

**La vie de franchisé est  
plus simple avec**



**Carrefour** **RH**

 Notre expertise à votre service



**Recruter**

**Former ses collaborateurs,**

**Comprendre le droit social & ses évolutions**

**Répondre aux obligations légales  
Prévention et santé**



# **Guide des bonnes pratiques liées à la gestion de l'absentéisme en magasin**



# INTRODUCTION

Chaque jour, nos équipes font vivre l'esprit Carrefour au plus près de nos clients. Leur présence, leur énergie et leur implication sont essentielles au bon fonctionnement du magasin et à la satisfaction de tous. Pourtant, l'absentéisme peut parfois fragiliser cet équilibre : il pèse sur l'organisation, les équipes en place et la qualité de service.

Ce guide a été conçu pour vous accompagner dans la gestion de cette réalité du terrain. Vous y trouverez des conseils simples, des outils concrets et des retours d'expériences issus de nos magasins. L'objectif : vous aider à comprendre les causes de l'absentéisme, à le prévenir et à créer un climat de travail où chacun se sent bien et a envie de venir travailler.

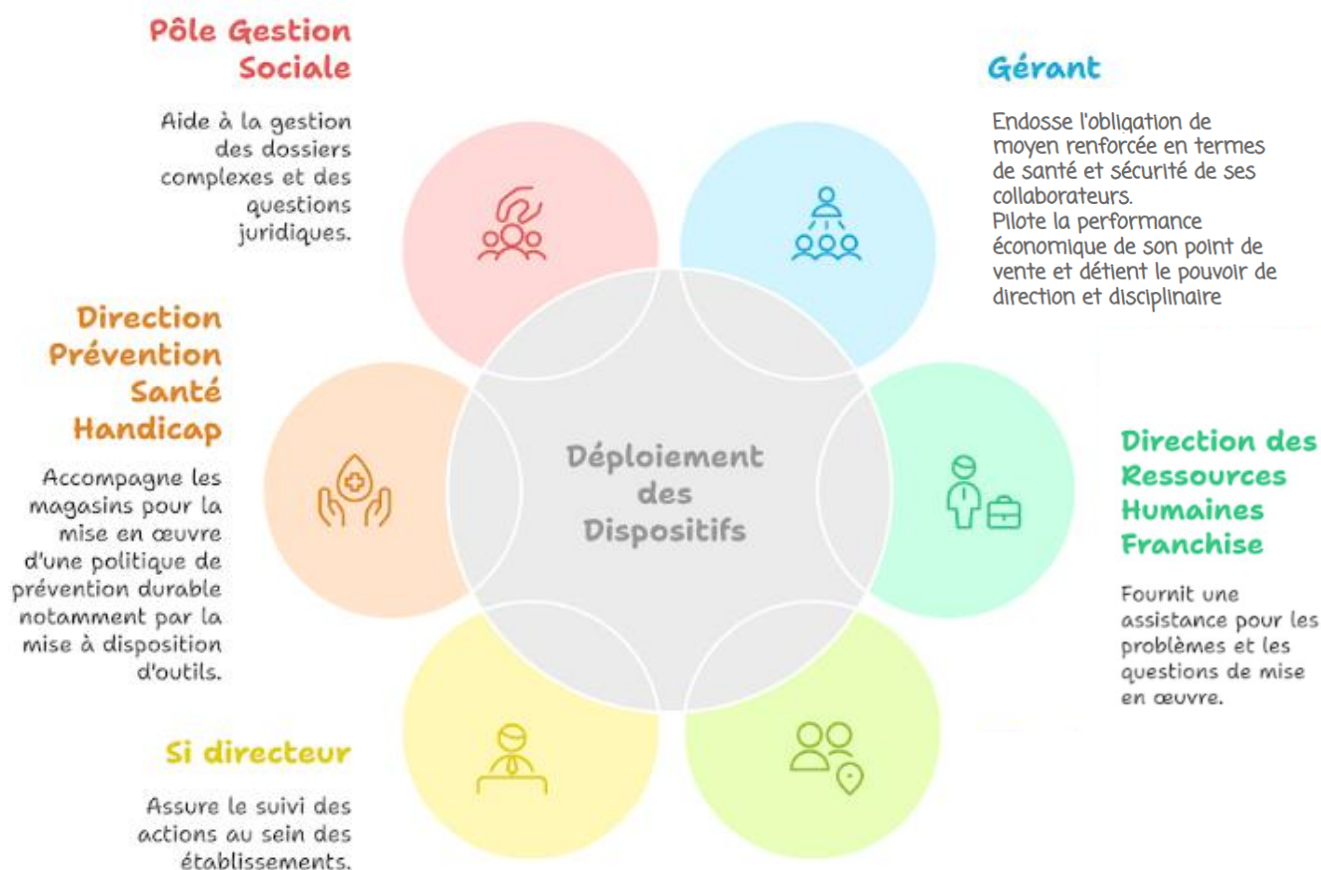
En agissant ensemble, nous pouvons faire de la prévention de l'absentéisme un levier positif : plus de cohésion, plus de motivation, et des équipes plus fortes au service de nos clients.

**Parce qu'un magasin qui va bien, c'est avant tout une équipe présente, soudée et fière de ce qu'elle accomplit chaque jour.**





# Mobilisation des acteurs : Tous engagés dans la démarche !



# 1

## Bonne pratique N°1 : les règles d'or et les briefs prévention santé et sécurité



### Les actions

**1/ L'encadrement prend connaissance des « règles d'or » et des supports de brief associés**

**2/ Un brief prévention est animé mensuellement par l'équipe d'encadrement à destination des équipes en lien avec l'une des règles d'or.**

**3/ Des actions complémentaires sont mises en oeuvre autour de la thématique développée (formations, changements de process, mise à disposition de matériel...).**



### Les objectifs

**1/ Instaurer des temps réguliers d'échange pour partager la culture de prévention, débattre des bonnes pratiques et rappeler les règles de sécurité communes.**

**2/ Responsabiliser chaque salarié individuellement et collectivement, en encourageant leurs suggestions et en les impliquant dans les enjeux santé-sécurité.**

**3/ Faire de la santé-sécurité une priorité managériale quotidienne intégrée au fonctionnement et valorisée lors des contrôles officiels**

**4/ En cas de visite de l'inspection du travail ou de contentieux, cette animation peut être valorisée.**

### Idées pour agir



- ❓ Chaque mois, l'encadrement anime un brief prévention avec le document « règles d'or » diffusé par les DRH Franchise. Ce support, présenté aux équipes, peut donner lieu à des actions concrètes en matière de santé et sécurité au travail.
- ❓ Les nouveaux collaborateurs et intérimaires reçoivent systématiquement les règles d'or dès leur arrivée, afin d'assurer une application homogène de la prévention.
- ❓ L'exemplarité de la hiérarchie est essentielle : chaque encadrant doit appliquer les règles.
- ❓ Enfin, les échanges quotidiens entre les managers et leurs équipes doivent servir à relier les règles d'or aux activités et à renforcer la culture santé-sécurité.



### Ressources

Vous trouverez les « règles d'or » et une trame vous permettant de mettre en place le « brief prévention »



Les 10 règles d'or



Brief prévention

# Bonne pratique N°2 : Le « *point management des absences* » mensuel assurant le pilotage des actions



## Les actions

Chaque mois, prévoir un « *point management des absences* » (RH, managers) pour :

- Suivre les absences et accidents survenus ou en cours
- Décider de la mise en œuvre d'actions, au cas par cas
- Suivre les indicateurs de sécurité
- Suivre les actions du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)
- Chaque brief donne lieu à un relevé des actions à réaliser pour le suivant (autodiagnostic des actions)



## Les objectifs

1. Ritualiser la gestion des absences comme un moment de management spécifique
2. Garantir la qualité de la mise en œuvre et du suivi des actions de management des absences
3. Disposer d'un temps de travail pour manager ensemble les situations les plus complexes, coordonner les actions et le discours

## Idées pour agir



- ☐ Présenter les indicateurs statistiques d'absence, les mettre en perspective, former l'encadrement à leur bonne compréhension
- ☐ En complément du point mensuel, partager un tableau de suivi des absences afin d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, de déterminer quels employés sont fréquemment absents, de s'attaquer aux causes profondes et de réduire le taux d'absentéisme (attention à bien respecter la confidentialité des salariés)
- ☐ Veiller au respect des exigences en matière de protection des données personnelles et du secret médical, dans la rédaction des comptes rendus
- ☐ Communiquer auprès des managers pour partager les informations utiles

## Ressources



Ci-joint une trame pour vous aider à suivre les absences



Modèle suivi absentéisme



## Les actions

1. L'encadrement anime chaque trimestre une « table ronde » consacrée à l'absentéisme réunissant quelques collaborateurs des différents services du magasin (préco 15 max, présence obligatoire).
1. Un questionnaire est envoyé aux salariés (réponse anonyme) au préalable pour les faire s'exprimer et servir de base aux discussions (les réponses sont analysées par l'animateur en amont de la reunion).
1. En introduction de la table ronde, les indicateurs d'absentéisme et leur fluctuation sont présentés pour sensibiliser les employés sur la nature et l'importance de l'absentéisme. Puis une discussion ouverte s'engage sur les causes de l'absentéisme et les initiatives envisageables pour réduire l'absentéisme.
1. Chaque table ronde donne lieu au suivi d'un plan d'action issu des discussions avec les collaborateurs.



## Les objectifs

1. Sensibiliser les salariés aux chiffres clés de l'absentéisme.
2. Faire prendre conscience de l'évolution de l'absentéisme au fil du temps.
3. Identifier et comprendre les principales causes de l'absentéisme et trouver des solutions pour le réduire.

## Idées pour agir



- ☐ Partager un plan d'action actualisé à l'issue de chaque « table ronde collaborateurs », pour démontrer la bonne prise en compte des irritants exprimés et l'engagement de la l'encadrement dans l'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail des équipes.
- ☐ Restituer les résultats du questionnaire préalable et les verbatims les plus marquants lors de la table ronde, pour montrer aux salariés que leurs avis sont entendus et servent de base à la réflexion collective.
- ☐ Présenter les indicateurs d'absentéisme avec distinction entre accidents, maladies et absentéisme sauvage, pour sensibiliser les salariés aux chiffres clés et à l'évolution de l'absentéisme dans l'entreprise.



## Ressources

Ci-joint une trame de questionnaire préalable et de compte rendu



Trame CR



## Les actions

### L'encadrement/la RH :

- 1. Prend contact avec les collaborateurs en absence prolongée pour faire un point de situation**
- 2. Informe le salarié des différentes options pouvant être envisagées, adaptées à la situation du collaborateur.**



## Les objectifs

- 1. Prévenir la désinsertion professionnelle par un accompagnement suivi des collaborateurs en absence prolongée**
- 2. Mobiliser une expertise adéquate pour prendre en charge la gestion des absences les plus complexes, et se donner les moyens d'organiser le retour à l'emploi des collaborateurs**

## Idées pour agir



- ☐ Mobiliser les collectifs de travail pour garder le contact avec les collègues absents sur une durée prolongée
- ☐ Régulièrement rappeler l'existence de l'ensemble des dispositifs pour accompagner le retour au travail et les modalités pratiques de leur mobilisation



## Ressources

**Vous retrouverez le mode opératoire établi et les outils associés ici**



Procédure arrêt longue durée

# 5 Bonne pratique N°5 : Former l'encadrement



## Les actions

**Former l'encadrement à :**

- Prévenir l'absentéisme ([lien ici](#))
- La tenue des entretiens de ré accueil ([lien ici](#))
- La gestion des situations de conflit ([lien ici](#))
- La gestion du stress ([lien ici](#))
- La gestion des incivilités en caisse ([lien ici](#))



## Les objectifs

1. Améliorer la prise en main de l'encadrement dans la gestion des situations pouvant conduire à de l'absentéisme

## Idées pour agir



- ☐ Insérer dans le plan de formation de l'encadrement des modules en lien avec la prévention et la gestion de l'absentéisme



## Ressources

Vous retrouverez les liens directement dans les actions





## Pour aller plus loin...

### Le saviez vous?



Dans le secteur du commerce, le taux d'absentéisme est de 5,72% (versus 6,11 tous secteurs confondus), chez Carrefour (intégré) il est de 10,64% pour les Hypermarchés et de 11,11% pour les Market (chiffres internes de début Septembre 2025).

### Quels recours sont possibles pour vérifier que les longueurs d'arrêt ne soient pas “abusives” ?



#### ❖ Option 1 : Solliciter la CPAM pour demander un contrôle selon la procédure ci-après.

- Pour faciliter la prise en compte de votre demande, celle-ci doit impérativement comporter les éléments suivants :
  - le numéro de sécurité sociale de votre salarié
  - son nom, son prénom, son adresse
  - la date du début de l'arrêt maladie et la photocopie lisible du volet n°3 de l'arrêt de travail
  - éventuellement les historiques d'arrêt de travail si pertinent
  - le motif de la demande : contrôle administratif (vérifier le respect des heures de sorties autorisées) et/ou médical (vérifier le besoin toujours effectif d'un arrêt maladie pour raison de santé)
  - un descriptif court de la demande de manière factuelle
  - tout autre justificatif (photo, publication sur les réseaux sociaux, extrait de journal, etc.) motivant votre demande de contrôle.



## Pour aller plus loin...

Toutes vos demandes sont à transmettre selon les modalités spécifiques en fonction de la localisation de l'établissement directement en ligne dans une rubrique prévue à cet effet sur le site [ameli.fr](https://ameli.fr) ou par téléphone pour avoir la marche à suivre en appelant le 3646 (du lundi au vendredi de 8h00 à 18h00).

**Avantage de ce recours :** gratuit et simple de réalisation

**Limites de ce recours :**

- la CPAM n'est pas tenue d'informer l'entreprise de :
  - l'analyse qui sera faite du signalement fait par l'entreprise
  - la réalisation ou non d'une visite de contrôle
  - des conclusions du médecin conseil à l'issue d'une visite de contrôle

### ❖ **Option 2 : Solliciter une contre-visite médicale telle que prévue à l'article du Code du Travail**

- La contre visite médicale est un droit pour l'entreprise lui permettant par la suite de :
  - Suspendre la complémentaire entreprise (hors droit local)
  - Alerter de manière motivée la CPAM si la contre-visite est concluante sur un arrêt "non justifié" (modalités de demande de contrôle CPAM ICI)
  - Sensibiliser les salariés sur les contrôles possibles des arrêts
  - Réduire le sentiment d'injustice lié à l'absentéisme récurrents "non justifié" de certains collègues



### Avantages de ce recours :

- peut être dissuasif auprès de certains salariés
- permet de suspendre le versement du complément de salaire

### Limites de ce recours :

- recours payant (environ 200€ tout compris)
- taux de “réussite” assez faible (en moyenne 6% en lien avec un arrêt injustifié lorsque le contrôle peut avoir lieu et 1/3 en lien avec des difficultés à réaliser le contrôle qui peut parfois conduire à suspendre la complémentaire)
- n'empêche pas le salarié de faire un nouvel arrêt maladie dont il faudra faire une nouvelle demande de contre visite médical ou d'un recours auprès de la CPAM

**?? Exemples d'intervenants que l'employeur peut mandater :**  
Securex, Mediverif, etc.

### Comment contester un accident du travail ou une maladie professionnelle ?



En tant qu'employeur vous ne pouvez pas refuser de déclarer un accident, même si vous estimez qu'il n'a pas de lien avec le travail.

Cependant, vous pouvez émettre des réserves motivées sur le caractère professionnel de l'accident, c'est-à-dire contester le fait que l'accident soit survenu par le fait ou à l'occasion du travail.



## Pour aller plus loin...

❖ Pour contester un accident du travail :

- 1) Émettre des réserves dans les 10 jours suivant la déclaration AT
  - directement dans la déclaration dans les 48 heures
  - sur courrier libre, à mentionner dans la déclaration pour ne pas que le dossier soit clôturé sans attendre la réception de votre courrier
- 2) Pour éviter la reconnaissance de l'accident, il est nécessaire que les réserves soient motivées :

### Exemples de réserves motivées :

« Mon salarié s'est blessé à l'occasion d'un match de football le dimanche et a essayé de faire passer cela en accident de trajet le lundi matin » ⇒ La réserve fait référence aux circonstances de temps et de lieu. Elle précise les circonstances dans lesquelles l'accident serait survenu et ceci hors du temps et du lieu du travail.

### Exemples de réserves non motivées :

« Mon salarié a signalé sa blessure le lundi matin, peu de temps après sa prise de poste » ⇒ La réserve porte sur le moment du signalement ce qui n'est pas la même chose que concernant les circonstances de temps et de lieu de survenance de l'accident. La réserve ne donne aucun élément de circonstance (temps, lieu de l'accident ou activité du salarié au moment de l'accident).



## Pour aller plus loin...

« Mon salarié avait déjà des problèmes au genou depuis quelque temps » ⇒ L'existence d'antécédents médicaux ne remet pas en cause la réalité de l'accident, ni son caractère professionnel. Il sera néanmoins tenu compte de cette circonstance pour vérifier l'imputabilité des lésions à l'accident, mais ne s'agit pas d'une réserve obligeant la caisse à ouvrir une instruction contradictoire.

« Le salarié s'est blessé en sautant au lieu d'utiliser l'échelle mise à sa disposition » ⇒ La réserve concernant la faute de la victime n'établit pas en quoi le salarié se serait placé hors du lien de subordination. Il a peut être commis une faute (non respect des règles de procédure) mais était bien dans l'exercice de son travail.

« Aucun témoin n'est en mesure de confirmer les dires de mon salarié. Disproportion entre l'affection décrite et la prescription d'un arrêt de travail allant jusqu'au..... » ⇒ Ces deux réserves ne portent ni sur les circonstances de temps et de lieu, ni sur une cause totalement étrangère au travail. Elles ne permettent pas de remettre en cause le fait que l'accident a bien eu lieu par le fait ou à l'occasion du travail, et ne pourront donc être considérées comme recevables.

La caisse peut de sa propre initiative décider d'une enquête contradictoire au vu des éléments saisis sur la déclaration d'accident du travail.



### **Comment recevoir un salarié pendant son arrêt maladie ?**

#### **Proposer un rendez-vous de liaison par courrier en informant le médecin du travail de la démarche :**

- Lorsque la durée de l'absence maladie d'un salarié est supérieure à 30 jours, la suspension du contrat de travail ne fait pas obstacle à l'organisation d'un rendez-vous de liaison entre le salarié et l'employeur, associant le service de prévention et de santé au travail (médecin du travail).
- Il est organisé à l'initiative de l'employeur ou du salarié.
- L'employeur informe celui-ci qu'il peut solliciter l'organisation de ce rendez-vous. Il est conseillé de le faire par en LRAR ou par mail avec accusé de réception.
- Le médecin du travail doit être informé de la tenue de ce rendez-vous de liaison, idéalement 8 jours avant (prévoir de le mettre en copie des échanges par courrier ou mail).

#### **Recevoir le salarié s'il répond positivement à votre proposition ou à sa demande pour lui permettre de conserver le lien avec l'entreprise :**

- Le rendez-vous de liaison peut être organisé en présentiel comme en distanciel notamment en fonction de la situation du salarié.
- Aucune conséquence ne peut être tirée du refus par le salarié de se rendre à ce rendez-vous.
- Le ou les référents handicap du site peuvent y être conviés exclusivement à la demande du salarié concerné, celui-ci est tenu à une obligation de discrétion.



## Pour aller plus loin...

**Échanger sur les différentes options possibles pour faciliter sa reprise :**

- Ce rendez-vous a pour objet d'informer le salarié qu'il peut bénéficier d'actions de prévention de la désinsertion professionnelle :
  - dont celles prévues à l'article L. 323-3-1 du code de la sécurité sociale [actions de formation accessibles pendant un arrêt],
  - de l'examen de préreprise prévu à l'article L. 4624-2-4 du présent code [dès 30 jours d'arrêt]
  - et des mesures prévues à l'article L. 4624-3 [aménagement de poste demandé par le médecin du travail].

**?? Le Gouvernement a mis en place un “questions/réponses” dédié aux dispositifs de prévention de la désinsertion professionnelle :**  
<https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/questions-reponses-sur-les-mesures-relatives-a-la-prevention-de-la-desinsertion/>



## Pour de plus amples informations

### Les contacts de vos DRH en région

- **Audrey ALLIEN**, Territoire Franchise **IDF Nord Est**
- **Lydia VOYER**, Territoire Franchise **SUD**
- **Sevil KOCA**, Territoire Franchise **GRAND OUEST**

Notre site dédié comportant des informations, des documentations et des prestations :

<https://crh.carrefour.com>