans précédent de trois sources de données complémentaires : les arrêts déclarés pour 3,8 millions de salariés, le suivi médical de plus de 300 000 personnes en arrêt long et les résultats de la 10^e édition de son baromètre annuel qui livre la perception du sujet par les salariés, les entreprises et les médecins. Face à un absentéisme plus fréquent, plus long et plus répandu, Malakoff Humanis, acteur historique de la prévoyance, propose des solutions éprouvées pour soutenir les salariés et préserver l'équilibre de notre modèle social.

Un absentéisme installé à haut niveau, tiré par l'allongement des arrêts

Près d'un salarié du privé sur trois a été arrêté au moins une fois en 2025. Le taux d'absentéisme s'établit à 4,3 %, soit une hausse de 25,5 % par rapport à 2019. La crise du Covid-19 a profondément modifié le rapport des salariés à leur santé et à leur travail. Un nouveau niveau moyen s'est installé, il ne redescend pas.

Les arrêts longs (plus de 60 jours) progressent de 4,9 % en un an. S'ils représentent 9,4 % des arrêts, ils concentrent 63,8 % des journées d'absence. Ils constituent donc le principal enjeu d'accompagnement, en particulier par les assureurs prévoyance comme Malakoff Humanis qui viennent compléter les indemnités journalières de la Sécurité sociale quand le maintien du salaire par l'employeur décroît puis disparaît (potentiellement à partir de 30 jours et jusqu'à trois ans).

Des problématiques générationnelles distinctes

Les moins de 30 ans, sont arrêtés souvent (21% l'ont été 2 fois et 17,5 % trois fois ou plus, sur l'ensemble des salariés de moins de 30 ans arrêtés en 2025), pour des durées courtes (12,4 jours en moyenne), signe d'une entrée dans la vie active qui ne va pas toujours de soi.

À l'inverse, les salariés de plus de 55 ans sont arrêtés moins souvent (28,2% au moins une fois) mais pour des durées plus longues (39,7 jours), associées à une prévalence plus importante des pathologies lourdes.

Les cadres et les managers en première ligne

Les cadres voient leur taux d'absentéisme progresser de 35,2 % par rapport à 2019, une augmentation portée par des arrêts dont la durée moyenne est passée de 16,4 jours en 2019 à 20,2 jours en 2025. Parallèlement, la fonction managériale montre des signes de fatigue : 53 % des managers déclarent s'être vu prescrire au moins un arrêt en 2025, un chiffre en nette progression depuis l'introduction de nouvelles formes de travail comme le management hybride.

Santé mentale : première cause des arrêts longs

Les troubles psychologiques (dépression et burn-out en particulier) sont en 2025 le motif de 37,8 % des arrêts de plus de 30 jours, et augmentent de 25% par rapport à 2020 (37,8% en 2025 versus 30,3% en 2020). C'est une tendance de fond, avec une surreprésentation chez les femmes (36,9 % pour 28,7 % chez les hommes) et les cadres (44,4 % pour 32,5 % chez les non-cadres). L'étude révèle un fort enjeu de libération de la parole : la moitié des salariés concernés n'ose pas aborder le sujet en entreprise.

Comprendre, prévenir, accompagner, contrôler : quatre solutions éprouvées par Malakoff Humanis

La situation est paradoxale : bien que le niveau de préoccupation des entreprises concernant l'absentéisme n'ait jamais été aussi élevé (63 %), plus d'une entreprise sur deux (55 %) n'a déployé aucune action pour y faire face.

Fort de son engagement historique sur le sujet, Malakoff Humanis propose une démarche complète pour aider les entreprises à passer du constat à l'action : comprendre, prévenir, accompagner et contrôler.

1. Comprendre la situation.

Il s'agit d'accompagner l'entreprise dans l'établissement d'un diagnostic à partir de ses propres données, comparées à celles du secteur, dans l'objectif d'identifier les dimensions sur lesquelles il est déterminant d'agir.

En 2025, Malakoff Humanis a réalisé plus de 2 500 diagnostics absentéisme accompagnés de plans d'action sur des leviers clés : la santé mentale, les aidants, les addictions.

2. Prévenir les arrêts de travail.

Si la nécessité de mettre en place des programmes de prévention en entreprise n'est plus discutée, dans les faits, les actions de prévention peinent encore à se généraliser. La prévention est ainsi la troisième solution la plus citée par les dirigeants comme moyen de lutter contre l'absentéisme, après la réalisation d'un diagnostic et l'accompagnement du retour au travail. Elle n'est pourtant installée que dans 29% des entreprises.

Malakoff Humanis propose une palette complète de solutions de prévention des arrêts :

- ligne d'écoute de soutien psycho-social assurée par une équipe de psychologues dédiée ;
- programmes de prévention de pathologies lourdes comme les maladies cardiovasculaires ou les cancers ;

- accompagnement des situations de fragilité - aide, handicap, difficultés financières... - par du soutien psychologique, des aides financières ou une orientation vers des solutions pour mieux vivre le quotidien : aménagement du domicile, portage de médicaments, garde d'enfants ...

3. Accompagner le retour à l'emploi.

Face au risque de désinsertion professionnelle liée à un arrêt long, l'accompagnement du retour à l'emploi est un enjeu majeur. Pour autant, c'est un chantier encore sous-investi : seul un tiers des entreprises a mis en place un dispositif, alors que 72% des salariés déclarent que la reprise après un arrêt de plus de 30 jours est difficile (+14 points en deux ans).

L'efficacité des dispositifs d'accompagnement est avérée ; dans les entreprises clientes de Malakoff Humanis, 72% des salariés accompagnés ont repris leur activité dans l'année. Et le nombre total de jours d'absence du salarié a diminué de 73 jours en moyenne.

Le temps partiel thérapeutique¹ apparaît également comme un levier efficace pour sécuriser la phase critique de la reprise du travail. Les travaux réalisés en 2025 par la chaire « Entreprise et santé » Cnam & Malakoff Humanis montrent que ce dispositif permet de réduire les arrêts de travail pour maladie avec un effet moyen estimé à -21 jours d'arrêt par trimestre suivant l'entrée en temps partiel thérapeutique.

4. Contrôler le bien fondé des arrêts.

Pour lutter contre l'absentéisme, le contrôle est cité en 4^e position parmi les leviers les plus efficaces par les salariés et les dirigeants, et en 6^e position par les médecins. Il est pratiqué par un tiers des entreprises. Les arrêts dont le bien-fondé n'est pas avéré appellent au dialogue et au lien avec le médecin du travail.

Quant aux actions menées par Malakoff Humanis pour lutter contre la fraude, elles ont permis en 2025 de détecter et d'éviter 68,5 M€ de prestations indues (soit l'équivalent de 3,5% du chiffre d'affaires prévoyance sous gestion), au bénéfice des salariés, des entreprises et, plus largement, du système de protection sociale.

*« L'absentéisme a désormais atteint un nouveau niveau structurel. En dix ans, sous l'effet des évolutions sociétales et du vieillissement de la population, nous avons vu le phénomène changer de nature et s'ancrer dans la durée. L'enjeu n'est plus seulement de comprendre pourquoi les salariés s'arrêtent, il est de savoir comment bâtir les conditions de leur retour. En tant qu'acteur paritaire de la protection sociale, notre rôle est d'apporter notre connaissance et notre savoir-faire en matière de maîtrise du risque. Nous aidons les entreprises à articuler prévention ciblée, soutien aux managers et retour à l'emploi, dans une démarche adaptée à leurs spécificités », déclare **Eric Vaudaine, Directeur général délégué de Malakoff Humanis.***

¹ Motif d'arrêt de travail qui permet de poursuivre ou de reprendre son activité à temps réduit, sur prescription du médecin traitant et avec accord du médecin conseil de la Sécurité sociale. Le salarié perçoit simultanément une fraction de son salaire et ses indemnités journalières.

Méthodologie 2026

1. **Base DSN (déclarations sociales nominatives)** : analyse des données réelles et anonymisées de 3,8 millions de salariés du secteur privé suivis en 2025.
2. **Indemnisation médicale** : analyse des motifs et pathologies de plus de 300 000 arrêts longs.
3. **Baromètre Ifop** : 10^e édition annuelle interrogeant un panel représentatif de 3 000 salariés, 400 dirigeants d'entreprises et 200 médecins généralistes.

**Le dossier Absentéisme 2026 complet est disponible
sur la [Newsroom Malakoff Humanis](#)**

À propos de Malakoff Humanis (chiffres au 31 décembre 2025)

Malakoff Humanis est un acteur majeur de la protection sociale paritaire et mutualiste, à but non lucratif. Le Groupe accompagne entreprises et particuliers en santé, prévoyance, épargne et retraite complémentaire, guidé par sa raison d'être : Partager pour protéger.

En assurance, il protège 400 000 entreprises et près de 10 millions de personnes.

En tant qu'institution de retraite complémentaire Agirc-Arrco, Malakoff Humanis gère les cotisations de plus de 7 millions d'actifs et verse 45 Md€ d'allocations à 6,3 millions de retraités.

Sur le plan social et sociétal, le Groupe accompagne ses clients fragilisés et est engagé sur le handicap, le cancer, le bien-vieillir et les aidants. Près de 200 M€ sont dédiés chaque année à ces actions.

Les fonds propres du Groupe représentent 11,3 Md€. La solidité financière et la performance du Groupe sont confirmées par une notation A+ attribuée depuis 4 ans par S&P Global Ratings et Fitch Ratings. Sur les plans extra-financiers, Malakoff Humanis figure parmi les 2% des entreprises les mieux notées au monde en matière de critères RSE (Ecovadis, niveau Gold - 81/100 en 2026). Enfin, Malakoff Humanis est certifié Top Employer France par le Top Employers Institute depuis 3 ans. malakoffhumanis.com

Contacts presse :

MALAKOFF HUMANIS

Julie Terzulli : +33 6 69 33 28 85

julie.terzulli@malakoffhumanis.com

Élisabeth Alfandari: +33 7 60 09 25 30

elisabeth.alfandari@malakoffhumanis.com

PRIMATICE Conseil

Victoria Rey : +33 6 26 94 54 79

victoriarey@primatice.com

Audrey Ngoh Dad : +33 6 64 21 94 45

audreyngohdad@primatice.com