

**Ecole Des Hautes Eudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Management et entrepreneuriat**

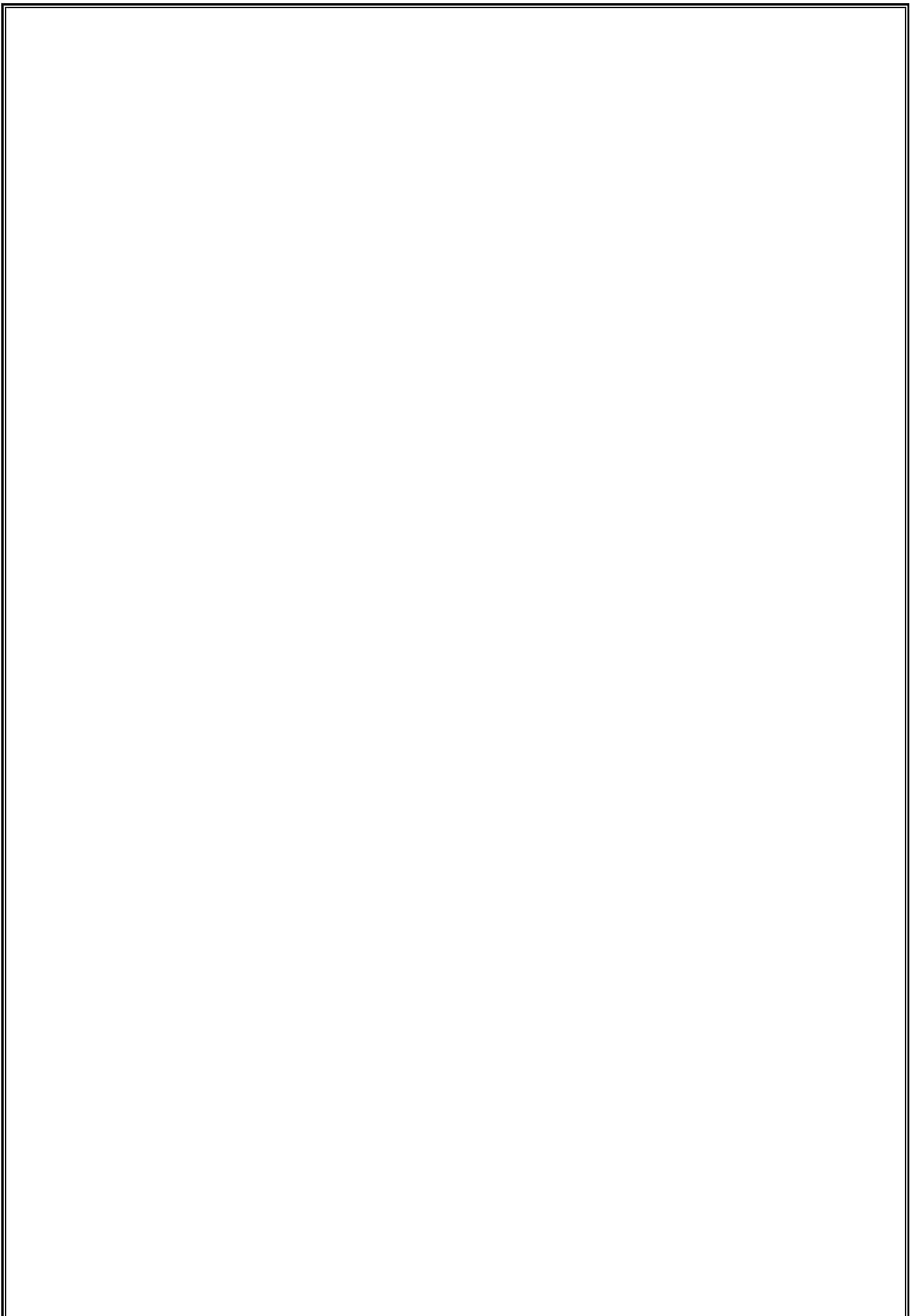
**THÈME :**

**Etude du phénomène d'absentéisme  
Au sein d'une entreprise privée.  
ETUDE DE CAS : Condor-BBA-**

**Présenté par :**  
**Melle Housna Dhia Elhak Serradj**

**Encadré par :**  
**M. Farouk Bekioua**

**Juin 2018**



**Ecole Des Hautes Eudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de master  
en sciences commerciales**

**Option : Management et entrepreneuriat**

**THÈME :**

**Etude du phénomène d'absentéisme  
Au sein d'une entreprise privée.  
ETUDE DE CAS : Condor-BBA-**

**Présenté par :  
Melle Housna Dhia Elhak Serradj**

**Encadré par :  
M. Farouk Bekioua**

**Juin 2018**

## ملخص

اصبحت ظاهرة التغيب عن العمل ظاهرة منتشرة و في جميع انحاء العالم، هي اليوم من احد اهم المشكلات التي لا يمكن تجاهلها لسبب ما تحمله من انعكاسات سلبية على مختلف الجوانب؛ مالية كانت او تنظيمية داخل المؤسسة. لهذا هي الان من اهم النقاط التي يركز عليها البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

كما يرى الباحثون ان التغيب يعد مؤشر من المؤشرات التي تبين سبب المشاكل الداخلية للمؤسسة. لهذا و بحكم ان القانون وحده غير كفيلا بالتحكم فيه و جبت دراسته، تحليل اسبابه و تفسير ما يمكن ان ينجر عنه من سلبيات للوصول الى نتيجة تمكننا من التقليل منه.

نتناول في هذه المذكرة ثلاث فصول، من بينهم فصلين نظري و فصل اخير تطبيقي. نتطرق في البداية الى دراسة مفهوم التغيب واهم مظاهره، نمر بعدها الى البحث عن اسبابه، و توضيح العوامل التي تنجر عن ظهوره. و الاخير يدور حول وضع بعض النقاط التي قد تساعد في الحد منه. يحمل الفصل التطبيقي دراسة ميدانية على مستوى شركة كوندور بهدف دراسة التغيب عن كئب و فهمه فهما دقيقا للوصول الى النتائج المراد تحقيقها .

يمكن القول اننا توصلنا الى عدة نتائج تبينت في ان الاطار التنظيمي و الاسلوب الاداري له علاقة بالتغيب، بالاضافة الى العديد من المقاربات شخصية كانت او تنظيمية. حاولنا كذلك استخراج بعض النصائح التي قد تساعد في اخذ الحيطه و الحد من هذه الظاهرة .

**الكلمات المفتاحية :** التغيب، الاطار التنظيمي، العوامل التنظيمية ، الاسلوب الاداري .

## **Résumé**

Le phénomène de l'absentéisme est devenu un phénomène répandu dans le monde entier il est aujourd'hui l'un des problèmes les plus importants qui ne peuvent être ignorés en raison de ses répercussions négatives sur divers aspects, financiers ou organisationnels au sein de l'institution. C'est aujourd'hui l'un des points les plus importants de la recherche scientifique , économiques et en sciences de la gestion.

Nous discutons trois chapitres, y compris deux chapitres théoriques et un dernier chapitre qui est pratique . Nous discutons d'abord le concept d'absentéisme et ses manifestations les plus importantes, puis nous allons chercher ses causes et clarifier les facteurs qui échappent à son apparition. Nous finissons par mettre quelques points qui peuvent aider à le réduire. Le chapitre est fait pour une étude pratique au niveau de Condor afin d'étudier l'absentéisme de près et de le comprendre avec précision pour atteindre notre objectif .

On peut dire que nous avons atteint plusieurs résultats qui ont été montrés dans le cadre organisationnel et le style de management liés à l'absentéisme, en plus de nombreuses approches personnelles ou organisationnelles. Nous avons également essayé de faire sortir quelques conseils qui pourraient aider à prévenir et à réduire ce phénomène.

**Mots-clés:** absentéisme, cadre organisationnel , facteurs organisationnels, style de management.

## **Abstract**

The phenomenon of absenteeism has become widespread throughout the world and today it is one of the most important problems that can not be ignored because of the negative repercussions it has on various aspects. This is now one of the most important points focused on scientific research in economic sciences and management sciences. The researchers believe that absenteeism is an indicator of the causes of the internal problems of the institution. Therefore, since the law alone is not capable of controlling it, it is necessary to study it, analyze its causes, and management sciences. The researchers believe that absenteeism is an indicator of the causes of the internal problems of the institution. Therefore, since the law alone is not capable of controlling it, it is necessary to study it, analyze its causes, and make it possible for them to be deprived of negative points in order to reach a result that enables us to reduce it. Based on this, studying the phenomenon of absenteeism can be considered a very interesting study.

In this note we discuss three chapters, including two theoretical chapters and a final chapter on my application. We first discuss the concept of absenteeism and its most important manifestations, then we search for its causes, and clarify the factors that lead to its emergence and the latter turn the status of some points that may help to reduce it. The applied chapter holds a field study at the level of Condor Company in order to study the absenteeism closely and understand it accurately to reach the results to be achieved. of absenteeism can be considered a very interesting study. In this note we discuss three chapters, including two theoretical chapters and a final chapter on my application. We first discuss the concept of absenteeism and its most important manifestations, then we search for its causes, and clarify the factors that lead to its emergence and the latter turn the status of some points that may help to reduce it. The applied chapter holds a field study at the level of Condor Company in order to study the absenteeism closely and understand it accurately to reach the results to be achieved

**Keywords:** absenteeism, regulatory frame-work, organizational factors, management style.

## Remerciements

En tout premier lieu, je remercie le bon dieu , tout puissant, de m'avoir donné la force, la volonté, la santé, la patience et le courage pour terminer ce travail.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie particulièrement Mr. FAROUK BEKIOUA pour son encadrement, ses conseils durant la période de ce travail.

Je tiens aussi à remercier Md. ASMA CHEBIRI responsable du service de formation a Condor

Merci pour tous mes enseignants et tous ceux qui m'ont soutenues et qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

## **Dédicace**

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.*

*A mes chères parents, pour leur patience, leur amour, leur soutien et leur encouragement...*

*A mon chère frère Midou .*

*A mes sœurs : Ichrak et Aya.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour que j'ai pour vous,*

*.*

*Une spéciale dédicace à mon amie fairouz, merci de m'avoir toujours encouragée, je te souhaite une vie pleine de bonheur et de succès.*

*A mes proches et a toute personne qui m'a aidée à franchir un horizon dans ma vie.*

## **lise des tableaux**

### **Chapitre I :**

|  |    |
|--|----|
| tableau 1-1: ratio de l'analyse quantitative ..... | 23 |
|--|----|

### **Chapitre II :**

|  |    |
|--|----|
| tableau 2-1: les normes d'absences que les entreprises suivent ..... | 36 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| tableau 2-2 les points essentiels dans la gestion des conditions de travail..... | 48 |
|--|----|

### **Chapitre III :**

|  |    |
|--|----|
| tableau 3-1: répartition de personne du complexe par sexe..... | 65 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-2: répartition de l'ensemble de personnes du complexe per catégorie<br>socioprofessionnel ..... | 66 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-3: répartition de l'ensemble de personnes du complexe par ancienneté..... | 67 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-4: nombre d'heure d'absence selon les motifs d'absentéisme..... | 69 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| tableau 3-5: modèle de guide d'entretien ..... | 74 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-6: l'absentéisme par sexe ..... | 78 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| tableau 3-7: l'absentéisme par Age ..... | 79 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-8: l'absentéisme par catégorie socioprofessionnel ..... | 80 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| tableau 3-9: la fréquence par tranche d'ancienneté ..... | 81 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-10: l'absentéisme par situation familiale ..... | 82 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| tableau 3-11: l'absentéisme par type de contrat ..... | 83 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| tableau 3-12: l'absentéisme par motifs ..... | 84 |
|--|----|

## lise des figures

### Chapitre I :

|   |    |
|---|----|
| figure 1-1: les types d'absentéisme ..... | 14 |
| figure 1-2: périmètres d'absence .....    | 20 |

### Chapitre II :

|  |    |
|--|----|
| figure 2-1: les leviers d'action ..... | 44 |
|--|----|

### Chapitre III :

|  |    |
|--|----|
| figure 3-1: organigramme de condor .....                         | 63 |
| figure 3-2: répartition par sexe .....                           | 65 |
| figure 3-3 : répartition par catégorie socioprofessionnel .....  | 66 |
| figure 3-4: répartition par ancienneté.....                      | 68 |
| figure 3-5 : résumé de la démarche de recherche .....            | 76 |
| figure 3-6: l'absentéisme par sexe .....                         | 78 |
| figure 3-7 : l'absentéisme par Age .....                         | 79 |
| figure 3-8: l'absentéisme par catégorie socioprofessionnel ..... | 80 |
| figure 3-9: la fréquence par tranche d'ancienneté .....          | 81 |
| figure 3-10: l'absentéisme par situation familiale .....         | 82 |
| figure 3-11: l'absentéisme par type de contrat .....             | 83 |
| figure 3-12: l'absentéisme par motifs .....                      | 84 |

## Liste des abréviations

**GRH** : Gestion des **R**essources **H**umaines

**RSE** : **R**esponsabilité **S**ociétale de l'**E**ntreprise

**BBA** : **B**ordj **B**ou **A**rréridj

**CDD** : **C**ontrat à **D**urée **D**éterminé

**CDI** : **C**ontrat à **D**urée **I**ndéterminé

**CTA** : **C**ontrat de **T**ravail **A**idé

**DAIP** : **D**ispositif d'**A**ide à l'**I**nsertion **P**rofessionnelle

**ALD** : **A**bsence a **L**ong **D**urée

**MAP** : **M**ise **A** **P**ied

**AT** : **A**ccident de **T**ravail

**CM** : **C**ongé de **M**aladie

**AA** : **A**bsence **A**utorisé

**ANA** : **A**bsence **N**on **A**utorisé

**CSS** : **C**ongé **S**ans **S**olde

**CKD** : **C**ompletely **K**noocked **D**own

**UE** : **U**nion **E**uropéenne

**BTP** : **B**âtiment **T**ravaux **P**ublique

**OMC** : **O**rganisation **M**ondiale **C**ommerce.

**SPA** : **S**ociété **P**ar **A**ctions

**PDG** : **P**résidant **D**irecteur **G**eneral

# Sommaire

## *Introduction générale.*

### **Chapitre 01 : cadre théorique de l'absentéisme.....5**

**Section 01 : définition du concept d'absentéisme.....7**

**Section 02 : l'origine de l'absentéisme.....11**

**Section 03 : mesure de l'absentéisme.....18**

### **Chapitre 02 : étude du phénomène d'absentéisme.....26**

**Section 01 : les facteurs d'absentéisme.....28**

**Section 02 : l'impact de l'absentéisme.....38**

**Section 03 : prévenir l'absentéisme.....43**

### **Chapitre 03 : étude de cas au sein de Condor -BBA-.....55**

**Section 01 : présentation de condor.....56**

**Section 02 : méthodologie de recherche.....70**

**Section 03 : analyse et interprétation.....77**

## *Conclusion générale.*



*Introduction générale*

## **Introduction générale :**

Dans le contexte d'amélioration continue de la productivité, toute entreprise doit avoir un objectif qui se base sur une politique de développement et de gestion qualitative des ressources humaines.

car l'entreprise et non seulement un lieu de productivité, mais aussi un lieu où s'établissent des rapports et des relations sociales entre les différents acteurs .

une utilisation efficace des ressources de l'entreprise dépend de la performance de ses RH à l'intérieur. donc les RH font la force de l'entreprise.

Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place un mode d'organisation qui motive la présence des travailleurs. parce que, la non présence d'un facteur aussi important représente un obstacle , et engendre des coûts directs et indirects pour l'entreprise.

aussi l'absentéisme est un moyen de dysfonctionnement qui nuit l'image de l'entreprise.

Etant l'une des sources de toute perturbation et le début de la naissance d'un sentiment d'abandon et de rejet de travail. l'absentéisme mérite une plus grande importance. sa maîtrise comprend l'analyse de comportement des hommes au travail.

Raison pour laquelle, nous avons choisi d'étudier ce phénomène, non seulement pour comprendre les vraies causes qui le provoquent mais aussi, de savoir comment se prévenir de ce problème nuisible.

Notre étude a pour objectif de répondre à notre problématique qui tourne autour de phénomène d'absentéisme qui est :

**Comment comprendre et agir sur l'absentéisme au sein**

**de Condor-BBA-?.**

Pour effectuer cette étude et assurer une meilleure compréhension de ce sujet, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes:

**a- comment peut-on définir l'absentéisme ?**

**b- quels sont les vraies causes qui poussent le personnel à s'absenter ?**

**c- existe-il des solutions clés en main pour le vaincre?.**

en but d'avoir des explications utiles et de répondre à cette problématique, on a bien choisi de suivre une méthode explicative et analytique. Nous avons divisé ce travail à deux types d'étude,

La première est une étude théorique de phénomène d'absentéisme, et la deuxième est une étude pratique au sein d'une entreprise privée (Condor).

Nous proposons quelques hypothèses qui vont être vérifiées au cours de cette étude et qui sont:

**H1- l'absentéisme est une absence volontaire de la part des salariés( donc c'est un vice).**

**H2- le cadre organisationnel, le style de management ont un impact sur l'évolution de ce phénomène.**

**H3- transformer la gestion de l'absentéisme en une gestion de présence.**

Bien évidemment, chaque hypothèse sera étudiée tout au long de notre étude.

La démarche de cette recherche consiste à analyser les données d'absence au sein de la structure de l'entreprise Condor -BBA-, par une analyse quantitative et qualitative. En utilisant des outils statistiques, des conseils administratifs, des résultats de notre entretien avec un représentant des cadres et un autre qui représente les simples employés et notre propre jugement. Pour la collecte des données de cet entretien. Afin de pouvoir traiter et représenter les résultats.

Le traitement des données sera fait à l'aide du programme Excel.

Notre mémoire contient trois chapitres chaque chapitre a trois sections:

**Chapitre 01:** on commence dans ce chapitre (cadre théorique de l'absentéisme ) par une Bref généralité sur le sujet. Dans la seconde section on va présenter les origines de l'absentéisme. Et enfin les mesures de ce phénomène.

**Chapitre 02 :** Deuxième chapitre( études de phénomène d'absentéisme ) est consacré pour étudier les points essentielles de notre recherche. On commence par les facteurs d'absentéisme, ensuite, l'impact de ce phénomène complexe et enfin, nous allons mettre l'accent sur la prévention de l'absentéisme.

**Chapitre 03 :** Le dernier chapitre( étude de cas au sein de condor-BBA-) représente évidemment une cas pratique au sein de Condor. Raison pour laquelle nous devons passer par une présentation de l'entreprise et de la direction d'accueil, après nous allons présenter notre méthodologie de recherche et nous finirons par l'analyse et l'interprétation des résultats.



**Chapitre I :**

*Cadre théorique de l'absentéisme*

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

### **Introduction :**

Tout entreprise se repose sur trois composants primordial à son fonctionnement, ces composants ne sont que ses ressources matériel, financière et humaines .

En mettant l'accent sur ce dernier composant qui est une importance capitale pour le développement d'une entreprise ,car aujourd'hui les ressources matériels et financières sont comparables, seul les ressources humaines peuvent faire la différence dans un environnement concurrentiel.

Avoir cet avantages compétitif nécessite d'abord et avant tout un certain nombres de travailleur compétents mais surtout présent.

Ne pas être présent volontairement ou involontairement de la part des travailleurs créer ce qu'on appelle l'absentéisme qui est une véritable source de perturbation dans une organisation.

Raison pour laquelle nous tenterons dans un premier lieu de définir le concept d'absentéisme ainsi que quel que termes qui tourne autour du sujet tout en reposant sur les ouvrages et les dictionnaires....

Nous allons aussi présenter ses différents formes ,ses types et nous finirons par les instruments de mesures de ce phénomène

### Section01 : définition du concept d'absentéisme :

#### 1.1 Essai de définition :

"Qu'est-ce que l'absentéisme? La question est rarement posée en tant que telle, tant la réponse semble aller de soi : c'est le fait d'être absent de son poste de travail. Cette définition est cependant imprécise. Si on suit une formation, n'est-ce pas aussi une absence de son poste de travail ? Fumer une cigarette ou faire une pause-café, est-ce un arrêt de travail ? Lire des blogs ou consulter son courriel personnel durant son temps de travail, est-ce faire preuve de présence ?

La frontière entre la présence et l'absence au travail n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le croire au premier abord. L'absentéisme est un concept qui reste à définir : n'existe pas de définition standard ou universelle."<sup>1</sup>

On exprime par "absentéisme" un jugement de valeur sur le comportement d'absence considéré au fonctionnement d'une organisation; en 1982 Klaric définit ce mot de manière générale comme "la non-présence au travail"<sup>2</sup> cette définition englobe toute sorte d'absence quel que soit les causes qui l'on provoque.

Il est une réponse individuelle à un malaise parfois collectif. C'est donc un signal faible à repérer, qui peut être annonciateur, à terme, d'un mouvement social.<sup>3</sup>

Larousse a défini l'absentéisme par " le fait d'être absent du lieu de travail ,de l'école, d'une réunion, participation à une action..... Où la présence est obligatoire."

Petit Robert le définit quant à lui " un manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu ; comportement de celui qui est souvent absent"

À partir de cette définition nous pouvons dire que l'absentéisme est un ensemble d'absence répétée ,ces absences touchent le travail et le devoir que le salarié doit accomplir.

---

<sup>1</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action à l'analyse*, AFNOR édition, Paris, 2015, P.01.

<sup>2</sup> Gisèle Tchuinguem, *ampleur, coûts, facteurs personnels et occupationnels de l'absentéisme dans la fonction publique hospitalière*, mémoire de garde de maître es sciences, facultés de médecine, Cameroun, 2009, P.18.

<sup>3</sup> Op.cit.P.123.

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

Il est aussi " une somme des temps d'absence des salariés d'une catégorie professionnelle, d'un établissement, d'une entreprise ou de l'ensemble des exploitations d'une région ou un pays"<sup>4</sup>

"l'absentéisme est l'objet d'un clivage entre deux mondes : celui dans lequel le personnel est loyal envers d'entreprise et celui dans lequel le personnel profite du système en toute impunité .le premier monde regroupe bien souvent les dirigeants dont certains pensant clairement que " les uns bossent et les autres pas "<sup>5</sup>

Nous déterminerons par ces définitions que l'absentéisme est un acte volontaire de la part d'un individu due à un manque d'intérêt à l'égard de son activité.

Donc c'est un témoignage d'un comportement socioculturel de refus limiter du travail et de baisse de l'implication par le salarié.

Cet acte s'explique par une absence justifier autoriser pour des divers motifs tout comme par une absence non justifié , non autorisé. Cette dernière est un comportement anormal qui provoque une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail et qu'il doit être surveillée.

### **1.2 Absence et absentéisme**

De nos jours beaucoup de personnes utilisent les termes "absence" et "absentéisme", mais très peu entre eux ce qui savent la différence entre ces deux mots, donc il est utile de les distinguer

**Absence:** C'est la présence physique d'un individu à son poste de travail pendant les horaires prévus mais une absence n'est pas toujours négative, elle peut être autorisée (congé, jours de formation...).

**Absentéisme:** "Désigne un phénomène collectif"<sup>6</sup> le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail, c'est un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (personne qui doit être à son lieu de travail pour une telle heure mais qui n'est pas présent). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral: "C'est l'idée de se soustraire à un devoir

---

<sup>4</sup> <http://www.cairn.info/revue-courrier.h> (consulté le 15/02/2018)

<sup>5</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris, 2015, P.15.

<sup>6</sup> M.lakehel.dictionnaire des questions sociales l'harmattan.2005.

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

t'abandonner sa tâche "<sup>7</sup>, contrairement , à l'absence l'absentéisme et négatif car il correspond à une absence volontaire ,non autorisé ou à une absence qui touche la performance de l'entreprise.

on voyant la différence entre ces deux mots par cet l'exemple : un congé de maladie et un congé de formation, le premier freine l'activité ,tandis que ,le deuxième est un investissement qui donne des résultats par la suite .

" l'absence il défaut de présence .nous aurions envie de compléter c'est définition en proposant.

- ❖ **Absence**= non présence pendant les périodes théoriquement travailler
- ❖ **absentéisme** = absence d'une personne a un moment où elle devrait être sous la subordination de l'employeur( si on veut faire plus juridique)

Cette définition permet d'écartier de l'absentéisme des absences en dehors des horaires habituels de travail évidemment, mais aussi des absences de type "congés payés " ou" congés conventionnels ". pour lesquels l'employeur ne s'attend pas à la présence de salariés"<sup>8</sup>

### **1.3 présentéisme et absentéisme**

Dans le but de la perfection les organisations cherchent de divers moyens pour limiter l'absentéisme et valoriser la présence au travail, cependant, la plupart des entreprises se sont trouvés dans le cas d'augmenter le taux d'un autre phénomène qui est le présentéisme, parce que la présence de travailleur ne garantit pas sa performance où son rendement.

Donc nous pouvons définir le présentéisme en tant qu'un phénomène" qui caractérise le comportement du travailleur qui malgré les problèmes de santé psychologique nécessitant de s'absenter, persiste a se présenter au travail"<sup>9</sup>

Dans le même sens, le présentéisme et un comportement se présenter au travail alors que l'État physique ou psychologique limite la capacité productive de l'individu.

Jean-Pierre Brun (université de Laval) lancé ce terme dans le cas, où « les employés son physiquement présent( présentéisme ), mais souvent perturbés(stress,

---

<sup>7</sup> D.weiss « l'absentéisme »revu française des affaires sociaux.1979.p.8.

<sup>8</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir* ,WOLTERS KLUWER édition, paris, 2015,P.29.

<sup>9</sup> Revu française de gestion ,p.16.

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

concentration..) leur potentiel est réduit. Ils s'investissent le moins possible , quittent dès que possible et sont mentalement plus ou moins présents ». On note aussi que la notion de présentéisme peut désigner le fait d'être <sup>10</sup>:

- ✓ présent à son poste de travail( le contraire de l'absentéisme).
  - ✓ présent physiquement travail mais peu productif( on parle alors de présentéisme contemplatif).
  - ✓ de rester tard au travail pour bien se faire voir de son patron( le présentéisme compétitif)
  - ✓ de travailler tout en étant malade( le sur présentéisme).
- présent physiquement mais faire autre chose<sup>11</sup>.

dans ce contexte cary Cooper associer le terme présentéisme au concept de sur engagement au travail.

Cela va engendrer des conséquences non souhaitable en terme de capacité: Les retards, tomber dans l'erreur à cause de la fatigue et un niveau de service très bas .tout cela touche à l'image de l'entreprise.

dirons que la présence d'un travailleur est une obligation quelque soit les conditions est une fausse croyance sa présence peut-être un flieux tout comme l'absentéisme.

---

<sup>10</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'analyse a l'action*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.02

<sup>11</sup> Denis Monneuse, YouTube, 06 septembre 2003

### Section 02: l'origine de l'absentéisme

l'ensemble d'absences reposent sur différentes formes de congés qui sont :

#### 2.1 Les types de congés :<sup>12</sup>

Certaines absences sont prévisibles : le repos hebdomadaire; les congés payés; le congé sans solde autorisé, les jours fériés ;les ponts les repos compensateurs certaines fêtes locales professionnelles ou religieuses.....

d'autres sont circonstanciées ou imprévisibles; telles les absences ou congés liés à la santé; à la formation, à la vie de famille, à l'activité de l'entreprise, aux activités de représentation du personnel, à la vie politique, à des activités d'intérêt général et civil ou activités judiciaires, voire à l'humeur du moment.

#### a- les absences prévisibles :

- les congés payés pour lesquels l'employeur est décideur du calendrier
- les jours fériés chômés dans l'entreprise
- les fêtes locales, professionnelles ou religieuses si la loi est muette un certain nombre de conventions collectives prévoient un jour férié
- les repos compensateurs à 100 pour les heures exceptionnelles autorisées par l'inspecteur du travail
- les repos compensateurs à 50 pour heures exceptionnelles autorisées par l'inspecteur du travail
- les repos compensateurs correspondant à des travaux urgents
- les jours de repos pour réduction du temps de travail
- les jours de prises du temps épargné dans le compte épargne temps si un compte épargne temps a été institué dans l'entreprise et que le salarié entend prendre un congé rémunéré
- les jours de repos compensateur de remplacement des heures supplémentaires
- les jours (ou demi-journée) correspondant à la bonification des heures supplémentaires entre la 35 et la 39 heure

---

<sup>12</sup>Guy Lautier ,*Vos droits Vos obligations après la loi des 35heures*,MAXIMA éditions, France, 2003,P.251-P.253.

### **b-les absences circonstanciées ou imprévisibles**

- les congés pour événements familiaux
- les congés liés à la vie de famille
- les congés pour convenance personnelle
- les congés liés à la santé
- les congés liés à la formation
- les congés liés à la vie politique
- les congés et absences liés à la vie judiciaire non rémunérés
- les absences liées aux activités de l'entreprise
- les congés et absences liés aux activités de représentation du personnel
- les congés liés à des activités civiques ou d'intérêt général.

### **2.2les composants de l'absentéisme**

Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme dans une entreprise que ce soit public au privé il est important de discerner ses différents composants:<sup>13</sup>

- absence pour maladie
- Absence pour maladie professionnelle
- congé de maternité
- les accidents de travail et de trajet
- congés de formation
- retard et absence non justifier
- les grèves
- les événements familiaux

Absence pour maladie: Ce sont des absences pour une raison médicale il est motivé par la présentation d'un certificat médical, les maladies peuvent empêcher l'individu à être présent poste de travail.

---

<sup>13</sup>Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'analyse à l'action*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.02.

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

Les maladies Peut-être physique ou psychologique cela la loi à accorder d'ailleurs des congés soit pour une "longue durée ou une courte durée"<sup>14</sup>

Absence pour maladie professionnelle: Une maladie est professionnelle lorsque on trouve son origine dans les conditions de travail (stress , utilisation des produits biologique, chimique ...) ce type d'absence peut conduire a un classement ou à un licenciement des travailleurs .

Congé de maternité (pré et poste- natal inclus): C'est un congé qui a une durée de trois mois le code de travail algérien les femmes fonctionnaire bénéficie des facilité dans les conditions fixés par le règlement intérieur de l'organisme employeur.

Elles ont le droit de deux heure d'absence rémunéré les premiers six mois et une heure d'absence rémunéré pour les six mois suivant, pour l'allaitement d'enfants.<sup>15</sup>

arrêt pour accident de travail : incluant des accidents de trajet et les accidents de service ce types d'accident est involontaire et soudain ,arrivent fréquemment dans les secteurs de travail, pendant un trajet effectué par l'assuré pour se rendre à son travail.<sup>16</sup>

Une absence pour accident de travail doit être déclarer dans les 48 heures (les jours non ouvrables ne sont pas compter).

Les congés de formation : ce type congé et un droit que l'employeur doit assurer a ses travailleurs en suivant la loi de code algérien qui dit que:" employeur y tenue de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumis à L'avis du comité de participation " <sup>17</sup>

Les événements familiaux : Ils incluent les événements suivant :<sup>18</sup>

- Mariage d'un descendant de salarié
- La naissance d'un enfant du travailleur
- Mariage du salarié
- Décès de l'un de ses proches ou de son conjoint

---

<sup>14</sup> Article202,ordonnance n°06-03du15juillet2006,portant statut général de la fonction publique.

<sup>15</sup> Article 55,loi n°90-11du21/04/1990,relatif au code du travail Algérien,p.16.

<sup>16</sup> Article ,loi n°83-13du02/07/1983,relatif au code de travail Algérien, P.16.

<sup>17</sup> Article57,loi n°90-11du21/04/1990,relatif au code du travail Algerien,p.16.

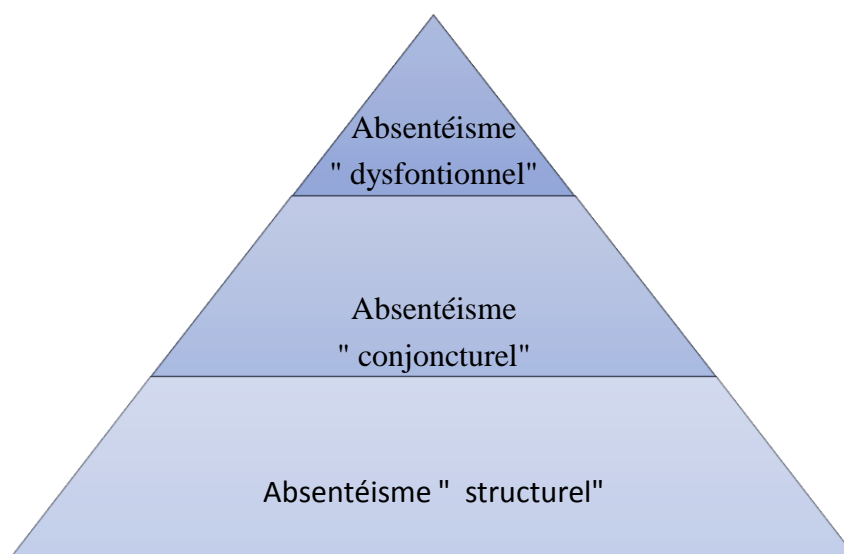
<sup>18</sup> Article212,ordonnance n°06-03du 15/07/2006,portant statut général de la fonction publique.

Dans ce cas le travailleur a le droit d'absenter trois jours ouvrables.

### 2.3 les types de l'absentéisme:

D'après les recherches nous pouvons distinguées trois grandes périmètres dans l'absentéisme qui sont:

**Figure n° 1-1: les types d'absentéisme .**



**Source :** Les trois types d'absentéisme<sup>19</sup>

Absentéisme structural: Il englobe tout type d'absence qui sont indépendants de tout mesure interne de l'entreprise( des absences prévu par la loi ou les convention collective) aussi une absence pour des congés de maternité on peut dire que le salarié victime de ce type d'absence .

Absentéisme conjecturel: est l'ensemble des absences causé par une accident de travail ou des maladies professionnelles, ce sont donc des absences sur laquelle l'entreprise peut agir, car une accident de travail peut-être la conséquence d la non utilisation des moyens de sécurité ;du manque de matériel ou de l'insuffisance d'investissement sur la sécurité des hommes et des femmes au travail .

---

<sup>19</sup> pascal Gallois, l' absentéisme comprendre et agir, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.41.

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

Ce type contient aussi les absences pour les arrêts de maladie , ces congés peuvent être à cause d'une maladie physique tout comme d'une maladie mentale.

Absentéisme dysfonctionnel: C'est le type dates sont les le plus difficile à débusquer, ce dernier est due à la démotivation des salariés.

" cet absentéisme ne dis pas son nom , il est multiple . On le trouve dans presque toutes les natures d'absences .bien sûr dans les absences non autorisées qui ne sont que rarement dues a "une force majeure " , mais aussi dans la maladie rémunérée et dans certains accidents du travail. ces derniers peuvent être le résultat d'une démobilisation du personnel. non que les salariés "s'auto-accidentent" , mais de manière consciente ou inconsciente la démotivation les amène à faire des erreurs ou à être moins vigilants dans leurs gestes professionnel , dans la mesure où l'absentéisme d'une entreprise augmente , c'est souvent dans l'absentéisme dysfonctionnel que l'évolution se fait le plus sentir. "20

### **2.4 les formes d'absentéisme :**

Selon plusieurs études de la part de différent auteurs on peut dire que les types se regroupent dans des Cinq grandes formes qui sont:<sup>21</sup>

- ✓ absentéisme subi
- ✓ absentéisme choisi
- ✓ absentéisme moral
- ✓ absentéisme contraint
- ✓ absentéisme normal

---

<sup>20</sup> Ibid,p.40.

<sup>21</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action a l'analyse*, AFNOR editions,paris,2015,p.09.

## Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme

| Absentéisme moral  | Absentéisme contraint  |
|--|--|
| <p>Une absence moral est tout simplement la définition du présentéisme.</p> <p>c'est un absentéisme interne.</p> <p>le salarié est présent physiquement à son poste de travail mais totalement absent mentalement, soit il est inactif ou il est entrain de travailler pour ses propres intérêts .</p> | <p>Ce sont des absences à contre cœur c'est-à-dire que le salarié ne veut pas quitter son poste pendant les horaires de travail, mais il est obligé de le faire pour des raisons inévitables comme( une maladie des parents au des enfants de salariés , un décès d'un descendant...)</p> <p>c'est une absence entre choisi et subi, Là le salarié a le choix d'aller travailler ou de ne pas y aller.</p> |

**Source :** élaborer par nous

| Absentéisme normal   |
|--|
| <p>l'absentéisme normal apparaît dans de nombreux titre qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ irrésistible: Les absences selon les dispositions légaux</li><li>❖ autoriser: Ensemble d'absence autorisé par l'entreprise selon sa loi interne et sa culture.</li><li>❖ utile: Comprendre les absences pour les jours de formation, les jours de repos aussi sont utiles pour la récupération de l'individu ces jours pousse le travailleur à être plus créative, pareil pour les heures de pause durant le travail cela aide les travailleurs à se détendre et à se rapprocher entre eux et avoir des relations hors le cadre professionnel .</li></ul> |

**Source :** élaborer par nous

## *Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme*

---

| <b>Absentéisme choisi</b>   | <b>Absentéisme subi</b>  |
|---|--|
| <p>Une absence volontaire délibérée de la part des travailleurs</p> <p>on peut même le définir en temps qu'un mauvais comportement qui résulte d'une mauvaise foi, la plupart des salariés se cachent derrière les arrêts de maladie pour avoir plus de temps libre pour leur vie privée.</p> | <p>Une absence involontaire, contre le gré du salarié.</p> <p>pour des raisons extérieures de l'entreprise ça peut être des congés de maladie, des accidents de travail ou des congés de maternité c'est-à-dire toute situation qui empêche le salarié d'être présent sans le vouloir.</p> |

**Source :** élaborer par nous

### Section03: Mesure de l'absentéisme :

Il est difficile de mesurer le taux d'absentéisme dans une organisation. chaque entreprise suit un modèle de calcul selon sa culture, donc il n'y a pas une règle fixe à suivre.

Dans notre recherche nous allons essayer de présenter les indicateurs qui sont utiliser plus sauvant .

#### 3.1 calcule de taux d'absentéisme:

Le taux d'absentéisme est un indicateur que l'on calcule en faisant le rapport entre les heures d'absence il les heures théorique de travail pour une période P.<sup>22</sup>

Taux d'absentéisme=heures d'absence pendant une période P/heures théoriques de travail pendant la même P

Le taux d'absentéisme montre que les heures d'activité qui ne sont pas utiliser, donc c'est un temps perdu pour l'organisation .

Généralement, ce ratio s'exprime en jours, soit pour un salarié, une équipe ou un secteur.<sup>23</sup>

Taux d'absentéisme= journées d'absence /journées théoriques de travail

---

<sup>22</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, *gestion des ressources humaines pilotage et performance*, DUNOD édition,paris,2007,P.193.

<sup>23</sup> François Meulien, *vaincre l'absentéisme*, DUNOD édition,2005,paris,P.03.

### 3.1.1 comment mesurer l'absentéisme :

Pour mesurer l'absentéisme on aura besoin de quelques indicateurs qui sont:<sup>24</sup>

- ✓ nombre de journée d'absence( en dehors des divers congé, des journées perdus dans le cadre de conflit et des absences pour service nationale).
- ✓ nombre de journée théoriquement travailler.
- ✓ nombre de journée d'absence pour maladie.
- ✓ répartition des absences pour maladie selon la durée( selon des tranches choisis par l'entreprise).
- ✓ nombre de journée d'absence pour accident du travail ou de trajet ou maladie professionnelle.
- ✓ nombre de journée d'absence pour maternité.
- ✓ nombre journée d'absence pour congés autoriser( événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes, etc.)
- ✓ nombre de journée d'absence imputable à d'autres causes.

Avec ces indicateurs on ne peut pas comparer une entreprise à une autre .

### 3.1.2 Estimer la gravité du problème d'absentéisme :<sup>25</sup>

Pour apprécier la gravité du problème d'absentéisme dans une entreprise il faut prendre en compte trois caractéristiques qui sont:

■ *L'importance de son évolution* : un absentéisme qui n'a évolué que d'un Point en dix ans ne porte peut-être pas les germes d'un problème de fond, le simple effet du vieillissement du personnel pourrait permettre de l'expliquer.

■ *La persistance dans le temps de cette évolution* : on s'intéressera à des détériorations qui ont plus d'un ans.

■ *La fréquence de la dégradation* : un taux d'absentéisme peut ne pas être élevé en moyenne mais marquer des points certains mois ou à certaines périodes

### 3.1.3les composants de taux d'absentéisme:

---

<sup>24</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.30.

<sup>25</sup> Ibid.P.34.

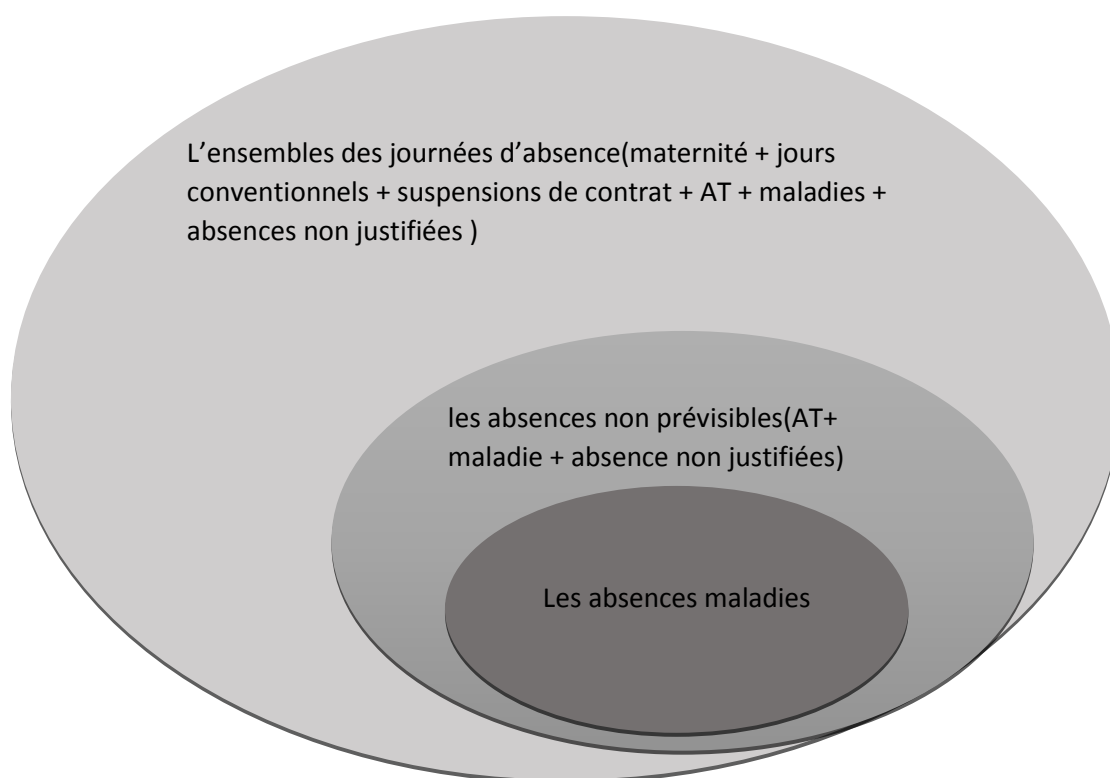
## Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme

---

Dans une entreprise personne ne travaille à temps plein , donc certains absences ne se comptent pas en jours, et pour une meilleure calcule il est préférable de calculer le taux d'absentéisme par les heures d'absence tout en utilisant des éléments qui le compose.

**le numérateur pour commencer:** Comme le précise le décret sur le bilan social , on va trouver les absences( en dehors des divers congés, des journées perdues dans le cadre de conflits et des absences pour service nationale). En d'autres termes, sont exclues du numérateur les absences prévisibles d'une part( heures de délégation dans le cadre de la représentation du personnel, congés payés, formation professionnelle ou encore congés parentaux) et d'autre part les absences qui ont un caractère totalement exceptionnel( heure de débrayage ou de grève par exemple).

**Figure n° 1-3: périmètres d'absence .**



**Source :**Périmètres d'absences<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.32.

**le dénominateur:** est obtenu en multipliant l'effectif inscrit( effectif en contrat avec l'entreprise) par le nombre d'heures théorique de travail de chacun( prévu au contrat). Ce chiffre est relativement fiable si on le calcule en mois mais, dans la mesure où l'on veut disposer d'un taux annuel, il ne faut pas se contenter de l'effectif inscrit au premier jour ou au dernier jour de l'année . c'est pourquoi on calculera 'un effectif inscrit moyen' .<sup>27</sup>

Effectif inscrit moyen = effectif inscrit au premier jour de la période + effectif inscrit au dernier jour de la période / 2

période de référence : la période la plus significative est le mois , les moyennes annuelles peuvent être déterminée en basant sur les résultats mensuels.<sup>28</sup>

### 3.1.4 l'importance de calcul de taux d'absentéisme:

est un outil de mesure très significative dans toute analyse d'absentéisme. il peut être calculé pour l'entreprise dans sa globalité ou pour un service, une direction ...

il permet à l'entreprise de se situer par rapport aux autres entreprises et de déterminer où se trouvent ses problèmes internes. aide à la surveillance de différentes situations .

le taux d'absentéisme est un indicateur du fonctionnement de l'entreprise à triple titre :<sup>29</sup>

- a. un indicateur de la santé au travail.
- b. Un indicateur de la qualité du management et des processus de RH
- c. Un indicateur de la culture d'entreprise et du climat social.

### 3.1.5 le seuil d'absence :

---

<sup>27</sup> Ibid, P.32.

<sup>28</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, *gestion des ressources humaines pilotage et performance*, DUNOD édition, paris, 2007, P.193.

<sup>29</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action à l'analyse*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.125.

## Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme

on mesure l'absentéisme au niveau de l'entreprise ou de l'individu par le taux d'absence, et on le compare par la suite avec un seuil de référence. ce seuil représente un niveau acceptable des absences dans une organisation .

### 3.2 durée et fréquence :

l'indicateur globale d'absentéisme peut être complétée par la détermination des autres indicateurs qui sont <sup>30</sup>

la  
du  
rée

Absentéisme longue durée = nombre d'heures d'absences > 15 ou 20 jours/heures (relativement incompressible) théorique de travail pendant une période P

:  
"La  
dur  
ée  
peu

duréemoyenne des absences = nombre d'heures d'absences sur une période P/ nombre moyen des salaires sur la période P

t  
s'e  
xpr  
ime  
r la

Micro-absentéisme = nombre d'heures d'absences < jours/heuresthéorique de travail pendant une période P

somme d'unité de temps, c'est-à-dire le nombre des jours où un travailleur absente pendant une période de référence." <sup>31</sup>

la durée d'absence peut-être qualifiée comme, une courte période ou pour une longue période, si elle dépasse un certains nombres de journées bien déterminer par l'entreprise. Certains absence se qualifier comme absence de longue durée alors qu'elle est qualifie comme courte durée pour une autre entreprise.

<sup>30</sup> Op.cit,P194.

<sup>31</sup>Sara Laribi, Analyse du phénomène d'absentéisme au sein d'une entreprise, étude de cas, **sonalgaz -Batna-**,mémoire de master en science commerciales(option, management), écoles des hautes études commerciales, Alger, P.47.

## Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme

- **la fréquence** : elle se définit comme le nombre d'absence qui surviennent à l'intérieur d'une période particulière, sans que ne soit considérée leur durée "c'est-à-dire le nombre de fois où le travailleur a absenté pendant une période bien déterminé

Tableau n° 1-1 : Ratio de l'analyse quantitative.

| Ratio  | Mode de calcul  |
|--|---|
| <b>Gravité de l'absentéisme</b>  | Nombre total de jours d'absence/nombre de jours calendaires.  |
| <b>Commentaire : La gravité de L'absentéisme ( ou taux d'absentéisme global ) est une donnée nécessaire mais pas suffisante . elle gagne en valeur informative quand elle est analysée par catégorie tranche d'âge , ancienneté ou tout autre critère qu' peut être significatif</b> |   |
| <b>Absentéisme de longue durée ( &gt;30 jours)</b>   | Nombre total de jours d'absences ( >30 jours) nombre de jours calendaires .                                 |
| <b>Absentéisme de moyenne durée (de 8 à 30 jours )</b>   | Nombre total de jours d'absences (de 8 à 30 jours ) nombre de jours calendaires.                            |
| <b>Absentéisme de courte durée (de 4 à 7 jours )</b>   | Nombre total de jours d'absences ( de 4 a 7 jours ) nombre de jours calendaires .                           |
| <b>Micro-absentéisme ( &lt;4 jours)</b>  | Nombre total de jours d'absences ( < 4 jours) nombre de jeux calendaires .                                  |
| <b>Durée moyenne des absences</b>  | Nombre total de jours d'absences / nombre d'absences (salarié malade × nombre de fois malade dans l'année ) |
| <b>Commentaire : la durée dans l'analyse de l'absentéisme est une dimension clé pour bâtir une typologie des absence . on n'a pas affaire au même absentéisme selon qu'il est de courte ou de longue durée . l'absentéisme maladie de courte durée est souvent un</b>                |   |

## Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme

absentéisme « soupape » dans le sens où il révèle un besoin de rompre avec la vie de l'entreprise . il dénote assez souvent des problèmes de climat social .

A contrario ; la maladie de longue durée est souvent « Portée » par des Populations plus âgées ou des pathologies lourdes, mais elle peut être aussi le résultat d'un phénomène « culturel » .

Le découpage selon la durée qui est proposé ici est personnalisable . on tiendra compte pour l'établir de deux éléments : la durée moyenne des absences et l'existence ou non d'une subrogation de l'entreprise pour les trois premiers jours de carence .

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Fréquence des absences</b> | Nombre total des absences ( salarié malade × nombre de fois malade ) effectif. |
|-------------------------------|--|

**Commentaire : une croissance importante de la fréquence par salarié qui ne s'explique pas par une épidémie est souvent symptomatique d'une dégradation du climat social .**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Prévalence des absences</b> | Nombre de salariés qui se sentent absents au moins une fois dans l'année / nombre total de salariés . |
|--------------------------------|---|

**Commentaire : La Cnam annonce que 75% des salariés ne s'absentent pas du tout dans l'année . c'est un indicateur quand on est dans une entreprise où 50% des salariés s'absentent au moins une fois dans l'année .**

Source : Ratio de l'analyse quantitative <sup>32</sup>

<sup>32</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, 2005, paris, 2015, p.36.

### **Conclusion :**

D'après les définitions qu'on a pu présenter dans notre recherche nous pouvons dire que l'absentéisme est un phénomène de perturbation qu'on doit gérer et maîtriser et pour cela il est nécessaire d'analyser ses indicateurs et de mettre un seuil pour pouvoir déterminer ses conséquences sur la productivité de l'entreprise, en but de le surveiller et de mettre en place des plans collectifs contre ce phénomène nuisibles .

**Chapitre II :**

*Etude du phénomène  
d'absentéisme*

### *Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme*

#### **Introduction:**

L'apparition de tout phénomène repose sur certaines causes qui le pousse à se produire, et pour faire face à ce genre de phénomène il faut d'abord, étudier les facteurs qui le Provoque.

Donc il est possible de définir l'absentéisme comme une réponse à un ensemble de facteurs qui sont le symptôme d'une rupture occasionnelle régulière ou permanente dans la relation que l'individu a-ou n'a pas avec le travail.

Cette définition offre l'avantage de bien comprendre les raisons qui le résulte et nous aide a mettre en place des devers dispositifs par la suite.

Cependant, il n'existe pas de solution miracle pour le vaincre.

Pour MONNEUSE Denis, « la réussite d'un plan d'action dépend certes du contenu des mesures adoptées, mais aussi de leur mise en place, c'est-à-dire de la capacité de la direction des ressources humaines à mobiliser et à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'elles ». <sup>33</sup>

Cette partie va être consacrer pour étudier les différents facteurs d'absentéisme, ainsi son impact sur l'organisation et sur le plan social. nous finirons par proposer quelque solutions qui peut délimiter la gravite de ce phénomène.

---

<sup>33</sup> Denis Monneuse, L'absentéisme au travail de l'analyse à l'action, AFNOR éditions, Paris, 2009, P.147.

### **Section 1: facteurs d'absentéisme.**

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises, tout secteur économique confondu. L'absence d'un salarié perturbe le fonctionnement de l'entreprise et engendre des coûts très élevés, pour le clarifier il faut passer par la détermination des facteurs principaux qui l'influencent, c'est-à-dire l'origine de cette envie ou plutôt ce qui pousse le travailleur à prendre la décision de ne pas aller travailler.

#### **1.1 facteur démographique**

Les recherches ont montré que certains facteurs propres à chaque individu (âge, sexe, ancienneté, qualification et formation, santé et sécurité et situation familiale)<sup>34</sup> ont une influence sur sa présence au travail.

##### **1.1.1 âge:**

Les salariés les plus âgés ont une probabilité de s'absenter pour des périodes plus longues (avoir des absences à longue durée plus que les absences à courte durée).

Par contre les travailleurs les plus jeunes s'absentent plus de fois à courte durée, cette différence est justifiée par le risque de maladie qui évolue: quand l'âge augmente les maladies s'accompagnent d'incapacité de travail de plus en plus.

##### **1.1.2 sexe:**

Généralement les gens disent que les femmes s'absentent plus que le sexe opposé, elles sont plus souvent concernées par les absences de courte durée car elles ont une difficulté de concilier entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. Par contre, les hommes généralement s'absentent rarement mais quand ils le sont la durée de l'absence est plus longue.

##### **1.1.3 santé et sécurité:**

---

<sup>34</sup> Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail de l'analyse à l'action*, AFNOR éditions, Paris, 2015, p.89.

## ***Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme***

---

La santé et la sécurité de l'individu sont les éléments les plus importants, et qui représente des couts lourds pour l'entreprise (les accidents de travail, des dégâts matériels, le temps perdu...).ne pas être en bon santé cela veut dire ne pas être présent au travail physiquement ou moralement, ce qui est n'ai pas une faveur pour l'entreprise.

### **1.1.4 scolarité**

Certains études en prouver que les jeunes travailleurs qui ont fait plus de huit ans d'étude s'absentent plus parce que, ils se plaignent de travail routinier et ne l'acceptent pas facilement.

### **1.1.5 ancienneté :**

" l'absentéisme augmente avec l'ancienneté acquise dans l'entreprise.

l'explication généralement admise est que les nouveaux ne connaissent pas encore les normes sociales, craignent de perdre du crédit, veulent faire leurs preuves et n'éprouvent pas encore de sentiment de saturation ou de lassitude par rapport à leur entreprise ou a leur situation de travail.

le fait d'avoir commencé tôt à travailler augmente la probabilité de connaître un arrêt de travail dans l'année l'usure professionnelle en est bien évidemment la cause".<sup>35</sup>

D'ancienneté influence sur le comportement professionnel du salarié et de son statut. généralement les nouveaux embauchés sont moins absents que les anciens car ils doivent respecter les normes, pour prouver leurs sincérité et garder leurs poste.

### **1.1.6 situation familiale et matrimoniale:**

On peut ajouter la situation familiale en temps qu'un facteur qui influence sur l'absentéisme .car les études en montrer que les gens maries, qu'ils ont des enfants absentent plus que les célibataires, sans enfant. " aussi le sentiment de conflit dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de l'individu est un facteur de croissance des absences"<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid,p.91.

<sup>36</sup> Ibid,p.92.

## ***Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme***

---

les absences d'un salarié commence à augmenter dès qu'il se met en couple, surtout chez les femmes.

Les chercheurs ont prouvé que "plus on a d'enfants plus on est absent"<sup>37</sup>

Parce que, les absences des hommes ne croissent véritablement que dans les familles nombreuses alors que celles des femmes croissent dès le premier enfant.

### **1.1.7 niveau de formation :**

La qualification, le niveau d'étude et la formation aident à réduire le taux d'absentéisme, en effet plus le travailleur est bien formé plus il est capable d'accéder facilement à son poste de travail.

Cela montre que l'absentéisme est la réaction d'un individu envers des postes non intéressants ou envers des conditions de travail non satisfaisantes.

ça explique peut-être pourquoi le taux des absences chez les ouvriers est plus élevé que chez les cadres.

Sans surprise, "la proportion des personnes absentes est plus élevée chez les fonctionnaires qui travaillent à temps plein que ceux qui travaillent à mi-temps.

Il n'est pas surprenant que les cadres sont les moins absents. Ceci dit, ils peuvent plus facilement que les autres pratiquer l'absence morale plutôt que physique, en utilisant une partie de la journée pour prendre un rendez-vous intérieur, pour partir à la chaise à la pêche ou profiter des soldes.

De même, la notion d'absence perd de son sens pour les cadres rémunérés forfaitairement : ils sont moins jugés sur leur temps de présence que sur leurs résultats."<sup>38</sup>

### **1.2 facteurs économiques**

Plusieurs facteurs économiques jouent un rôle important, donc la croissance du taux d'absentéisme. Parmi ces facteurs en compte

✓ rémunération

---

<sup>37</sup> Ibid, p.93.

<sup>38</sup> Ibid, p.94.

- ✓ la région
- ✓ les moyens de transport
- ✓ l'organisation du temps de travail.
- ✓ L'intérêt personnel

### 1.2.1 la rémunération:

La rémunération est un élément important dans la détermination de l'assiduité de travailleur, plus de salarié est bien rémunéré plus sa régularité est augmentée, au contraire, une insuffisance au niveau de salaire dé motive l'individu et le pousse à s'absenter de plus en plus.

" donner des objectifs individuels inatteignables risque plus de décourager les salariés que de les motiver. une part trop importante laissée à la rémunération variable individuelle risque également d'aboutir à une atmosphère de compétition entre collègues .par ailleurs, les primes collectives Montrent aussi les limites.

instaurées dans une entreprise où des jeunes, mieux formés que leur aînés, étaient globalement plus performants que ces derniers, les jeunes s'absentaient régulièrement pour des absents de courte durée.

il avaient, en effet, l'impression de plus contribuer que les autres salariés et ne se sentant pas récompensés à travers le monde de rémunération proposé ." <sup>39</sup>

### 1.2.2 la région :

la région dans laquelle le salarié se situe peut-être une raison qu'il l'empêche à être présent, on donne comme exemple les régions avec un climat très chaud( où très froid) pousse l'individu à penser à s'absenter dès son réveil, ou autres qui se trouvent dans des régions où l'infrastructure de loisir est bien développée ce qui encourage l'individu à s'absenter pour pouvoir en profiter.

### 1.2.3 les moyens de transport :<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid,p115.

<sup>40</sup> Ouali Arézki, Abdelli Mohamed, mémoire

## ***Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme***

---

Le trajet effectuée par des travailleurs résident loin de leur travailler aussi un des facteurs qui augmente l'absentéisme .

### **1.2.4 l'organisation du temps de travail :**

Les changements des saisons au cours de l'année et les variations climatiques ont un effet sur la non présence de travailleur, on donne exemple :des rhumes, gripes ou autres maladies, qui ont une relation avec les changements climatiques augmentent le taux d'absentéisme (arrêt maladie).

Aussi on parle de temps de travail , l'entreprise doit se mettre d'accord avec ses collaborateurs sur les horaires de travail car si le travailleur ne peut pas adapté à son emploi du temps il aura le sentiment de ne plus pouvoir organiser sa vie personnelle et quand il décroche.

" les équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle sont remis en cause. On imagine facilement le dilemme des salariés qui vont devoir renoncer certaines habitudes de leur vie quotidienne( que ce soit l'entraînement sportifs ou bien la garde des enfants...)." <sup>41</sup>

### **1.2.5 l'intérêt personnel : <sup>42</sup>**

on enregistre des absences volontaires qui se manifestent lorsqu'une grève est sur le point de se déclencher. certains travailleurs préfèrent se déclarer malade plutôt que vouloir être considérés comme grévistes.

### **1.3 Facteur organisationnel:**

même si les facteurs d'absentéisme sont propres a chaque entreprise ,en fonction la nature de son activité , on peut regrouper les facteurs organisationnels en" trois grands axes

- les conditions du travail
- les pratiques managériales
- la culture d'entreprise et le climat social." <sup>43</sup>

#### **1.3.1 condition de travail :**

---

<sup>41</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.43.

<sup>42</sup> Op.cit.P.70.

<sup>43</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action a l'analyse*, AFNOR editions,paris,2015,p.99.

## **Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme**

---

La situation de travail englobe plusieurs éléments qui ont un impact sur l'augmentation de taux d'absentéisme.

- **environnement de travail:**

"Les nuisances thermiques, le niveau sonore, les problèmes de luminosité, la toxicité des produits utilisés, mais aussi le défaut d'ergonomie des postes et l'absence de sécurité au travail contribuent à la hausse de taux d'absence".<sup>44</sup>

les déficiences dans ce domaine pèsent sur le moral des travailleurs. Ils ont alors l'impression de ne recevoir aucune considération de la part de leurs dirigeants, et que leurs problèmes sont complètement niés.

tout simplement ils se sentent comme des points anonymes dans l'entreprise.

- **l'organisation de travail**

"les nouvelles formes d'organisation du travail se sont largement développées. Philippe Askenazy, dans son ouvrage *Les désordres du travail*, nous explique que le développement de la qualité totale, du juste-à-temps, des équipes autonomes..., n'a fait que multiplier les contraintes pour le salarié. Recherche flexibilité maximale a donc des effets sur sa motivation et sur le taux d'absentéisme"<sup>45</sup>

Certains changements d'organisation de travail produisent des dégradations de condition de travail ce qui entraîne une croissance au niveau d'absence.

- **Le collectif de travail**

Le sentiment d'appartenance à un collectif joue en faveur de présentéisme. En effet, les salariés hésitent à deux fois avant de s'absenter s'ils savent que leur absence rime avec une surcharge de travail pour leurs collègues. La taille de l'équipe, notamment, n'a pas sans influence. Plus elle est grande, plus elle favorise l'anonymat et les absences.

---

<sup>44</sup> Ibid. P.99.

<sup>45</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, Paris, 2015, p.42.

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

En ce qui concerne la cohésion des collectif de travail quand elle est forte à le taux d'absentéisme à tendance à être faible, on peut penser que les absences sont plus faibles par réflexe de culpabilité et solidarité.<sup>46</sup>

### 1.3.2 les pratiques managériales :

Nous savons tous que la qualité de management et une condition essentielle de la performance et du bon fonctionnement de l'entreprise. Il faut entendre par 'management' l'ensemble des conditions qui font qu'un collaborateur se sent motivé à faire ce qu'il fait dans l'équipe dans laquelle il est. Avoir des objectifs clair, être reconnu quand on fait bien son travail, avoir confiance dans sa hiérarchie, se sentir au sein d'une équipe solidaire, autant de condition que l'on manager dois réunir.

l'absentéisme et souvent un moyen d'échapper à un contexte de travail démotivant. on comprendra donc pourquoi il faut nécessairement s'intéresser au style de management de l'entreprise quand on s'interroge sur l'évolution du taux d'absentéisme .<sup>47</sup>

- "la gestion de carrières ;
- le recrutement ;
- la gestion des compétences ;
- la communication interne ;
- et la politique de rémunération "<sup>48</sup>

représentent un ensemble de processus de GRH qui ont un effet sur l'absentéisme.

si l'entreprise tombe sur la mauvaise personne le jours de recrutement cela va créer des problèmes par la suite(une mauvaise implication )ce qui démotive l'individu et le pousse a s'absenter.

l'inadéquation des compétences aux postes de travail aussi entraîne des frustrations , donc pour s'enfuir cette incompatibilité entre son emploi et ses compétences le travailleur s'absente.

---

<sup>4646</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action a l'analyse*, AFNOR editions, paris, 2015, p.107.

<sup>47</sup> Op.cit.P46.

<sup>48</sup> Op.cit.P.114.

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

La communication interne et aussi importante pour assurer une bonne intégration pour l'ensemble des travailleurs . Plus il y a une communication interne à l'entreprise plus de sentiments d'appartenance à l'entreprise est renforcé .

L'absence c'est une réponse à un faible sentiments d'équité: L'entrée par le sentiment d'équité éclaire les effets du management et des ressources humaines sur l'absentéisme.

si un salarié a l'impression que sa contribution dépasse sa rétribution. il tentera de la démissionner. il aura donc tendance à être plus souvent absent.

" pour aller plus loin, on peut distinguer l'équité distributive ( liée aux échanges avec l'organisation: Salaire, nature des tâches, charge de travail ), et l'équité procédurale ( liée aux rapports avec la hiérarchie, la façon dont sont prises les décisions ). Le ratio de la première peut-être jugé équilibré mais pas le second et vice-versa.<sup>49</sup>

$$\text{Équité} = \text{Rétribution} / \text{contribution}$$

### 1.3.3 la culture d'entreprise et le climat social :<sup>50</sup>

Derrière ces pratiques managériales c'est les sentiments l'équité mais aussi la culture de l'absence et le climat social.

pour mieux comprendre l'influence de la culture d'entreprise sur l'absentéisme il faut d'abord savoir qu'il existe deux types de normes d'absences:

- la norme interne perçue( celle qui semble acceptable pour le salarié ), fruits de sa socialisation: son histoire, ses valeurs, son rapport au travail.
- la norme externe perçue (l'objectif des managers, la norme acceptable par le groupe ).

Le degré d'influence de la norme externe sur la norme interne dépend d'une part de degré de confiance dans le contrat psychologique qui unit l'individu à l'organisation, c'est-à-

---

<sup>49</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action à l'analyse*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.116.

<sup>50</sup> Ibid. P.119

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

dire de son intégration et de la convergence de ses intérêts avec ceux de l'organisation, et d'autre part, de la Culture d'absence: Le contrôle sociale du groupe et plus ou moins fort.

Les organisations qui ont les taux d'absence les plus faibles qui ne sont pas dans la permissivité et organisationnelle, dont la culture et tout sauf laxiste. les raisons en sont les suivantes :

- l'organisation possède une politique de gestion des absences précise bien implantée.
- les employés et les gestionnaires connaissent bien le fonctionnement de la politique de gestion de l'absentéisme en vigueur.
- les manager appliquent à la lettre des consignes en cas d'absence: peu laxisme, cohérence et fermeté.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il suffise de poser des règles strictes pour qu'elles soient respectées, au contraire, l'autorégulation est le plus efficace des systèmes.

Lorsque le degré de cohésion d'un groupe est élevé et que les relations entre les membres sont bonnes. les absences peu fréquentes. il s'avère ainsi que les normes d'absences dépendent de degrés de confiance face au contrat psychologique unissent l'individu à l'organisation d'une part, et du poids de la Culture, une autre part.

**Tableau n°2-1 : les normes d'absences que les entreprises suivent .**

|                                   | <b>Confiance élevée</b>                  | <b>Confiance faible</b>                |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Faible poids de la culture</b> | Absence comme comportement déviant       | Absence selon les individus            |
| <b>Poids de la culture élevé</b>  | Absence suivant la norme de l'entreprise | Absence suivant la norme de son équipe |

### Typologie des normes d'absences suivant les entreprises <sup>51</sup>

Commentaires :

**cas 1** : confiance élevée et poids de culture faible.

Une faible influence de membre du groupe et une forte confiance du salarié engendrent un absentéisme choisi.

**cas 2** : forte confiance et poids de la culture élevée.

en raison de bonne ambiance entre collègues et de l'adhésion à l'entreprise, les salariés intériorisent les normes d'absence de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

**cas 3** : confiance faible et poids de culture faible.

des relations très faibles entre les collègues avec un poids de culture très faible laisse l'individu suivre sa propre norme d'absence.

**cas 4** : confiance faible et poids de culture élevée.

On a une forte cohésion d'une interdépendance, mais une méfiance remarquable envers l'organisation. Donc on a une absence suivant la norme d'équipe et non celle de l'entreprise.

---

<sup>51</sup> Ibid.P.119.

### **Section 02: L'impact de l'absentéisme:**

#### **2.1 l'impact de l'absentéisme :**

l'absentéisme par sa définition même révèle un dysfonctionnement, une faille dans l'organisation d'une entreprise. Généralement il s'agit d'absence qui aurait pu être évité. Cela a donc énormément d'impact sur l'entreprise et sa performance.

On distingue des conséquences sur le plan social d'autres sur le plan financière et sur le plan de l'organisation

##### **2.1.1 Les conséquences sur le plan social:**

l'absentéisme d'entreprise a toujours des conséquences sur l'individu. L'absence de quelqu'un se traduit bien souvent par des situations plus complexes à gérer et une charge supplémentaires de travail l'autres. Elle touche aussi les relations au sein de l'équipe.

Pour mieux comprendre nous pourrions établir la liste des conséquences sociales suivantes:<sup>52</sup>

- surcharge de travail pour les présents entraînent une 'lassitude'.
- manque de reconnaissance des efforts des présents entraînent une démotivation.
- développement des incompréhensions entre les présents et les absents entraînent une baisse de la solidarité au sein des équipes.
- incapacité à traiter le problème ou manque de volonté de le prendre en charge entraînent une perte le confiance dans l'organisation.
- des points de vue opposés sur les causes de l'absentéisme entre la direction et représentants du personnel entraînent un dialogue tendu et offrant des levier de mobilisation du personnel ( conditions de travail, emploi,etc ).

---

<sup>52</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.25.

on résume on peut dire que le plan social touche trois niveaux :

- individuelle
- équipe de travail et relation interpersonnelle
- collectivité et relation avec les représentants du personnel.

### 2.1.2 les conséquences sur le plan financière :

L'absentéisme au travail n'est pas uniquement une source d'inquiétude pour les employeurs, mais ceci peut présente des coûts énorme.

Parmi ces couts on peut citer:<sup>53</sup>

#### ● les couts de l'indemnisation de l'absence:

- indemnisation des trois jours de carence
- compléments de salaire ou couts d'assurance prévoyance.

#### ●les couts de remplacement de l'absence:

- majoration pour heures supplémentaires
- surcouts d'intérim
- indemnités de précarité des CDD de remplacement

#### ● les couts de gestion de l'absence :

- couts de recrutement
- temps de management et d'administration du personnel
- couts de formation

#### ● les couts non mesurables:

- démotivation du personnel présent
- dysfonctionnement divers lies au remplacement ( retard, best de qualité de service, erreur de manipulation, accident de travail...)
- dégradation de l'image de l'entreprise aux yeux des clients compte tenu de la baisse de qualité ou de l'augmentation des délais.

---

<sup>53</sup> Ibid,P.26.

## ***Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme***

---

### **2.1.3 les conséquences sur le plan de l'organisation :**

l'absentéisme a également un effet considérable sur la force de travail d'une entreprise. il touche :

- ✓ la continuité: trop d'absence nuire l'amélioration d'un projet et sa continuité.
- ✓ la performance des travailleurs
- ✓ les conflits: l'augmentation des tensions entre les employées a cause des absences rendre l'environnement inconfortable.

### **2.2 les freins à la gestion de l'absentéisme :**

en vouloir mettre des plans actifs pour se débarrasser de se phénomène nuisibles à la productivité de l'entreprise Denis Monneuse a préféré d'étudier d'abord les principes points qui freine sa gestion .

les cinq freins sont : <sup>54</sup>

- ✓ l'absentéisme est un sujet tabou :
- ✓ l'absentéisme est un sujet complexe
- ✓ l'absentéisme n'est pas une période
- ✓ l'absentéisme est invisible
- ✓ la politique de autruche est une solution de facilite.

#### **L'absentéisme est un sujet tabou :**

l'absentéisme est encore un sujet tabou de plus il n'est pas considéré comme un sujet noble il est plus valorisant pour un drh de mettre en avant ses actions en termes de gestion des compétition ou de gestion des talents, par exemple

on observe des formes de honte et de réticence de la part des dirigeants à communiquer sur ce sujet vis à vis de l'extérieur, mais aussi en interne ,ainsi il est rare d'échanger les chiffres de son établissement avec ses collègues ou de diffuser, à l'ensemble des managers d'une entreprise les taux d'absences de chaque service

la direction craint la réaction des syndicats si ce sujet est mis sur la table et plus globalement une dégradation du climat social d'autant que l'on ne sait pas bien comment

---

<sup>54</sup> Denis Monneuse, *l'absenteisme au travail de l'analyse a l'action*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.41.

## ***Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme***

---

communiquer sur ce sujet on préfère parfois acheter la paix sociale

### **L'absentéisme est un sujet complexe :**

les acteurs sont généralement démunis devant l'ampleur de l'absentéisme ne sachant pas tellement comment agir en effet si tout le monde connaît plus ou moins les grandes causes de ce phénomène et les solutions classiques qui peuvent le limiter (contre-visites médicales, entretiens de retour, primes de présence, etc.) rare sont ceux qui se sentent en mesure d'élaborer un plan d'action efficace faute de méthodologie connue et adaptée à leurs besoins

les acteurs de la fonction semblent moins demandeurs de solutions miracles que de conseils pour bâtir une démarche adaptée à leur contexte et de retours sur expérience pour jauger ce qui marche réellement

### **L'absentéisme n'est pas une priorité :**

l'absentéisme étant rarement relié à l'actualité les volontés d'action sont souvent procrastinées, bref ce n'est jamais le bon moment d'agir dans ce domaine d'autant que le retour sur investissement d'un plan d'action est difficile à mesurer tandis que les coûts indirects de l'absentéisme eux ne sont que rarement estimés

### **L'absentéisme est invisible :**

les chiffres n'apparaissent bien souvent qu'une fois par an, enfouis dans le bilan social, on en parle le jour où les chiffres sortent puis on met son mouchoir sur ce thème d'autant que peu d'entreprises calculent son coût réel

par ailleurs, nombreuses sont les entreprises qui tournent en léger sureffectif par anticipation des absences quotidiennes, ainsi l'absentéisme n'est quasiment plus un problème, sauf qu'il coûte cher. De ce fait, nous constatons sans surprise que l'absentéisme est le grand oublié des organisations.

l'absentéisme touchant diverses problématiques de ressources humaines et de management, personne n'est directement en charge de sa réduction dans l'entreprise puisque tout le monde l'est.

### **La politique de l'autruche est une solution de facilité:**

la DRH craignent d'ouvrir une boîte de pandore en cherchant à repérer et, analyser les origines de ce dysfonctionnement. Le management, lui, crains d'avoir à se remettre en cause et à revenir sur la croyance selon laquelle celui-ci est le fait de quelques individus rétifs au travail ou de la fatalité. On entend alors souvent qu'il s'agit d'un " problème de société " qui pénètre l'entreprise: les jeunes ne veulent plus travailler, les salariés sont démotivés, les gens ne sont plus impliqués, etc. Ou alors, l'absentéisme pour maladie est considéré comme incompressible: la santé des salariés serait totalement indépendante de l'entreprise, l'absentéisme serait essentiellement lié à des problèmes personnels, donc des facteurs sur lesquels le management n'a pas de prise.

### Section 03: prévenir l'absentéisme :

#### 3.1 les raisons d'une étude proactive

plusieurs raisons poussent les managers à mettre des politiques proactives pour délimiter l'absentéisme, parmi ces raisons on cite :<sup>55</sup>

- l'absentéisme est plus élevé que le taux des grèves.
- l'absentéisme coûte cher et entraîne une baisse de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise
- il est contagieux, car il a tendance à s'auto-entretenir et il s'accompagne d'une diminution globale de la performance.

#### 3.2 les principaux enjeux

Afin d'adopter des principes efficaces pour résoudre ce problème il est important de mettre l'accent en premier lieu sur les principaux enjeux ( organisationnel, économique et social )<sup>56</sup>

- organisationnel : Il s'agit de répondre à la contrainte de l'indisponibilité d'une compétence au moment où on en a besoin. Et pour cela les managers veulent agir sur les facteurs absence pour avoir les meilleurs résultats.
- économique: Selon les avantages qu'offre l'entreprise, il faut payer la carence, le complément de salarié, surcoût du remplacement, la formation du remplaçant, son recrutement..., dans ces conditions, une absence peut coûter jusqu'à deux fois de salaire d'absent.
- social: Trop d'absence joue sur le moral des travailleurs présents, le sens de la solidarité sera très faible à l'intérieur de l'entreprise cela va démotiver l'ensemble des travailleurs par la suite .

---

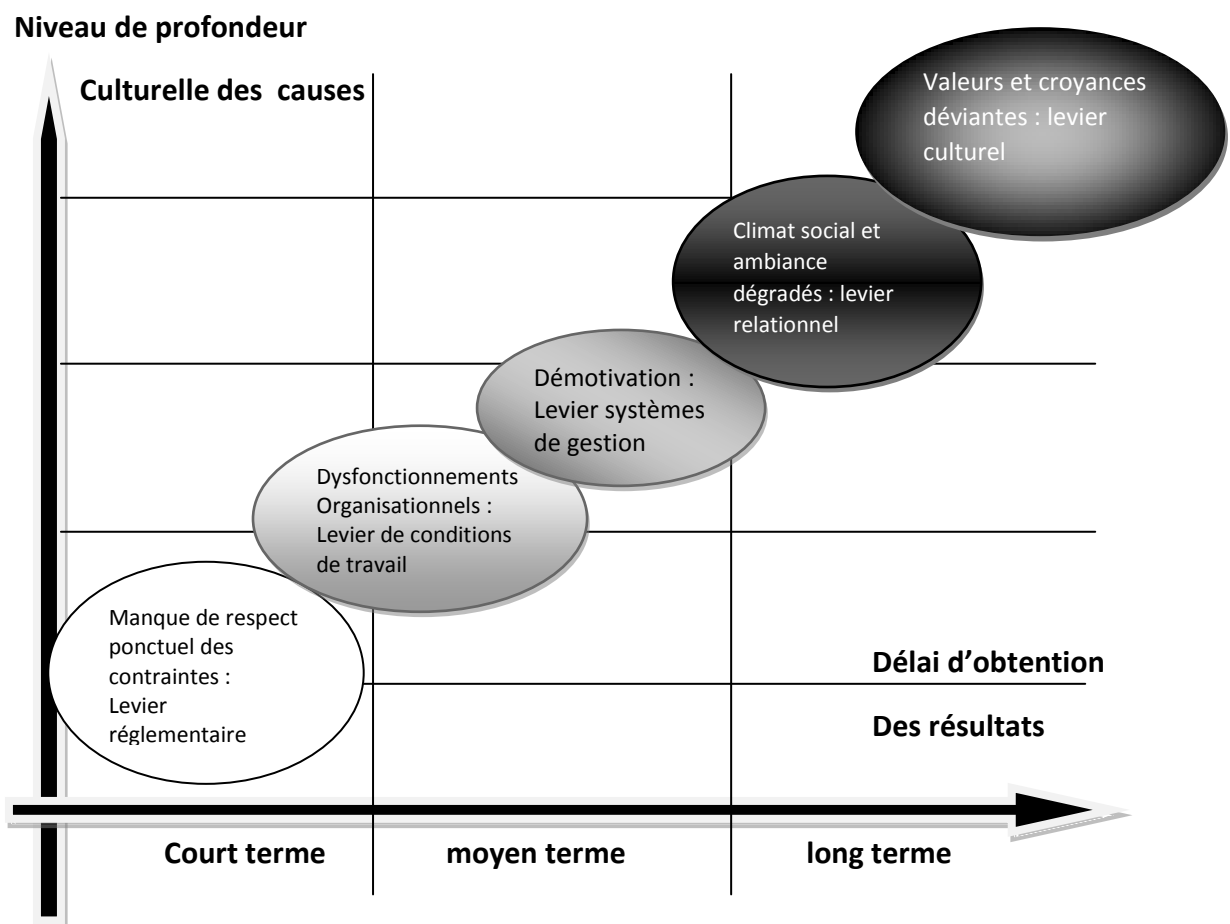
<sup>55</sup> Ibid. P.41.

<sup>56</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, Paris, 2015, p.55.

### 3.3 les leviers d'action

C'est vrai qu'il est difficile de mesurer ou comprendre le phénomène d'absentéisme cependant, il est important de savoir quels sont les levier d'action sur lesquels on peut envisager d'intervenir.

Figure n° 2-1 : les leviers d'action



### Les cinq leviers d'action<sup>57</sup>

Les cinq leviers d'action.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Ibid.P.56.

<sup>58</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p..56.

- Levier réglementaire
- Levier des conditions de travail
- Levier des systèmes de gestion
- Levier relationnel
- levier culturel.

### 3.3.1 levier réglementaire :

ce levier permet d'agir sur un absentéisme dont l'origine est souvent un manque de connaissance des règles de travail. c'est le cas par exemple des nouveaux embauchés ou des collaborateurs qui, au vu des périodes de l'année où ils sont en arrêt-maladie abusent manifestement de la confiance de l'entreprise.

"Le levier réglementaire est indispensable dans la panoplie des outils pour lutter contre l'absentéisme . En effet ce qui démotive le plus souvent les présents, c'est sentiments de " laisser-faire" à l'égard des absents et en particulier, ceux dont tout le monde sait que les retards ou les absences ne se justifient pas.

de notre point de vue, à défaut d'être un levier efficace vis-à-vis des absents, il important que les présents voient sa mise en œuvre afin d'éviter un sentiment d'impunité qui finirait par démotiver les plus engagés et inviter les autres à vouloir aussi profiter du système."<sup>59</sup>

Et pour mettre fin à ce problème il faut:( Interroger ses propres reflexes, adapter la réponse au contexte de l'entreprise).<sup>60</sup>

➤ Interroger ses propres reflexes:

Un des premiers réflexe de manager est de sortir le bâton. cependant, ce n'est pas la meilleure solution pour un problème complexe alors il est conseillé dans un premier temps de garder ses reflex ou les interroger.

quelle ma vision des salariés, de leur comportement, de leur source de motivation? Est-ce que je considère que les plus absent sont Fainéants, fragiles, allergiques au travail? Existe-t-il un écart entre leurs conditions de travail objectives et

---

<sup>59</sup> Ibid.P.57.

<sup>60</sup> Denis Monneuse,*l'absenteisme au travail de l'analyse a l'action*, AFNOR éditions,paris,2015,p.156.

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

la perception qu'ils en ont est-ce que je communique sur les efforts de l'entreprise pour les améliorer? Aussi sur la propre capacité de l'entreprise à se remettre en cause.

➤ adapter la réponse au contexte de l'entreprise :

Il existe plusieurs solutions possibles mais il faut bien choisir celle qui convient à la culture de l'entreprise surtout au type d'absentéisme.

c'est cohérence et pertinence des actions qui se mettent en œuvre par rapport au contexte sociale qui seront les vecteurs de leurs efficacité.

"Chaque entreprise à un absentéisme différent: Il ne répond pas au même cause, n'a pas la même signification, ne se manifeste pas de la même façon. Alors, il est toujours intéressant de s'inspirer des plans d'action d'autres entreprises on faire des copier-coller n'a pas de sens. La créativité et généralement un facteur clé de succès."<sup>61</sup>

### 3.3.2 levier des conditions de travail :

La prévention pour les salariés, l'innovation en matière de responsabilité sociale et sociétale, l'écoute sur ce qui donne envie de travailler ensemble et de contribuer au mieux au projet de l'entreprise. L'ensemble de ces conditions cherchent améliorer la situation de vie dans une entreprise.

"les entreprises qui investissent dans le bien-être de la qualité de vie de leurs collaborateurs sont aussi celles dont les performances économique, l'innovation et l'images sont parmi les meilleures? À l'origine de ces démarches, il y a souvent pour objectif d'attirer et de retenir les meilleurs compétences du marché face au concurrents, il faut faire la différence au niveau de la rémunération et de la qualité de vie au travail."<sup>62</sup>

Après les recherches on concluant que une bonne qualité de vie au travail nécessite deuze points importants qui seront regrouper en quatre grandes familles.

"Il y a d'abord les conditions d'ordre politique: Il s'agit principalement de la volonté des décideurs et des acteurs sociaux de mettre en place des conditions de vie

---

<sup>61</sup> Ibid.P157.

<sup>62</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.58.

## *Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme*

---

au travail satisfaisantes.<sup>63</sup> on retrouve dans cette famille l'engagement de la direction, mais si le directeur général et son comité de direction n'ont pas un l'intention de s'occuper des conditions de vie au travail de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cela provoque une insuffisance au niveau de la performance. alors on fait appel à un autre critères, celui de" la cohérence entre le discours et les actes.

une de ces manifestations très fortes de l'engagement politique est l'anticipation les conséquences sur le plan humain des changements majeurs dans l'entreprise. Les changements d'organisation aujourd'hui monnaie courante dans tout les entreprises.

Ces entreprises retrouvent l'effet de leur l'engagement politique dans la qualité du travail et surtout sur le niveau d'implication des représentants personnel dans les démarches de prévention des risques physiques et psychologique et de développement du bien être au travail."<sup>64</sup>

En cherchant par cette politique d'améliorer la qualité de vie au travail car elle est porteuse de performance et de rentabilité et aussi de la santé et de sécurité des collaborateurs.

*La deuxième grande famille relève des moyens techniques et organisationnels:*  
C'est les conditions matérielles de travail et de sécurité.

Les recherches en montrer que le taux d'absentéisme est augmentée a cause de trop de charges sur individu, des geste répétitif et de travail en horaires décalés. et pour le réduire, limiter les dégâts, la dimension organisationnelle prends tous son sens pour " donner plus d'autonomie collaborateur, organiser leur reconnaissance à leur juste valeur, développer le sens et le collectif au travail en communiquant et en partageant les enjeux de l'entreprise à tous les niveaux, apporter de soutien et de la solidarité sur le plan moral et technique des collaborateurs, mettre en œuvre des plans d'action pour prendre en charge des salariés particulièrement exposés à des risques physiques ou psychosociaux."<sup>65</sup>

*"La troisième famille de conditions concerne le management:* Pour qu'une entreprise mette en œuvre toutes ses ambitions ( performance, rentabilité )il va falloir

---

<sup>63</sup> Ibid.P.59.

<sup>64</sup> Pascal Gallois, *l' absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.59.

<sup>65</sup> Ibid.P.60.

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

s'occuper de ses manager et leur donner un rôle à part entière. Manager est un métier, pas une activité complémentaire. et à ce titre il faut être formé pour l'exercer, disposer des prérogatives claires, être évalué sur les réussites de la gestion des hommes et de l'équipe au moins autant que pour l'atteinte d'objectifs de production ou de gestion ."<sup>66</sup>

il faut alimenter le mode de management avec plus de participation, plus de communication, plus de reconnaissance.

"La dernière famille de conditions n'en comporte qu'une. L'engagement sociétale de l'entreprise: Les entreprises ont des obligations en matière de respect environnemental et d'obligation sociale, "<sup>67</sup> les salariés ne peuvent pas s'associer aux valeur d'une entreprise qui ne respecte pas l'équité, la morale et le respect de la dignité humaine.

L'engagement sociétale est devenu une priorité dans l'esprit des salariés qui ne sont pas assez respectées selon leur jugement.

on résume tous ce qu'on viens d'expliquer par un simple mots : se débarrasser de l'absentéisme ne fait pas par le combattre mais, par donner envie d'être présent en améliorant les conditions de travail.

En résumant tous se que nous avons expliqué dans un tableau qui contient les point essentiel .

**Tableau n° 2-2 : les points essentiels dans la gestion des condition de travail.**

|   |   |
|---|---|
| <b>1-Ordre politique :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Engagement de la direction.</li><li>• La cohérence entre les décideurs et les actes.</li><li>• Anticipation des conséquences</li></ul> | <b>3-Moyens technique et organisationnel :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie des salaries</li><li>• sens et collectif de travail</li><li>• apporter du soutien et de solidarité au collaborateurs</li></ul> |
|---|---|

<sup>66</sup> Ibid.P.60.

<sup>67</sup> Ibid.P.60.

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

|  |  |
|--|--|
| sur le plan humain des changement. <ul style="list-style-type: none"><li>• Implication des représentants du personnel.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• évaluation de la santé au travail.</li></ul>           |
| <b>2- Le management :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• formation du management</li><li>• marges du maintenance des managers</li><li>• développent de collectif.</li></ul> | <b>4- La RSE :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• la contribution sociétale</li></ul> |

Source : Elaborer par nous .

### 3.3.3 levier relationnel :<sup>68</sup>

La dimension relationnel exercer a trois niveau sur l'absentéisme.

- **le niveau collectif tout d'abord:** Il s'agit, on d'autre termes, du dialogue social. La tension sociale entre les représentants tu personnel et l'employeur est généralement facteur d'une dégradation du lien du salarié à son entreprise. L'employeur ou sont représentant est considérer comme responsable d'une partie des problèmes sociaux évoques par les représentants du personnel. En conséquence, cette défiance peut générer une forme d'absentéisme.

- **Le deuxième niveau concerne la relation entre le manager et son collaborateurs:** Pour de multiples raisons il peut être difficile de s'entendre avec son chef. La question est de savoir si le manager fait son métier de manager. Car beaucoup de manager sont d'excellents techniciens, reconnus pour leur compétences fonctionnelles, mais rarement sélectionnes ou évalués sur leurs qualités à gérer des hommes et des équipes.

<sup>68</sup>Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p.63.

Il est important de former les manager: des formations professionnelles, de coaching de développement personnel. Pour éviter les conflits interpersonnels, développer les compétences des membres de l'équipe et les soutenir dans leurs efforts de performance.

- **Le dernier niveau de la relation et celui qui engage inter personnel:**

L'entreprise est une communauté d'acteurs. Chacun engagé non seulement par son contrat de travail, mais aussi vis-à-vis de son manager sur la base de son objectifs et vis-à-vis des autres collaborateurs.

l'engagement de collaborateurs vis-à-vis de sa communauté de travail résistera bien mieux à un risque d'absence que si l'organisation de travail lui est imposée.

### 3.3.4 levier de système de gestion :

c'est la démotivation qui justifie qu'on utilise le levier des systèmes de gestion.

Généralement les cadres s'absentent moins que les employés et les ouvriers, nous allons représenter trois grands raisons pour expliquer ce phénomène.

- La première raison vient que se fait le cadre de l'importance de sa présence en général il sait bien que son absence va remettre en cause une partie de l'activité de l'entreprise raison pour laquelle, il absente moins, que les simples salariés .

Alors voici "trois conditions nécessaires, pour que les salariés ressentent, eux aussi, l'importance de leur présence.

- que leur rôle soit précis et que leur contribution soit claire
- qu'il aient des responsabilités de l'organisation.
- que les responsables ne rate jamais une occasion de valoriser l'importance de leur présence.

- "Deuxième raison tient au contexte qui est offert au cadre. Tout est généralement fait pour lui offrir un contexte motivant. ses objectifs sont clairs, on s'efforce de lui donner les moyens d'agir, il est reconnu dans ses résultats et soutenu

## Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme

---

par sa communauté. l'entreprise s'efforce de lui offrir un contexte motivant".<sup>69</sup> Donc les salariées se sentent rejeter, et ne pas avoir une reconnaissance envers leur juste valeur.

- "La troisième raison s'explique par le fait qu'on ne veut pas perdre son collaborateur en conséquence on le forme on lui offre perspective de carrière on ne pense son système de rémunération de manière à ce qu'il soit le plus possible là on voit bien la différence entre employé et un non-employé au niveau le système de motivation"<sup>70</sup> c'est-à-dire que l'entreprise ne motive pas les gens, ils se motivent eux-mêmes en fonction du contexte qu'elle leur offre.

Pour délimiter le taux d'absentéisme les responsables doivent opter pour de nouveaux systèmes de gestion motivants et faire bouger ses collaborateurs.

Quelques exemples que les entreprises doivent mettre en considération :<sup>71</sup>

**"prévenir l'absentéisme :** mieux vaut prévenir que guérir! le dicton s'applique parfaitement à notre sujet il est plus coûteux de chercher à le faire diminuer une fois qu'il a atteint un niveau jugé trop élevé que de limiter en amont sa progression en effet les mauvaises habitudes sont difficiles à perdre et la culture de l'absence d'une entreprise évolue généralement lentement

derrière la plupart des actions présentées le principe est ainsi quasiment le même : prévenir les possibles absences futures des salariés en renchérissant le coût d'une absence ou en augmentant dans le même temps le gain de leur présence au travail bien entendu le coût et le gain ne sont pas simplement à prendre en termes financiers la pression sociale et les perspectives de carrières par exemple jouent tout autant

**une absence ne doit jamais être banalisée :** n'est pas et ne doit pas être anodine quel qu'en soit le motif il est important qu'elle soit remarquée par le manager et que le salarié s'en rende compte il arrive parfois qu'il faille plusieurs mois pour qu'un salarié souvent absent entende son manager lui dire que ses absences ne passent pas inaperçues et qu'elles désorganisent la production le salarié découvre ainsi que

---

<sup>69</sup> Ibid.P.62.

<sup>70</sup> Ibid..P62.

<sup>71</sup> Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'analyse à l'action*, AFNOR éditions, paris, 2015, p.157.

l'entreprise compte sur lui et a besoin de lui, contrairement à ce qu'il croyait il n'est pas un simple pion perdu dans l'anonymat d'une grande entreprise

**avoir en permanence en tête la question de la motivation** : enfin pour mettre en place des actions pertinentes il est primordial de partir d'une réflexion sur la motivation des salariés lors d'une réunion de travail un drh constatait que dans leur ensemble les jeunes étaient démotivés interrogé sur ce que faisait précisément son entreprise pour les motiver il répondit par un silence expressif

il n'est pas dénué de sens de renverser la problématique habituelle en se demandant finalement pourquoi l'absentéisme n'est pas plus élevé

la question du pourquoi doit être couplée à celle du pour quoi c'est à dire des motivations qui poussent des salariés à s'absenter il convient alors à l'encadrement de s'interroger (que répondent les membres de mon équipe à la question pourquoi j'irais travailler? que cherchent ils travers leur travail? ) organiser un brainstorming auprès des managers de proximité autour de ces questions se révéla être un exercice particulièrement intéressant et productif: cela les amène à prendre conscience qu'ils disposent de réelles marges de manœuvre pour satisfaire les principaux besoins de leurs équipes.

### " 3.3.5 levier culturel :

L'absentéisme il souvent différent d'une unité à une autre, voir dans service à un autre. Il convient donc d'adapter l'action en fonction de la nature de problème. Fondamentalement, on ne voit pas le changement de rôle du manager de proximité n'est pas impliquer dans l'action. Cela veut dire, qu'il doit être conscient de son rôle dans la prévention de l'absentéisme qu'il doit être soutenu, et être formé pour conduire les actions. Au final on peut dire que il faut d'abord une volonté affichée par la direction générale; puis une juste dose de curatif par rapport au préventif, à la fin un plan d'action qui mobilise niveau global comme le niveau local."<sup>72</sup>

Ces recommandations se complètent par deux conditions qui sont:

- la mise en place dans un contexte d'un projet qui fédère les énergies

---

<sup>72</sup> Op.cit.P.68.

## *Chapitre II : étude de phénomène d'absentéisme*

---

vers un but commun et donne du sens au travail de chacun.

- Bien occuper des travailleurs car c'est ce qu'ils veulent et qu'ils le motive.

Si on veut vraiment prévenir l'absentéisme, chaque entreprise doit donner un sens à son projet. C'est-à-dire ne pas imaginer des plans d'action magique de « lutter contre » qui vont tout améliorer et tout régler, mais plutôt l'entreprise doit définir un projet dans lequel tous les collaborateurs comprennent la nécessité de leur présence et les construire pour cet objectif.

Si l'idée de la présence est ressentie vitale à sa pérennité et à sa position concurrentielle, l'absentéisme diminuera instantanément.

### **Conclusion**

L'absentéisme est le résultat de différents causes qui le déclenche, c'est l'image de la non satisfaction des salaires due a plusieurs raisons, qui résulte par la suite des conséquences désagréable, que ce soit sur le plan social, financière, organisationnel ou sur l'individu lui même.

Ces dernier années, les entreprises ont donné une importance remarquable à ce sujet tabou, et ont essayé de différents méthodes pour délimiter sa gravite.

D'après plusieurs études nous avons constaté que lutter contre l'absentéisme ne change rien, se prévenir et faire comprendre aux travailleurs l'importance de leurs présence est peut être bien mieux que « lutter contre ».



**Chapitre III :**

*Etude de cas au sein de  
condor-BBA-*

### **introduction:**

Arrivons à cette partie de notre travail, qui va être essentiellement pratique .

Nous proposons une étude qui nous permet d'avoir voir une idée plus claire sur la réalité de l'absentéisme au sein de l'entreprise condor, afin de vérifier nos hypothèses présenter précédemment dans le cadre méthodologique.

Ce dernier chapitre sera divisée en trois sections: Une pour la présentation de l'entreprise d'accueil Condor, la deuxième représente notre méthodologie de recherche, et enfin une troisième section pour l'interprétation et la recommandation.

### **Section 01 : présentation de condor :**

#### **1.1 présentation de condor**

##### **1.1.1 Présentation de Condor : <sup>73</sup>**

SPA Condor électroniques, est une société spécialisée dans la fabrication de : (équipement électronique et électroménager, informatique, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction et commerce international.), ce qui nous a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets.

Nos produits embarquent tous une technologie de pointe avec un niveau de qualité exceptionnel.

Grace à notre politique agressive en matière de prix, de fiabilité et de service après vente, nous avons su nous hisser parmi les marques Algériennes les plus performantes du pays et gagné le cœur des Algériens.

L'énorme succès qu'ont eu nos produits sur le marché Algérien et bien au-delà de nos frontières, dénote de la très haute qualité de fabrication et l'efficacité de nos appareils, qui peuvent à présent faire la fierté de l'Algérie, et ce, à l'aube de son adhésion à l'OMC (Organisation Mondiale Commerce).

Le succès de Condor repose essentiellement sur le facteur humain (femme et homme), éléments clés de son approche, ces derniers ont été investis d'une autonomie telle qu'ils ne peuvent que s'épanouir et développés leurs compétences professionnelles. L'enthousiasme et l'implication totale de chacun et chacune au service de l'entreprise -et ce, dans un même esprit d'équipe- a contribué à atteindre les objectifs fixés, à savoir l'élargissement de la gamme à d'autres produits toujours plus innovants, qui apportent plus de confort, de satisfaction, de simplicité d'utilisation et de sécurité. Nos clients ont su apprécier tout cela et nous le rendent bien en nous faisant encore plus confiance.

---

<sup>73</sup> [www.condor.dz](http://www.condor.dz) consulter le 21/05/2018.

### **1.1.2 Historique de condor<sup>74</sup>**

On persistait à investir alors que les entrepreneurs tentaient de fuir ou fermaient boutique. Les techniciens étrangers ayant déserté l'Algérie, il a d'ailleurs fallu lancer la briqueterie avec des compétences locales. Les activités de l'usine démarrent en 1997, année au cours de laquelle les autorités décident de libéraliser le commerce extérieur. « J'ai commencé à importer des matériaux de construction – principalement des tuyaux de cuivre –, depuis l'Espagne et la Corée du Sud », raconte l'industriel.

#### Montage de récepteurs satellites

À l'époque, émergeant des années noires du terrorisme, les Algériens voient leur pouvoir d'achat s'améliorer. Ils peuvent enfin commencer à rêver d'appartements dotés d'équipements modernes et, en particulier, d'acquérir un démodulateur pour capter les chaînes satellitaires. Abderrahmane Benhammadi flairait rapidement le filon et décide d'importer le premier récepteur satellite en Algérie.

L'engouement est tel que les appareils s'arrachent. À tel point que le patron ne se contente pas d'importer et de vendre des équipements ; il réalise alors sa première opération en SKD (semi Knock Ed down) en assurant, dans ses ateliers, l'assemblage de pièces détachées importées pour fabriquer des téléviseurs.

L'avantage n'est pas négligeable pour le groupe, qui n'est redevable que de 5 % de droits de douane sur les pièces détachées, au lieu des 30 % dont il devait s'acquitter auparavant en important des produits finis. « C'était une loi révolutionnaire, concède Abdelmalek Benhammadi, et nous en avons profité pour investir. »

L'entreprise passe alors de l'import à la production. Les frères Benhammadi acquièrent un terrain de 2 000 m<sup>2</sup> dans la périphérie de la ville de Bordj (qui deviendra l'une des plus importantes zones industrielles d'Algérie) pour y installer l'usine de montage, qui se résume au départ à quelques chaises et tournevis, dans un grand hangar froid et nu... Et les premiers téléviseurs assemblés à Bordj se vendent comme des petits pains. Le groupe passe alors à la vitesse supérieure et se dote d'une « vraie » usine, livrée clés en main par des

---

<sup>74</sup> [www.jaunefrique.com](http://www.jaunefrique.com) consulter le 03/03/2018

partenaires chinois.

« Il ne nous restait plus qu'à fabriquer la carte mère du téléviseur, note Abdelmalek Benhammadi. Étant donné que l'on importait plusieurs grandes marques d'électroménager, on s'est très vite retrouvés avec des problèmes de traçabilité et de service après-vente. J'ai alors pris la décision de créer notre propre marque. » Ce sera Condor. Pourquoi ce nom de rapace des Andes plutôt qu'un autre ? « C'est venu comme ça, répond l'industriel. Sans doute à cause de la reprise de la chanson El Condor Pasa, par Simon and Garfunkel, que j'avais dans la tête à ce moment-là »

### Une explosion dans l'électroménager

Nous sommes en 2002. Condor est alors une PME d'une cinquantaine d'employés. L'un de ses atouts : le rapport qualité-prix et, surtout, le service après-vente. Après le téléviseur, l'entreprise se lance dans la fabrication de climatiseurs et, dans un pays où les étés sont torrides, elle fait rapidement un carton.

Importer en CKD (completely knocked down), monter sur place et augmenter le taux d'intégration, Condor applique ensuite sa recette à succès à tous les produits électroménagers : après les téléviseurs et les climatiseurs, c'est au tour des réfrigérateurs, des congélateurs, des cuisinières, des récepteurs satellite, des machines à laver, des chauffages domestiques... Jusqu'à ce que la petite entreprise devienne un géant de l'électroménager.

« Notre base industrielle s'élargissait, et les unités de fabrication poussaient comme des champignons », se souvient Abdelmalek Benhammadi. En aval de la production de ses nombreuses usines, Condor avait besoin d'unités de soutien pour l'emballage, pour la fabrication et le stockage de tôle, de peinture, de plastique et de pièces détachées.

C'est ainsi que le groupe se dote d'une usine d'emballage en polystyrène, d'une unité d'injection plastique, d'un atelier pour la fabrication de tiroirs de réfrigérateurs, d'une unité spécialisée dans la fabrication de machines à laver. Sans oublier la création d'une flotte de camions aux couleurs de l'entreprise pour livrer les produits de la marque sur le territoire national, dans tous les points de vente et tous les showrooms.

Condor recrute à tour de bras et connaît une croissance fulgurante. « On voulait créer de la richesse, argumente le PDG. Ce n'était pas une question d'argent, mais de survie. On fixait les prix, et nos concurrents étrangers étaient obligés de se mettre à notre niveau. » Ces

### *Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-*

---

mêmes concurrents, raconte-il, ne faisaient auparavant que vendre des produits finis sans garantie et ils se sont retrouvés dans l'obligation d'investir dans la formation du personnel, les showrooms et le service après-vente.

« Smartphone made in Algérie »

À partir de 2009, des multinationales tentent de racheter le groupe, qui repousse les offres. « Alors qu'on s'était lancés dans l'informatique en 2006, avec la fabrication d'ordinateurs et de tablettes, des amis m'ont suggéré de m'intéresser à la téléphonie. C'était d'autant plus capital que, avec l'arrivée des smartphones, le secteur de la téléphonie devenait plus proche de notre métier », reprend le patron.

Fidèle à sa démarche, Condor importe d'abord des téléphones avant de lancer l'homologation du partenaire choisi et d'assurer le montage du produit ciblé au niveau local. En 2013, le groupe fabrique le premier smartphone made in Algérie, le fameux C1. « Cela a tout de suite été un succès fou », se souvient Abdelmalek Benhammadi.

Société mixte. Désormais leader incontesté en son pays, Condor Electronics se lance à la conquête de nouveaux marchés. « Nous exportons depuis des années vers la Tunisie, la Jordanie, le Mali et la Mauritanie, entre autres. Avant la fin de cette année, nous allons réaliser nos premières opérations d'exportation de téléviseurs à écran LED et de smartphones vers la France et la Belgique », annonce Abdelmalek Benhammadi.

Le groupe compte aussi poursuivre son développement sur les marchés africains. En décembre 2015, Condor Electronics a signé un protocole d'accord avec le groupe industriel soudanais Giad, présent dans la distribution, l'assemblage automobile et l'immobilier, qui prévoit dans un premier temps l'exportation de réfrigérateurs et de climatiseurs de la marque algérienne, puis la création d'une société mixte pour la fabrication de ces produits au Soudan.

Actuellement, beaucoup de personnes font partie de la grande famille Condor, dont une grande partie est constituée de jeunes ingénieurs et de techniciens supérieurs. Il est à noter que lorsque le groupe Benhammadi allait lancer la marque Condor, tout le monde, y compris son entourage le plus proche, était sceptique quant à la réussite d'un tel projet.

S'imposer dans le domaine de l'électroménager face à des marques mondialement connues et largement présentes en Algérie, paraissait comme une chimère.

## **Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-**

---

Néanmoins, à partir du simple constat que les services après-vente des produits de ces marques étaient déplorables, voire carrément inexistantes, les fondateurs de l'entreprise Condor ont axé leurs efforts sur la nécessité de satisfaire aux exigences de la clientèle

Pour ce faire, il a été procédé, dès le départ, à la mise en place d'une stratégie d'écoute et d'assistance continue des clients. Cette méthode de travail permet, d'ailleurs, à la société Condor d'améliorer sans cesse le rapport qualité/prix de ses produits et élargir son réseau de services après-vente (SAV) à travers l'ensemble du territoire national jusqu'à dépasser les 127 représentations commerciales. Prendre en charge toutes les éventuelles préoccupations du consommateur est devenu une culture chez Condor qui en fait une devise. En plus de cette stratégie commerciale, les dirigeants de Condor se sont investis également dans la formation et le recyclage continu de leur personnel.

Interrogé sur l'impact de l'entrée en vigueur de l'Accord l'association entre l'Algérie et l'Union européenne (UE), le président-directeur général du Groupe Benhammadi - Condor affirmera : « Nous n'avons aucune inquiétude par rapport à la concurrence européenne. Nous pensons que grâce à l'intégration des produits électroniques et électroménagers, nous pourrons bientôt étendre nos exportations vers l'Europe, car nous avons l'avantage de la proximité et les dispositions dudit accord pour concurrencer même les Asiatiques. »

### **De quoi se sentir pousser des ailes<sup>75</sup>**

dans l'industrie électronique, l'informatique, le BTP, les matériaux de construction, l'agroalimentaire, les transports et la logistique, la fabrication de panneaux de 15 filiales et unités de production, qui emploient 6 500 personnes, Coaché par le cabinet d'affaires E&Y, qui a effectué son audit, Condor se sent pousser des ailes. Avec le renforcement de l'équipe de direction et l'arrivée de nouvelles compétences, notamment internationales, il vient de créer un département du développement commercial à l'international afin de partir à la conquête de nouveaux marchés.

### **1.1.3 la mission du condor : <sup>76</sup>**

---

<sup>75</sup>Ibid. consulter le 03/03/2018

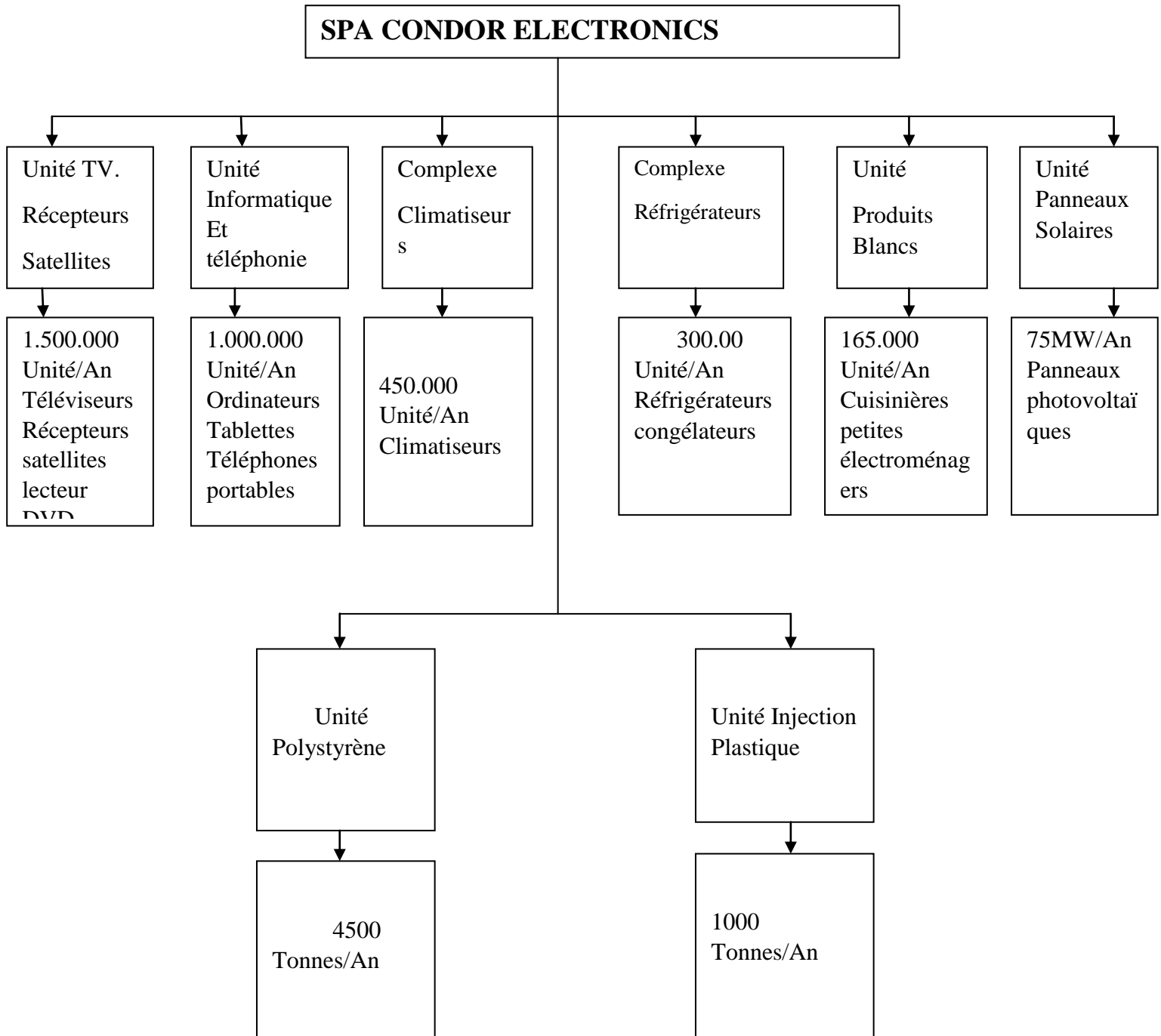
<sup>76</sup>[www.condor.dz](http://www.condor.dz) consulter le 20 /03/2018.

l'entreprise de condor a pour objectif de réaliser ces points bien déterminer dans sa politique.

- Adapter l'organisation à notre stratégie ;
- Conquérir de nouveaux marchés à l'international ;
- Améliorer la réactivité commerciale ;
- Améliorer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ;
- Respecter toute la réglementation en vigueur ;
- S'améliorer continuellement en matière de qualité, santé, sécurité et environnement ;
- Prévenir les lésions corporelles et atteinte à la santé.
- Réduire les couts de fabrications des produits ;
- Diminuer les risques de pollution et de contamination des sols et sous-sols ;
- Maîtriser la consommation d'énergie et d'eau.
- A cet effet, je m'engage à mettre en œuvre cette politique :
- En mettant à disposition les ressources nécessaires ;
- En créant les conditions appropriées à l'implication du personnel ;
- En renforçant la communication au sein de notre organisme afin que chacun comprenne les enjeux visés et puisse y prendre part de façon active ;
- En se conformant aux exigences légales, réglementaires et autres exigences;
- En prenant toutes les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution et toute atteinte à la santé et à la sécurité au travail ;
- En révisant en permanence le système de management intégré afin qu'il demeure pertinent, et efficace

### **1.1.4 l'organigramme de condor :**

#### **Figure n°3-1 : organigramme de condor**



### 1.1.5 les produits de condor :<sup>77</sup>

d'après les formation qu'on a sur condor , les gammes qu'elle a sont :

- **mobile**

- téléphone mobile:

contiens trois séries qui sont : la série allure , la série griffe et plume

- tablette tactile:

elle sorti trois model: la tablette 7", la 8" et la 10"

- objet connecte:

il y a deux type de mantre : kids watch, c watch

- application et service

- **tv**

téléviseurs:

elle représente pour l'instant Cinque model ; LED TV, SMART TV, UHD TV, CURVED TV et OLED TV

démodulateur : comprend set modèle

- **Electroménager**

- On a dans ce groupe :

- Climatisation

- Réfrigérateurs

- Lavage

- Equipent de cuisine

### 1.2 Présentation de la population du complexe :

Avant de commencer notre analyse quantitative , nous avons bien pris en compte de faire une petite description de la population du complexe réfrigérateur "condor", parce que on a fait notre étude sur ce groupe de personne .Nous les avons réparti selon( le sexe l'ancienneté et la catégorie sociaux professionnel).

Après nous avons présenter les motifs d'absentéisme et identifier les types qui dominant le plus .

---

<sup>77</sup> Ibid.

## Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-

**NB :** Tout nous informations et nous chiffres représente des calcules faites pour le mois de novembre 2017.

### 1.3.1 Répartition de l'effectif :

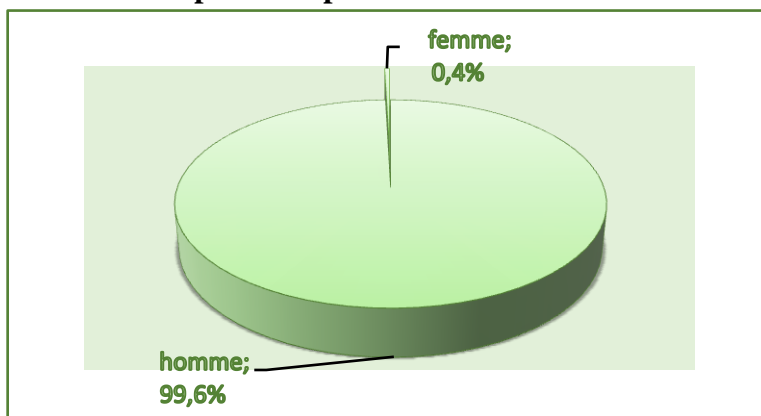
#### a- Répartition par sexe :

**Tableau n° 3-1 : Répartition de l'ensemble de personnes du complexe par sexe**

| Sexe  | Effectif | %     |
|-------|----------|-------|
| homme | 926      | 99,6% |
| femme | 4        | 0,4%  |
| Total | 930      | 100%  |

**Source :** Document interne de la direction des Ressources humaine

**Figure n° 3-3 : la répartition par sexe :**



**Source :** élaborer par nous

**Commentaire :** Nous remarquons que l'effectif féminin est très faible 05% de l'effectif total c'est presque rien. nous voyons qu'il y a une domination masculine très forte, nous pouvons justifie cette domination par le type d'activité dans le complexe de réfrigérateur

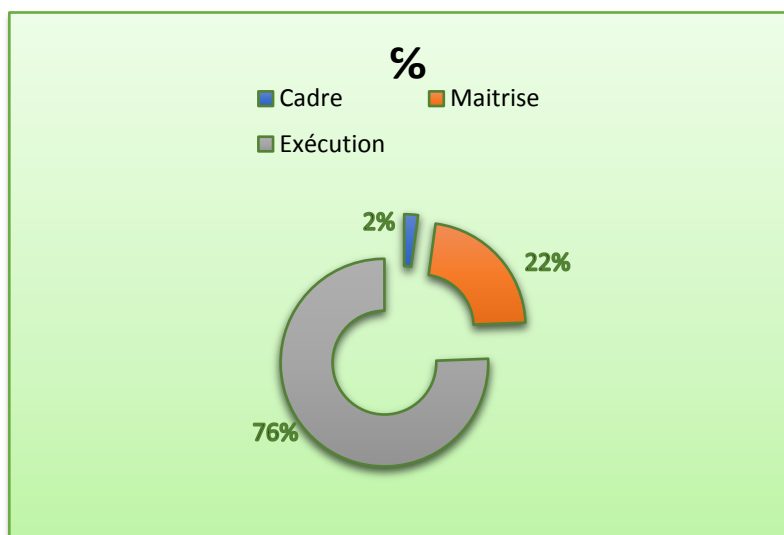
**b- Répartition par catégorie socioprofessionnel :**

**tableau n° 3-2 : Répartition de l'ensemble de personnes du complexe par catégorie socioprofessionnel .**

| C,S,P     | Effectif | %    |
|-----------|----------|------|
| Cadre     | 20       | 2%   |
| Maitrise  | 207      | 22%  |
| Exécution | 703      | 76%  |
| Total     | 930      | 100% |

**Source :** Document interne de la direction des Ressources humaine

**Figure n°3-4: la répartition par catégorie socioprofessionnel .**



**Source :** Elaborer par nous

**Commentaire :** le pourcentage de la dernière catégorie ( exécution) est très élevé par rapport au autre catégorie , il représente 76% de l'effectif total du complexe réfrigérateur Condor,

En comparant 76% a 02% (cadres) et 22% (maitrise) , nous voyons que le complexe contient plus de simple salaries que des cadres , une point remarquables et qui peut expliquer la hausse de taux d'absentéisme dans ce complexe.

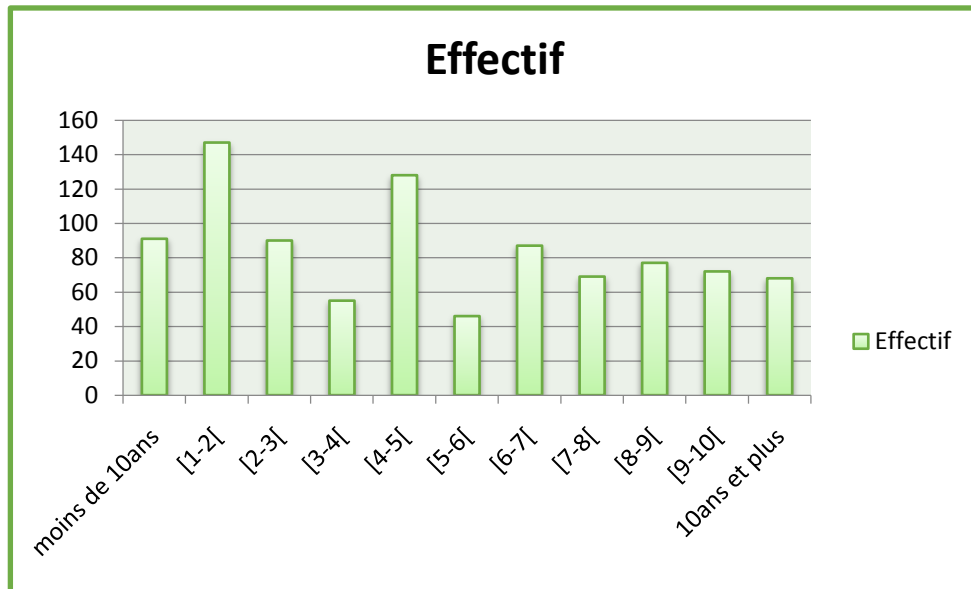
### c- Représentation par Ancienneté :

**tableau n° 3-3 : Répartition de l'ensemble de personnes du complexe par ancienneté :**

| Tranche d'ancienneté | Effectif |
|----------------------|----------|
| moins de 10ans       | 91       |
| [1-2[                | 147      |
| [2-3[                | 90       |
| [3-4[                | 55       |
| [4-5[                | 128      |
| [5-6[                | 46       |
| [6-7[                | 87       |
| [7-8[                | 69       |
| [8-9[                | 77       |
| [9-10[               | 72       |
| 10ans et plus        | 68       |
| Total                | 930      |

**Source :** Document interne de la direction des Ressources humaine

**figure n° 3-5 : la représentation par ancienneté :**



**Source :** Elaborer par nous

**commentaire :** la tranche la plus large est celle des nouveau recrêter, il existe plus de 511 salaries parmi 930 (plus que la moitié) qu'ont entre 01 an et 05 ans d'ancienneté.

Cela , peut être un point positif pour l'entreprise dans le sens où les nouveau recrêter cherche a assurer leur poste et être plus compétant. Mais aussi, les anciens ont un rôle important dans la transmission des informations , de l'expérience et du savoir. Ils sont plus informer sur l'entreprise, sa culture et son règlement.

### **1.3.2 : les Motifs d'absentéisme :**

les motifs d'absentéisme déterminer par le règlement interne de l'entreprise Condor sont :

- Absence a long durée (ALD) ;
- Conge de maternité ;
- Mise a pied (MAP) ;

### **Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-**

---

- Suspension (Susp) ;
- Accident de travail (AT) ;
- Conges de maladie (CM) ;
- Absence autorisé (AA) ;
- Absence non autorisé (ANA) ;
- Retard ;
- Conge sans solde (CSS).

**Tableau n° 3-4 : nombre d'heure d'absence selon les motifs d'absentéisme**

| titre     | heurs d'absences |
|-----------|------------------|
| Maternité | 0                |
| ALD       | 216,68           |
| MAP       | 86               |
| Susp      | 3                |
| CM        | 786,34           |
| CSS       | 14               |
| AT        | 341,35           |
| AA        | 235,38           |
| ANA       | 36               |
| Retard    | 6,6              |

**Source :** Document interne de la direction des Ressources humaine

### **Section 02 : Méthodologie de Recherche**

#### **2.1 les étapes à suivre durant l'étude :**

Notre étude s'est réalisée au sein du Complexe réfrigérateur Condor à BBA, elle a pour objectif d'avoir plus d'informations sur le phénomène d'absentéisme, et de compléter ce que on vient d'expliquer dans les deux premiers chapitres.

on a bien choisi le complexe réfrigérateur, car selon les informations qu'on a eu de la part des responsables de la DRH, ses travailleurs absentent plus que dans les autres département, donc on voulait savoir pourquoi il y a toujours autant d'absences dans ce service? Existe-t-il des événements qui déclenchent des poussées d'absentéisme ? Est-ce que c'est l'âge, les conditions de travail, le type de service ou plutôt c'est un vice de la part des salariés?. Autant de questions à poser répondre on a effectué cette étude

Pour se lancer dans cette étude il est préférable de commencer par présenter les étapes à suivre :

- ✓ rappel de problème qu'on doit étudier et de l'objectif de cette étude .
- ✓ faire une analyse quantitative
- ✓ collecte des données et exploitation du rapport
- ✓ faire une analyse qualitative
- ✓ conduite des entretiens
- ✓ exploitation et rédaction.

#### **1- rappel de problème et de l'objectif de recherche**

Notre problématique est: comment comprendre et agir sur l'absentéisme au sein de Condor BBA ?

À partir de cette analyse nous avons essayé d'atteindre notre objectif qui consiste de vérifier les hypothèses qu'on a proposé au début de notre travail, qui sont:

- a. l'absentéisme est une absence volontaire de la part du salarié( donc c'est un vice).
- b. le cadre organisationnel et le style de mangent ont un impact sur l'évolution de ce phénomène
- c. transformer la gestion de l'absentéisme en une gestion de présence.

### 2- L'analyse quantitative:

"Une analyse quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée, elles sont donc faites par sondage"<sup>78</sup>

l'analyse quantitative doit être avec humilité . elle est le point de départ d'une recherche sur un phénomène dont on ne connaît pas grand chose au départ .

on a mené une investigation, dans la direction, pour être en mesure d'identifier des causes possibles.

### 3-collecte de données et exploitation du rapport :

partant du principe que nous ne savons pas exactement où nous allons chercher, il convient de mettre en place une base de données qui englobe les informations sur l'absentéisme mais sur les caractéristiques des salariés. l'analyse dans le temps est bien souvent révélatrice d'un certain nombre de phénomènes.

cette Base de données doit permettre d'effectuer les calculs suivants:

- taux d'absentéisme par sexe ;
- taux d'absentéisme par Age ;
- taux d'absentéisme par ancienneté ;
- taux d'absentéisme par type de contrat ;
- taux d'absentéisme par catégorie socioprofessionnel ;
- taux d'absentéisme par situation familiale ;
- taux d'absentéisme selon les motifs d'absentéisme.

---

<sup>78</sup>[www.definitionsmarketing.com](http://www.definitionsmarketing.com) / l'encyclopédie illustrée du marketing ( consulte le 06/05/2018).

### 3.1 traitement des données :

On a des différents types de traitement:

"*a-Traitement à plat*: Il s'agit d'obtenir les résultats en nombre de jours d'absence, durée moyenne des absences, et taux d'absentéisme. ce premier niveau de traitement est utile pour repérer des zones de sinistralité c'est-à-dire des catégories ou des populations plus particulièrement porteuse le phénomène de l'absentéisme, mais ce premier niveau n'est pas suffisant.

*b-type de corrélation* : il s'agit de rapprocher le nombre de jours d'absence avec d'autres données de l'entreprise , ou encore l'évolution de l'absentéisme avec le volume de la charge de travail ."<sup>79</sup>

dans notre étude ce type de traitement nous a été particulièrement utile.

### 3.2 Analyser les chiffres :

L'analyse et l'interprétation des résultats est une étape essentielle dans toutes études. Mais, elle doit être bien faite, pour réussir une analyse convenable il faut donc réaliser une bonne présentation des résultats, soit sous forme de tableau ou par un graphique.

pour notre étude on a choisi de la présenter pas les deux.

### 3-L'analyse qualitative :

" étude qualitative et une étude destiné à recueillir des éléments qualitative qui sont le plus souvent non directement chiffrable par les individus interrogés étudier

Une étude qualitative le plus souvent réaliser par des entretiens collectifs ou individuelle. ou par des observations situation mener auprès d'échantillon réduit. elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportement."<sup>80</sup>

Pour valider ou invalider nos hypothèses on a basé sur cette étude qualitative pour compléter ce qu'on a eu par l'étude quantitative, et pour y parvenir on doit travailler soit avec un groupe de manager pour leur faire prendre conscience de leur rôle dans la prévention de

---

<sup>79</sup> Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris,2015,p..

<sup>80</sup> Op.cit.( consulte le 07/05/2018)

### ***Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-***

---

l'absentéisme et pour leur faire s'exprimer sur les facteurs d'absence, aussi de leur faire produire certain nombre de solutions.

Ce premier point pour but de développer l'implication de l'encadrement dans la gestion de la solution.

ou par un entretien semi-directif. Il s'agit auprès d'un échantillon représentatif, pour recueillir des éléments qui vont nous aider par la suite.

Pour bien illustrer la situation de Condor plus précisément le complexe réfrigérateur, nous avons choisi de dérouler la démarche par entretien auprès d'un échantillon représentatif.

Notre entretien a un caractère ouvert c'est-à-dire semi-directif avec des questions permettre au nombre de personnes de s'exprimer librement.

#### **4-conduite de l'entretien :**

Pour une bonne démarche d'entretien il nous faut un modèle de guide d'entretien à suivre.

Nous avons choisi de conduire des entretiens individuel pour que les salariés s'exprime librement et se sentir plus à l'aise.

Après avoir constituer un échantillon et élaborer un guide d'entretien , nous avons bien pris en compte l'importance de créer un climat de confiance avec l'interviewé et rebondir sur les informations les plus importants.

pour les bien reformuler et faire sortir de bonne conclusion a la fin de notre recherche.

**4-1 le guide d'entretien :**

**Tableau n° 3-5 : Modèle de guide d'entretien**

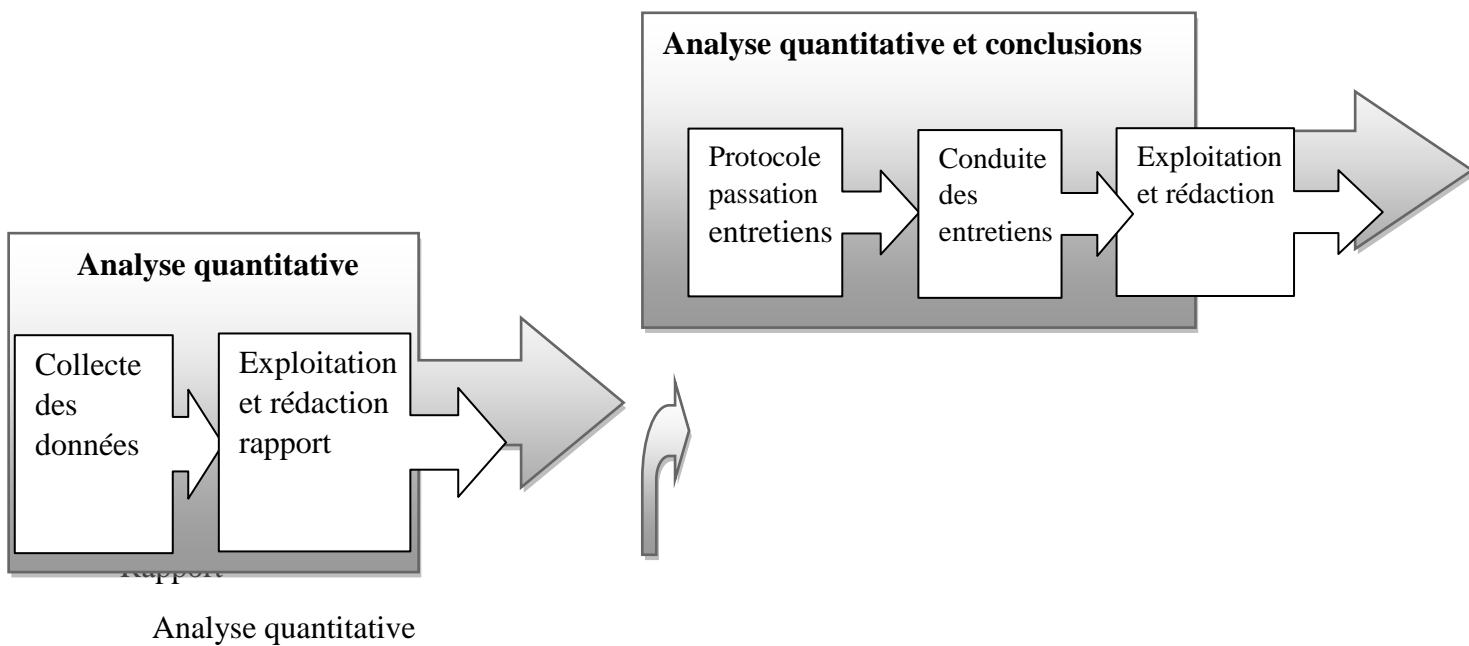
| <b>Forme, durée et argumentaire</b>  |   |
|--|---|
| <b>Forme et argumentaire :</b><br><b>« pourquoi faire un entretien ? »</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- C'est un entretien semi-directif. Cela fait par poser des questions directives. Cependant si nécessaire .on a relancé cet entretien pour couvrir notre thème de recherche.</li><li>- Durée :<br/>40 minutes ou un plus si nécessaire .</li><li>- Argumentaire :<br/>mener une étude sur l'absentéisme et plus largement , sur la vie de l'équipe de travail dans l'entreprise.<br/><br/>En tant qu'un intervenant extérieur de l'entreprise nous souhaitons écouter les collaborateurs sur le train pour mieux comprendre et être en contact direct avec eux.</li></ul> |
| <b>Relances et thèmes à traiter</b>  |   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>1. La motivation au travail</b></p> <p><b>2. La reconnaissance</b></p> <p><b>3. La communication interne</b></p> <p><b>4. La vision de l'entreprise et de l'absentéisme</b></p> <p><b>5. Les causes d'absentéisme</b></p><br><p><b>6. les solution possible</b></p> <p><b>7. Les rapports avec l'encadrement</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Quel métier ou quelle fonction occupez-vous?</li><li>• Qu'est-ce que vous intéresse dans votre travail, dans l'usine?</li><li>• Qu'est-ce qui ne vous intéresse pas dans votre travail?</li><li>• Quels sont vos rapport avec vos collègue de travail?</li><li>• Quand vous faites le bon travail, qui vous le dit et comment?</li><li>• Quand vous faites une erreur, qui vous le dit et comment?</li><li>• Qui vous informe dans l'usine?</li><li>• Sur quoi et comment vous informe-t-on?</li><li>• Connaissez-vous les résultats de l'usine?</li><li>• Que ce qui est l'absentéisme pour vous ?pour quel cause permettez-vous d'absenter ?</li><li>• Culpabilisez-vous par suite ?</li><li>• connaissez-vous l'impact de l'absentéisme sur les résultats?</li><li>• Quels sont, d'après vous les raisons de cet absentéisme?</li><li>• Comment vous sentez-vous encadré?</li><li>• Quel doit être, selon vous le rôle de l'encadrement?</li><li>• Transformer la gestion d'absentéisme en une gestion de présence, vous en pensez quoi comme solution ?</li></ul> |
|--|---|

**Source :** élaborer par nous.

**4- Résumé sur la démarche de recherche :**

**Figure n° 3-6 : résumé de la démarche de recherche .**



**Source : élaborer par nous**

### **Section 03 : Interprétation et recommandation :**

Pour mieux illustrer et faciliter la compréhension de notre démarche de recherche ,on doit la mettre en action dans le cadre de réaliser notre mission qui est : l'étude du phénomène d'absentéisme au sien de l'entreprise Condor plus précisément la population du complexe réfrigérateur.

Cette mise en contexte est importante car, les éléments sur la démographie de la population ainsi que les éléments, qui explique certaines formes d'absentéisme , nous intéressent .

Le principe de notre analyse est simple , il consiste transformer les donnes des tableau en graphique. Ce travail nous permet de faire sortir rapidement les résultats et les informations que nous avons besoins pour notre étude.

#### **3.1 Présentation des résultats de l'analyse quantitative :**

Le calcule de taux d'absentéisme s'est fait par heures pour le mois de novembre 2017 pour un nombre d'heures de travail théorique égale **360** heures , rappelant que le taux d'absentéismes est :

Taux d'absentéisme= $\frac{\text{heures d'absence pendant une période P}}{\text{heures théoriques de travail pendant la même P}}$

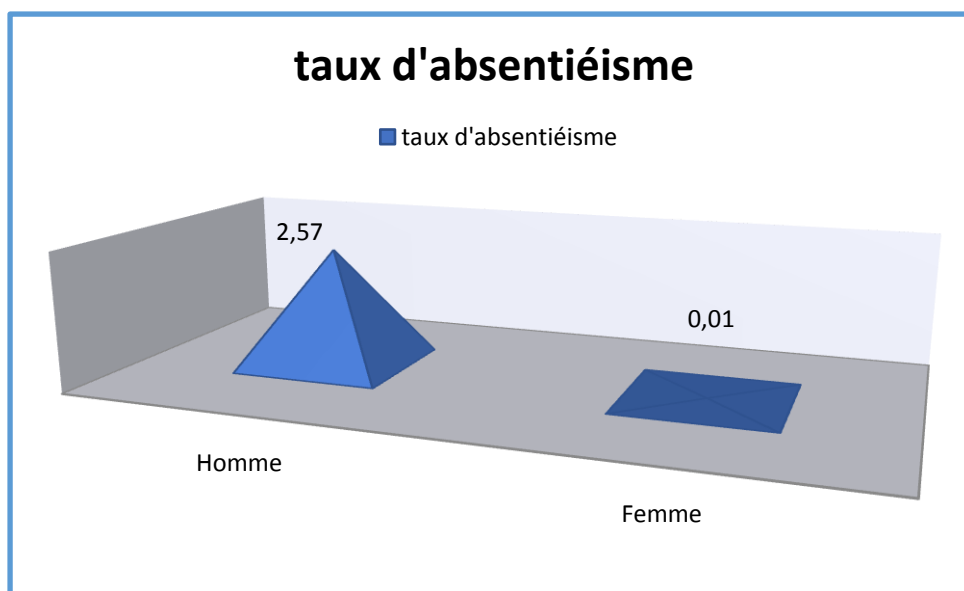
**a- Le taux d'absentéisme par sexe :**

**Tableau n° 3-6 : l'absentéisme par sexe :**

| titre              | Homme   | Femme |
|--------------------|---------|-------|
| heure d'absence    | 1723.29 | 1.59  |
| taux d'absentéisme | 4.78    | 0.04  |

Source : élaborer par nous

**Figure n° 3-7 : absentéisme par sexe :**



Source : élaborer par nous

**Commentaire :** d'après le calcul du taux d'absentéisme qui est essentiellement porté par l'effectif féminin ; masculin, du complexe réfrigérateur. Nous remarquons que l'absentéisme féminin est de 0.004% avec un taux d'absentéisme de 4.78% pour les hommes. Cela peut s'expliquer par la domination de l'effectif masculin. Donc les hommes absentent plus que les femmes.

Ce phénomène doit être justifier par le fait que les femmes sont mieux représenter parmi les cadres et quelles sont plus représenter par des activités indirects, contrairement aux types d'activité effectuer par les hommes.

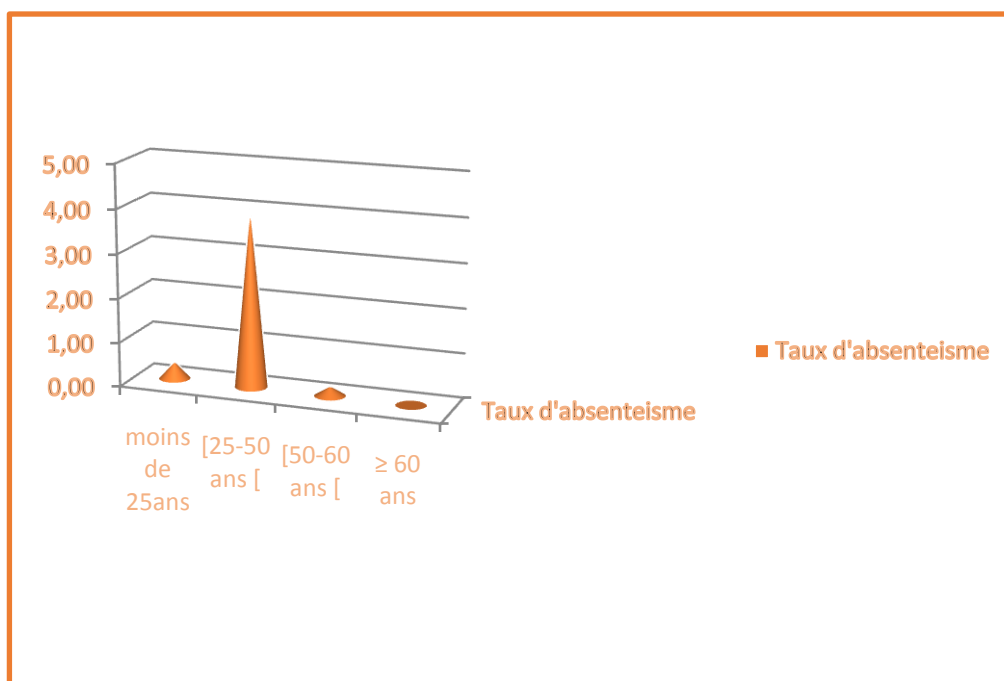
### b- Le taux d'absentéisme par tranche d'Age :

Tableau n° 3-7 : l'absentéisme par Age

| Titre          | Heure d'absence | Taux d'absentéisme |
|----------------|-----------------|--------------------|
| moins de 25ans | 144,82          | 0,40               |
| [25-50 ans [   | 1458,92         | 4,05               |
| [50-60 ans [   | 82,76           | 0,23               |
| ≥ 60 ans       | 0,19            | 0,00               |

Source : élaborer par nous

Figure n° 3-8 : absentéisme par Age



Source : élaborer par nous

**Commentaire :** on remarque dans cette représentation , que la tranche d'Age entre 25ans et 50 ans est la plus élevée 4.05% c'est-à-dire, les salariés âgés de 25 ans à 50 ans sont les plus fréquemment absents , suivis par la tranche des salariés les plus jeunes moins de 25 ans avec un taux d'absentéisme de 0.4% . un 0.23 % pour la catégorie des salariés entre 50 ans et 60 ans et enfin, 0.0001% pour les gens qui dépassent les 60 ans.

### Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-

Cette résultat peut être due à la forte présence des jeunes salaries dans le complexe par rapport a l'effectif.

Les jeunes salaries sont porteur de l'absentéisme plus que les plus âgé, l'absentéisme lié au vieillissement des travailleurs est très faible.

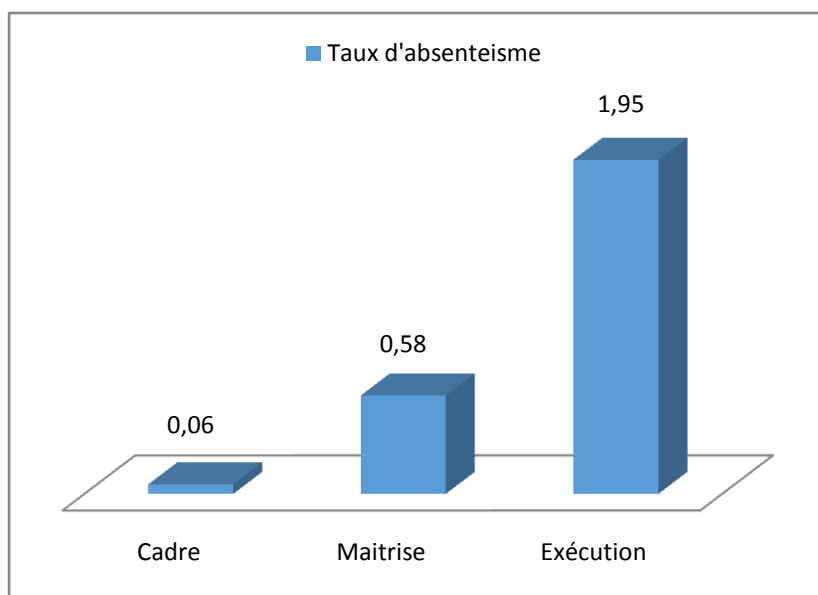
#### c- Le taux d'absentéisme par catégorie socioprofessionnel

Tableau n° 3-8 : absentéisme par catégorie socioprofessionnel

| Titre              | Cadre | Maitrise | Exécution |
|--------------------|-------|----------|-----------|
| Effectif           | 20    | 207      | 703       |
| Taux d'absentéisme | 0,06  | 0,58     | 1,95      |

Source : élaborer par nous

Figure n°3- 9: la fréquence par catégorie socioprofessionnel



Source : élaborer par nous

**Commentaire :** les calculs montrent que la fréquence d'absentéisme est élevée chez la catégorie exécution pour un pourcentage de 1.95% , suivie par la catégorie maitrise avec 0.58%, les absences chez les cadres ne représentent que 0.06% de taux d'absentéisme.

Cette hausse de taux d'absentéisme par les simples salariés s'explique par le nombre important des exécutifs par rapport à l'effectif, aussi par le type de leurs activités.

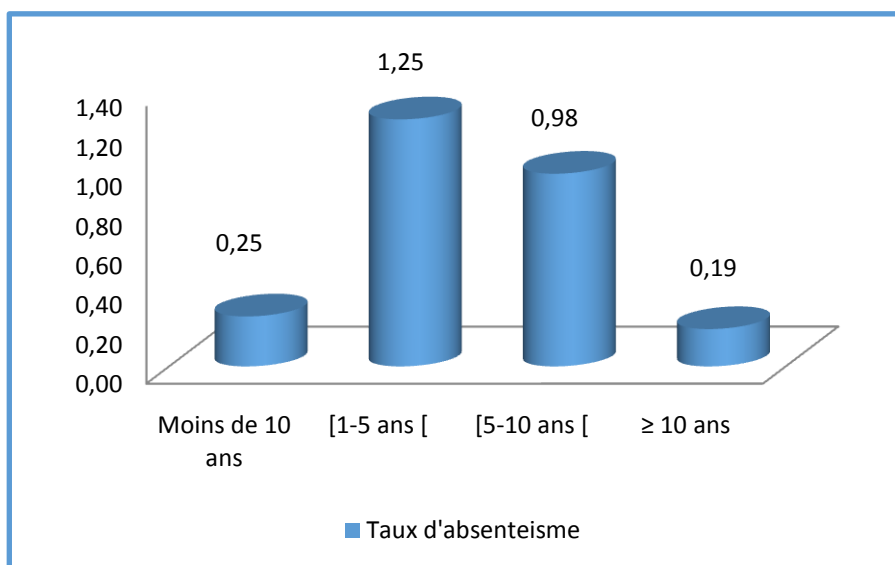
### d- la fréquence d'absentéisme par ancienneté

tableau n° 3-9 : la fréquence par tranche d'ancienneté

| Titre          | Effectif | fréquence |
|----------------|----------|-----------|
| Moins de 1 ans | 91       | 0,25      |
| [1-5 ans [     | 450      | 1,25      |
| [5-10 ans [    | 351      | 0,98      |
| ≥ 10 ans       | 68       | 0,19      |

Source : élaborer par nous

Figure n° 3-10 : la fréquence d'absentéisme par ancienneté



Source : élaborer par nous

**Commentaire :** d'après les résultats, on constate que la plus part des salariés ont une ancienneté entre un an et dix ans, avec un pourcentage de 82.9% de l'effectif total de travailleurs. Ce qui explique la hausse des absences au niveau des deux tranches d'ancienneté, 1.25% pour la tranche des salariés qui ont une ancienneté entre un an et cinq ans, et 0.98% pour ceux entre cinq ans et dix ans.

Le nombre faible des personnes qui ont une ancienneté plus de dix ans montre que l'entreprise favorise la politique de préretraite, tout en injectant le complexe par de nouveau souffle.

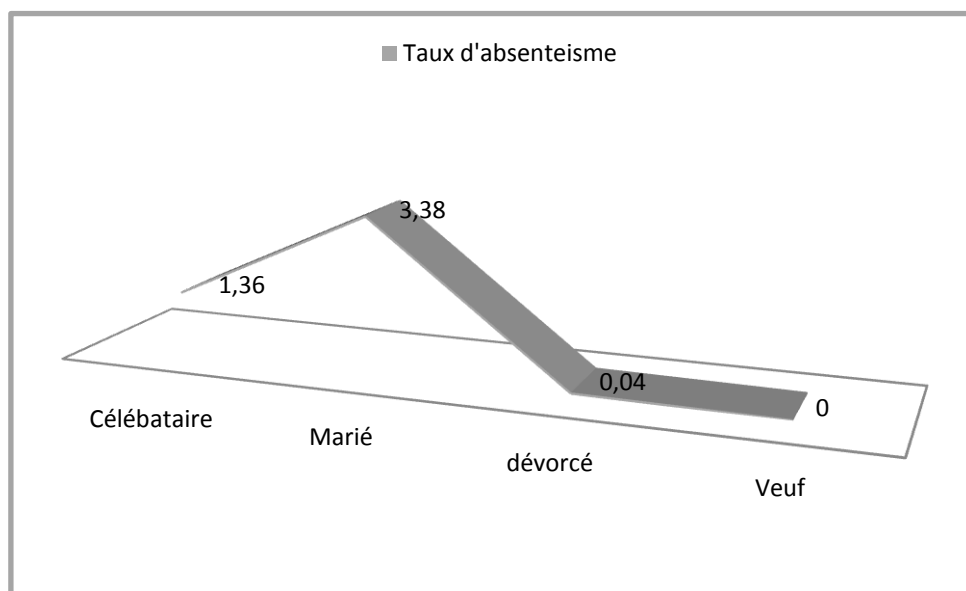
### e- taux d'absentéisme par situation familiale

Tableau n° 3-10 : absentéisme par situation familiale

| Titre       | Heure d'absence | Taux d'absentéisme |
|-------------|-----------------|--------------------|
| Célibataire | 490,89          | 1,36               |
| Marié       | 1217,92         | 3,38               |
| dévoré      | 16              | 0,04               |
| Veuf        | 0               | 0                  |

Source : élaborer par nous

Figure n° 3- 11: absentéisme par situation familiale



Source : élaborer par nous

## Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-

**Commentaire :** l'effectif de personnel du complexe réfrigérateur contient des gens mariés, célibataires, divorcé et de zéro personne veufs ce qui explique le 00% d'absentéisme dans cette catégorie

On remarque un taux d'absentéisme très élevé chez les gens mariés 3.38% cela due a leur obligation familiale. La catégorie des personnes célibataires vient en deuxième position avec un taux d'absentéisme de 1.36%.

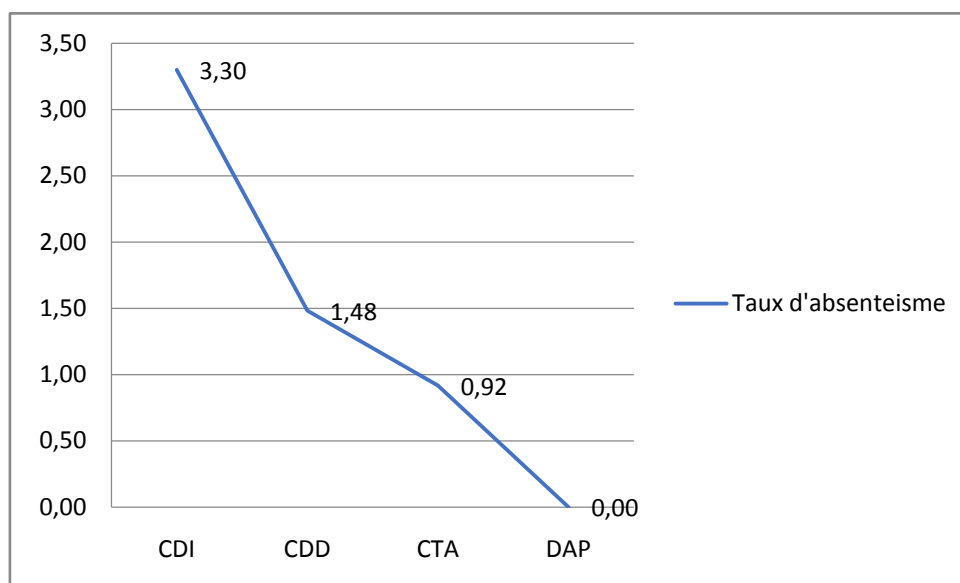
### f- taux d'absentéisme par type de contrat

Tableau n° 3-11 : absentéisme par type de contrat

| Titre | Heure d'absence | Taux d'absentéisme |
|-------|-----------------|--------------------|
| CDI   | 1187,39         | 3,30               |
| CDD   | 534,12          | 1,48               |
| CTA   | 330             | 0,92               |
| DAP   | 0               | 0,00               |

Source : élaborer par nous

Figure n° 3-12 : absentéisme par type de contrat



**Source :** élaborer par nous

**Commentaire :** le complexe contient un ensemble de salariés qui sont recrutés sur la base de différents types de contrat, on a ceux qui ont un contrat de CDI, CDD ou CTA. Nous remarquons que le taux d'absentéisme est élevé chez les travailleurs qui ont un type de contrat de CDI avec un pourcentage de 3.3% après les salariés avec un contrat de CDD 1.48% .

On peut expliquer cette augmentation par la psychologie l'individu et son implication au travail , aussi par sa reconnaissance de l'importance de sa présence à son poste.

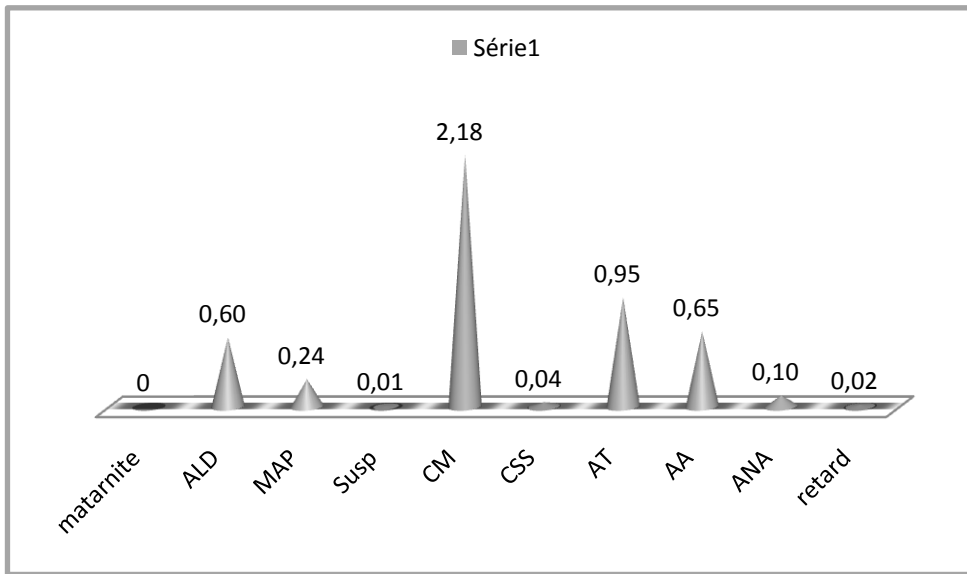
### g- le taux d'absentéisme selon les motifs d'absence

**Tableau n° 3-12 : l'absentéisme par motifs**

| titre     | heurs d'absences |
|-----------|------------------|
| Maternité | 0                |
| ALD       | 216,68           |
| MAP       | 86               |
| Susp      | 3                |
| CM        | 786,34           |
| CSS       | 14               |
| AT        | 341,35           |
| AA        | 235,38           |
| ANA       | 36               |
| Retard    | 6,6              |

**Source :** élaborer par nous

Figure n° 3-13 : absentéisme par motifs



Source : élaborer par nous

**Commentaire :** on constate que le conge de maladie est la cause la plus importante avec un 46% des heurs d'absence, puis les accidents de travail avec 20% de total d'absence, aussi les absences autoriser 13.6%. les absences a long durée de 12%, les autres motifs représente un pourcentage faible, ce qui est remarquable est le 00% pour les congés de maternité, donc on peut l'exclure comme cause d'absentéisme.

### 3.2 présentation des résultats de l'analyse qualitative :

On à passé un interview avec quelques nombres de travailleur dans le complexe réfrigérateur. nous avons conduit l'entretien selon nos besoins, essayé de bien comprendre le réponse et lis entre les lignes pour arriver à cerner les vraies causes de l'absentéisme ainsi que confirmer ou non nos hypothèses.

Cet entretien nous a permis de dégager les informations suivantes:

-La nature de travailleur algérien et ses conditions sociales ont une influence sur

### *Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-*

---

l'absentéisme

- la majorité des absences sont du type congé de maladie, à courte durée.
- le salaire très faible que les simples salariés touchent est la cause Major qui les poussent à prendre des congés pour aller travailler ailleurs( bricoler), surtout pendant les vacances d'été.
- la charge de travail a aussi une influence sur l'absentéisme.
- les employés réclament le manque de reconnaissance envers leur valeur,( source de démotivation).
- malgré la bonne ambiance et le sens de collectif existant il y a toujours le besoin d'avoir plus de caméléon réunions avec les responsables.
- l'absentéisme selon les cadres ainsi que les exécuteurs est un vice, une habitude et une image de la culture des travailleurs algériens. ils s'absentent sans mettre en considération

l'impact de leur Actes par la suite.

D'après plusieurs méthodes utiliser pour lutter contre l'absentéisme, les responsables de Condor réalisent que rien ne peut changer l'avis de travailleur, le système rigoureux n'a pas

fonctionner .

Suggestion :

En vrai personne à une baguette magique pour faire face à ce phénomène très complexe. Mais il y a toujours de solutions et de méthode à suivre pour pouvoir prendre en

### ***Chapitre III : étude de vas au sein de Condor –BBA-***

---

main la situation des travailleurs:

- entreprendre des travaux de rénovation pour rompre avec l'idée de certains

collaborateurs que le développement de l'entreprise n'est pas de leur intérêt et développer un

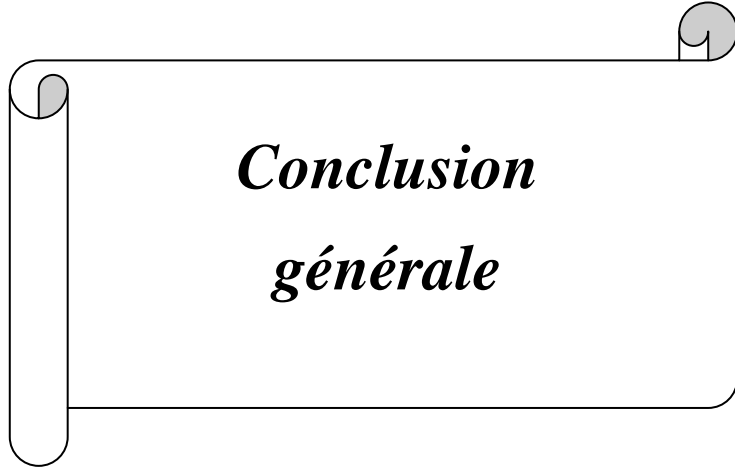
sentiment de fierté.

- redéfinir le système de prime pour une meilleure équité.

- avoir un système managérial reconnaissant de la valeur des travailleurs.

- augmenter salaire en but d'avoir une équipe plus motivé.

- diminuer la charge de travail en augmentant les temps de pause et de repos.



***Conclusion  
générale***

À travers notre travail, nous pensons avoir atteint notre objectif consiste à étudier le phénomène d'absentéisme, les vraies causes qui l'influencent et de comment faire face à ce problème au niveau de l'entreprise de Condor électronique.

Plus précisément ce travail à déterminer trois grandes aspects nécessaires. Nous avons commencé par une bref présentation du concept d'absentéisme, ses origines et les instruments son mesure.

Ensuite nous avons essayé de déterminer les facteurs qui peuvent influencer sur ce sujet et son impact. Aussi de comment se prévenir de l'absentéisme.

Théoriquement nous avons compris l'absentéisme et une politique à part entière dans les collectivités territoriales, face à laquelle il n'existe pas de solution miracle. Cependant, l'exploitation des résultats de notre analyse sur le terrain nous a amené à conclure que:

Malgré que, certaines absences sont à cause des maladies, l'absentéisme reste toujours un acte volontaire de la part des travailleurs, donc ils se cachent derrière les certificats médicaux pour profiter de plus de temps libre.

D'après ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui dit que: L'absentéisme est un vice de la part des travailleurs. Parlant des facteurs d'absentéisme nous avons remarqué que certains facteurs individuels ont une influence sur l'absentéisme tel que (l'âge, la situation familiale, l'état de santé) et d'autres organisationnels comme le style de management et la politique de rémunération. Et nous avons d'autres facteurs organisationnels qui n'ont aucun effet tel que les conditions de travail, la culture de Condor, le collectif au travail et la communication interne.

Raison pour laquelle deuxième hypothèse est partiellement confirmée.

car,

l'hypothèse montre que le cadre organisationnel et le style de management ont une influence sur l'évolution de l'absentéisme.

Arrivant au dernier point de notre recherche, nous avons retenu qu'il n'existe pas de vraie solution. Cependant, se prévenir de ce phénomène et travailler sur la gestion de présence des travailleurs en favorisant de meilleures conditions de travail, que le travailleur soit bien encadré, bonne ambiance, et une communication interne motivante. Peuvent donner un sens au travail et l'idée de la présence est ressentie comme vitale à sa pérennité et non pas une obligation.

Ceci nous a amené à confirmer notre troisième et dernière hypothèse qui propose que la meilleure solution est de travailler sur la gestion de présence au lieu de travailler sur la lutte contre l'absentéisme.

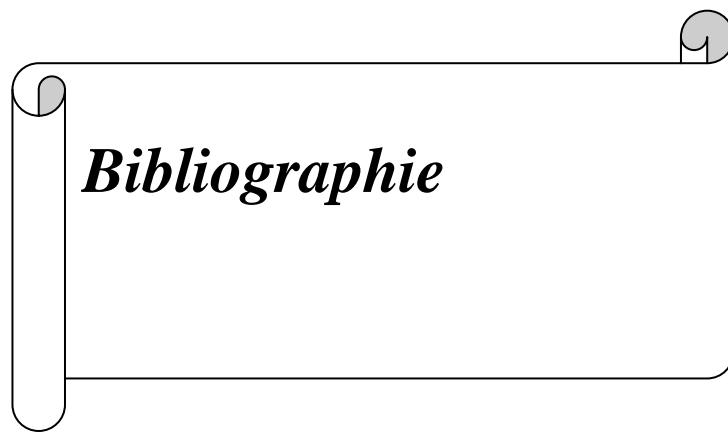
Cette étude nous a permis de comprendre généralement le phénomène et de pouvoir déterminer les facteurs qui l'influencent.

Faire une recherche sur ce sujet aussi sensible permis à l'entreprise de Condor de le prendre en main et agir avec plus d'efficacité par la suite.

En fait, cette étude n'était pas facile à réaliser, vu la complexité du phénomène d'une part, et le manque de temps et d'information d'une autre part. Car nous avons eu une difficulté de rencontrer les managers et de communiquer avec eux sur le sujet, aussi lors de la réalisation de l'entretien. Vu la sensibilité du sujet certaines personnes ont été réservées dans leur réponse.

Au final, nous disons que l'absentéisme est une thématique majeure des ressources humaines que les organisations doivent considérer sur le long terme. Mais, surtout dans une optique dynamique.

Le phénomène doit être suivi de près, à un intervalle régulier. Pour présenter un plan d'action équilibré et adapté.



***Bibliographie***

# Bibliographie

## Ouvrages

- Denis Monneuse, *l'absentéisme au travail de l'action à l'analyse*, AFNOR édition, paris, 2015.
- Pascal Gallois, *l'absentéisme comprendre et agir*, WOLTERS KLUWER édition, paris, 2015.
- Guy Lautier, *Vos droits Vos obligations après la loi des 35heurs*, MAXIMA éditions, France, 2003.
- Bernard Martory et Daniel Crozet, *gestion des ressources humaines pilotage et performance*, DUNOD édition, paris, 2007.
- François Meulien, *vaincre l'absentéisme*, DUNOD, Edition, paris.

## Revus et périodique

- D. weiss « l'absentéisme » revu française des affaires sociales. 1979.
- Revu française de gestion.

## Dictionnaire, encyclopédies et manuels

- M. lakehel. dictionnaire des questions sociales l'harmattan. 2005.
- La Rousse, dictionnaire encyclopédies, paris.
- Le Robert, dictionnaire de français, paris.

## Travaux universitaires

- Gisèle Tchuinguem, *ampleur, coûts, facteurs personnels et occupationnels de l'absentéisme dans la fonction publique hospitalière*, mémoire de garde de maitre es sciences, facultés de médecine, Cameroun, 2009.
- Sara Laribi, *Analyse du phénomène d'absentéisme au sein d'une entreprise, étude de cas, sonalgaz -Batna-*, mémoire de master en science commerciales (option, management), écoles des hautes études commerciales, Alger, 2016.

- Ouali Arézki, Abdelli Mohamed, Essai d'analyse de l'absentéisme dans une entreprise Algérienne, mémoire de master en science commerciales(option, management ),écoles des hautes études commerciales, Alger, 2005.

### **Textes règlementaires**

- statut général de la fonction publique.ordonnance n°06-03du15/07/2006.
- code du travail Algérien, ,loi n°90-11 du21/04/1990.

### **Site web**

- [www.condor.dz/fr](http://www.condor.dz/fr)
- [www.cairn.info/revue-courrier.h](http://www.cairn.info/revue-courrier.h)
- [www.jauneafrique.com](http://www.jauneafrique.com)
- [www.condor.dz](http://www.condor.dz)
- [www.definitionsmarketing.com](http://www.definitionsmarketing.com) / l'encyclopédie illustrée du marketing

# Table de matière

**Remercîment**

**Dédicace**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

## *Introduction générale*

### **Chapitre I : cadre théorique de l'absentéisme**

|   |    |
|---|----|
| <i>Introduction</i> .....                                   | 6  |
| <b>Section 01 : définition du concept absentéisme</b> ..... | 7  |
| 1.1 essai de définition .....                               | 7  |
| 1.2 absence et absentéisme.....                             | 7  |
| 1.3 absentéisme et présentéisme .....                       | 8  |
| <b>Section 02 : l'origine de l'absentéisme</b> .....        | 9  |
| 2.1 les types de congés .....                               | 11 |
| a. absences prévisibles.....                                | 11 |
| b. absences imprévisibles.....                              | 11 |
| 2.2 : les composants de l'absentéisme.....                  | 12 |
| a. absence pour maladie .....                               | 12 |
| b. absence pour maladie.....                                | 12 |
| professionnelle.....  | 13 |

|   |           |
|---|-----------|
| c. congés de maternité .....                                    | 13        |
| d. congés de formation .....                                    | 13        |
| e. congés pour évènements familiaux.....                        | 13        |
| <b>2.3 les types d'absentéisme.....</b>                         | <b>14</b> |
| a. absentéisme structurel.....                                  | 14        |
| b. absentéisme conjecturel .....                                | 14        |
| c. absentéisme dysfonctionnel .....                             | 15        |
| <b>2.4 les formes d'absentéisme.....</b>                        | <b>15</b> |
| a. absentéisme subi .....                                       | 16        |
| b. absentéisme normal.....                                      | 16        |
| c. absentéismechoisi.....                                       | 17        |
| d. absentéisme contaient .....                                  | 17        |
| e. absentéisme moral .....                                      | 17        |
| <b>Section 03 : Mesure de l'absentéisme.....</b>                | <b>18</b> |
| <b>3.1 calcule de taux d'absentéisme.....</b>                   | <b>18</b> |
| <b>3.1.1 comment mesurer le taux d'absentéisme .....</b>        | <b>19</b> |
| <b>3.1.2 estimer lagravite de problème d'absentéisme .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>3.1.3 les compensant de taux d'absentéisme .....</b>         | <b>19</b> |
| <b>3.1.4 l'importance de calcule de taux d'absentéisme.....</b> | <b>21</b> |
| <b>3.1.5 le seuil d'absence .....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>3.2 la durée et la fréquence .....</b>                       | <b>22</b> |
| <b>3.2.1 la durée d'absentéisme.....</b>                        | <b>22</b> |
| <b>3.2.2 la fréquence.....</b>                                  | <b>23</b> |
| <b>Conclusion .....</b>   | <b>25</b> |

## **Chapitre II : Etude du phénomène d'absentéisme**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introduction</b> .....  | 27  |
| <b>Section 01 : facteurs d'absentéisme</b> .....                 | 28  |
| <b>1.1</b> facteur démographique.....                            | 28  |
| <b>1.1.1</b> Age .....   | 28. |
| <b>1.1.2</b> Sexe .....  | 28  |
| <b>1.1.3</b> Sante et sécurité.....                              | 28  |
| <b>1.1.4</b> Scolarité.....                                      | 29  |
| <b>1.1.5</b> Ancienneté.....                                     | 29  |
| <b>1.1.6</b> Situation familiales.....                           | 29  |
| <b>1.1.7</b> Niveau de formation .....                           | 30  |
| <b>1.2</b> facteur économique.....                               | 30  |
| <b>1.2.1</b> rémunération.....                                   | 31  |
| <b>1.2.2</b> région.....   | 31  |
| <b>1.2.3</b> moyen de transport.....                             | 32  |
| <b>1.2.4</b> l'organisation du temps de travail.....             | 32  |
| <b>1.2.5</b> l'intérêt personnel.....                            | 32  |
| <b>1.3</b> facteur organisationnel.....                          | 32  |
| <b>1.3.1</b> les conditions de travail.....                      | 33  |
| <b>1.3.2</b> les pratiques manageriels.....                      | 34. |
| <b>1.3.3</b> la culture d'entreprise et le climat sociale.....   | 35  |
| <b>Section 02 : l'impact de l'absentéisme</b> .....              | 38  |
| <b>2.1</b> l'impact de l'absentéisme.....                        | 38  |
| <b>2.1.1</b> les conséquences sur le plan social.....            | 39  |
| <b>2.1.2</b> les conséquences sur le plan foncière.....          | 39  |
| <b>2.1.3</b> les conséquences sur le plan de l'organisation..... | 40  |
| <b>2.2</b> les feins à la gestion d'absentéisme.....             | 40  |
| <b>Section 03 : prévenir l'absentéisme</b> .....                 | 43  |
| <b>3.1</b> les raisons d'une étude proactive.....                | 43  |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2 les principaux enjeux.....                           | 43  |
| 3.3 les leviers d'action.....                            | 44  |
| 3.3.1 leviers règlementaire.....                         | 44  |
| 3.3.2 leviers des conditions de travail.....             | 46  |
| 3.3.3 leviers relationnel.....                           | 49  |
| 3.3.4 leviers système de gestion.....                    | 50  |
| 3.3.5 leviers culturel.....                              | 52  |
| <b>Conclusion</b> .....                                  | 54  |
| <br><b>Chapitre III : Eude de cas au sain de Condor</b>  |     |
| <b>Introduction</b> .....                                | 56. |
| <b>Section 01 : Présentation de Condor</b> .....         | 57  |
| 1.1 Présentation de condor.....                          | 57  |
| 1.1.1 présentation de condor.....                        | 57  |
| 1.1.2 historique de condor.....                          | 58  |
| 1.1.3 la mission de condor.....                          | 62  |
| 1.1.4 l'organigramme de condor.....                      | 63  |
| 1.1.5 les produits de condor.....                        | 64  |
| 1.2 présentation de la population de complexe.....       | 64  |
| 1.2.1 répartition de l'effectif .....                    | 65  |
| 1.2.2 les motifs d'absentéisme.....                      | 68  |
| <b>Section 02 : Méthodologie de recherche</b> .....      | 70  |
| 2.1 Rappel de problème et de l'objectif de l'étude.....  | 70  |
| 2.2 Analyse quantitative.....                            | 71  |
| 2.3 Collecte des données et exploitation du rapport..... | 71  |
| 2.3.1 traitement des donnes.....                         | 72  |
| 2.3.2 analyse des chiffres .....                         | 72  |

|  |    |
|--|----|
| 2.4 Analyse qualitative.....                   | 72 |
| 2.5 Conduite des entretiens.....               | 73 |
| 2.5.1 le guide d'entretien .....               | 74 |
| 2.6 Résumé de la démarche de la recherche..... | 76 |

**Section 03 : Interprétation et recommandation**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Présentation des résultats de l'analyse quantitative ..... | 77 |
| 3.2 Présentation des résultats de l'analyse qualitative .....  | 85 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b><i>Conclusion générale.....</i></b> | <b>88</b> |
|--|-----------|

**Bibliographie**

**Table de matière**