

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**Contribution à l'analyse des causes de l'absentéisme  
dans le secteur portuaire**

**ETUDE DE CAS : entreprise portuaire**

**DJEN DJEN**

**Présenté et élaboré par :**

**Melle. Hadjer BOUZERAIB**

**Encadré par :**

**Mme. CHERIF Dalila**

**Maitre de conférences A**

**4<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2017**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**Contribution à l'analyse des causes de l'absentéisme  
dans le secteur portuaire**

**ETUDE DE CAS : entreprise portuaire**

**DJEN DJEN**

**Présenté et élaboré par :**

**Melle. Hadjer BOUZERAIB**

**Encadré par :**

**Mme. CHERIF Dalila**

**Maitre de conférences A**

**4<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2017**

## **Résumé**

De nos jours, l'étude de l'absentéisme suscite de plus en plus d'intérêt, les managers commencent à rendre compte qu'il engendre des coûts énormes, directs et indirects et qu'il s'agit d'un problème méritant une analyse attentive.

Les auteurs qui ont abordé ce sujet affirment que l'absentéisme est un indicateur de dysfonctionnement, un symptôme révélateur de pathologies internes qui doit être analysé.

En effet, avant de pouvoir contrôler ce phénomène, il faut, tout d'abord, commencer par le saisir et cerner ses causes. L'absentéisme étant avant tout défini comme le révélateur d'un malaise, ce sont les causes de ce malaise qui doivent être appréhendées

Dans cette perspective, l'analyse des facteurs de l'absentéisme constitue la première étape pour vaincre ce fléau.

Cette étude présentera une revue de la littérature sur le concept de l'absentéisme, les théories explicatives et les facteurs pouvant l'influencer. Ensuite, nous allons étudier le cas d'une entreprise portuaire pour déceler les facteurs qui expliquent ce phénomène dans le secteur portuaire.

**Mots clés :** L'absentéisme, facteurs individuels, facteurs professionnels, conditions du travail, entreprise portuaire.

## المخلص

في الوقت الحاضر، دراسة التغيب تجذب اهتماما أكثر فأكثر، المدراء بدؤوا يدركون أنه يولد تكاليف باهظة، مباشرة وغير مباشرة ، و أنه مشكلة تستوجب دراسة دقيقة.

المؤلفون الذين تناولوا هذه المسألة يرون أن التغيب هو مؤشر عطل، عرض كاشف للعلل الداخلية التي يجب تحليلها.

في الواقع، قبل أن تتمكن من السيطرة على هذه الظاهرة، لا بد لنا، أولا وقبل كل شيء، فهمه وتحديد أسبابه. يعرف الغياب في المقام الأول ككاشف للشعور بالضيق، فالأسباب التي أدت إلى هذا الشعور بالضيق هي ما يجب أن يكون مفهوما.

من هذا المنظور، فإن تحليل عوامل الغياب هو الخطوة الأولى لهزيمة هذه الآفة.

هذه الدراسة تقدم مراجعة حول ما كتب عن مفهوم الغياب والنظريات والعوامل التفسيرية التي قد تؤثر عليه، بعدها سنقوم بدراسة حالة شركة مينائية لتحديد العوامل التي تفسر هذه الظاهرة في قطاع الموانئ.

**الكلمات الدالة :** التغيب، العوامل الفردية، العوامل المهنية، ظروف العمل، شركة مينائية.

## **Absract**

Today, the study of absenteeism is attracting more and more interest, managers are beginning to realize that it generates enormous, direct and indirect costs, and that this is an issue that needs a careful analysis.

The authors who approached this subject affirm that absenteeism is an indicator of dysfunction, a symptom revealing internal pathologies that must be analyzed.

Indeed, before we can control this phenomenon, we first have to grasp it and identify its causes. Absenteeism being defined above all as the source of a discomfort, it is the causes of this discomfort that must be apprehended.

In this perspective, the analysis of the factors of absenteeism is the first step to overcome this scourge.

This study will present a review of the literature on the concept of absenteeism, explanatory theories and factors influencing it. Next, we will look at the case of a port company to identify the factors that explain this phenomenon in the port sector.

**Keywords:** Absenteeism, individual factors, occupational factors, working conditions, port enterprise.

## DEDICACES

*J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à mes très chers parents que je remercie du fond du cœur pour leur amour, leur soutien, et leur dévouement dans le but de me voir réussir.*

*À mes chères sœurs que j'aime beaucoup : Roumaïssa et Sara.*

*À mon cher grand frère : Bilel qui m'a toujours épaulé et à mon petit ange Anes que j'aime très fort.*

*À mes deux chères cousines Rihob et Rymbo*

*Et à mes belles : Soso, Lamo, Tina, Chano et surtout à ma chère sœur Hana qui m'a accompagné pour les vingt trois ans passées de ma vie.*

# Remerciement

*Merci à Dieu de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin ce travail.*

*Merci à ma famille et surtout mon père et ma mère qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

*Merci à mon encadreur Mme. CHERIF Dalila pour ses précieux conseils et orientations apportés pendant l'élaboration de ce travail.*

*Enfin, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche*

*merrci à tous et à toutes.....*

## Liste des figures

### **Chapitre I**

N°	Titre	Page
01	La pyramide des besoins selon Maslow	17
02	Le modèle du processus psychologique de l'absentéisme de Steers et Rodes.	21

### **Chapitre III**

N°	Titre	Page
03	La répartition des effectifs par sexe	65
04	Répartition des effectifs par CSP	66
05	Répartition des effectifs par nature de contrat	66
06	Les motifs d'absence du mois décembre 2016	67
07	Les absences du mois décembre 2016	68
08	Evolution du taux d'absentéisme entre 2012 et 2016	69
09	L'évolution du TA au cours de 2016.	70
10	La répartition des effectifs par sexe	74
11	La répartition des effectifs par âge	74
12	La répartition des effectifs par statut matrimonial	75
13	La répartition des effectifs par ancienneté	75
14	La répartition des effectifs par niveau scolaire	76
15	La répartition des effectifs par niveau hiérarchique	76

16	Les facteurs liés à l'environnement physique	77
17	Le contenu et la cadence du travail	78
18	Satisfaction par rapport aux horaires	78
19	La tendance à travailler des heures supplémentaires	79
20	La répartition des effectifs par rapport à la taille de l'équipe	79
21	Degré du sentiment d'appartenance à l'équipe	80
22	Répartition des tâches équitablement	80
23	Le degré d'appréciation ressenti	81
24	La perception de l'activité de supervision	81
25	La perception de l'équité	81
26	Adéquation entre le poste et la compétence	82
27	Niveau du stress ressenti	83
28	La répartition des effectifs par fréquence d'absence	83
29	La répartition des absences justifiées et injustifiées selon la durée	84
30	La répartition des effectifs selon motif d'absence	85
31	Nombre des absents par âge	86
32	Nombre d'absents par ancienneté	86
33	Nombre d'absents par sexe	87
34	Nombre d'absents par statut matrimonial	87
35	Nombre d'absents par statut matrimonial	88
36	Nombre d'absent par niveau d'instruction	89

37	Nombre d'absents par salaire	89
38	Nombre d'absents par niveau hiérarchique	90
39	Nombre d'absents par type de contrat	90
40	Nombre des absences selon les conditions de l'environnement physique du travail	92
41	Nombre d'absents selon la cadence et le contenu du travail	92
42	Nombre d'absents selon la satisfaction par rapport aux horaires	93
43	Nombre d'absents qui travaillent ou pas des heures supplémentaires	93
44	Nombre d'absents selon la taille d'équipe	94
45	Nombre d'absents selon le degré d'appartenance ressenti	95
46	Nombre d'absents selon le degré d'appréciation ressenti	95
47	Nombre d'absents selon la perception de l'activité de supervision	96
48	Nombre d'absents selon leur sentiment d'équité	96
49	Nombre d'absents selon leur capacité à effectuer le d'accord, le plutôt d'accord, pas de tous d'accord	97
50	Nombre d'absents selon le niveau de stress ressenti, toujours, souvent, rarement, jamais	97

## Liste des tableaux

### **Chapitre II**

N°	Titre	Page
01	les principales mesures d'absence	37
02	tableau de bord d'alerte de l'absentéisme et des accidents du travail	44

### **Chapitre III**

N°	Titre	Page
03	La répartition des effectifs par sexe	65
04	Répartition des effectifs par CSP	66
05	Répartition des effectifs par nature de contrat	66
06	Les motifs d'absence du mois décembre 2016	67
07	Les absences du mois décembre 2016	68
08	Evolution du taux d'absentéisme entre 2012 et 2016	69
09	L'évolution du TA au cours de 2016.	70
10	La répartition des effectifs par sexe	74
11	La répartition des effectifs par âge	74
12	La répartition des effectifs par statut matrimonial	75
13	La répartition des effectifs par ancienneté	75
14	La répartition des effectifs par niveau scolaire	76
15	La répartition des effectifs par niveau hiérarchique	76

16	Les facteurs liés à l'environnement physique	77
17	Le contenu et la cadence du travail	78
18	Satisfaction par rapport aux horaires	78
19	La tendance à travailler des heures supplémentaires	79
20	La répartition des effectifs par rapport à la taille de l'équipe	79
21	Degré du sentiment d'appartenance à l'équipe	80
22	Répartition des tâches équitablement	80
23	Le degré d'appréciation ressenti	81
24	La perception de l'activité de supervision	81
25	La perception de l'équité	81
26	Adéquation entre le poste et la compétence	82
27	Niveau du stress ressenti	83
28	La répartition des effectifs par fréquence d'absence	83
29	La répartition des absences justifiées et injustifiées selon la durée	84
30	La répartition des effectifs selon motif d'absence	85
31	Nombre des absents par âge	86
32	Nombre d'absents par ancienneté	86
33	Nombre d'absents par sexe	87
34	Nombre d'absents par statut matrimonial	87
35	Nombre d'absents par statut matrimonial	88
36	Nombre d'absent par niveau d'instruction	89

37	Nombre d'absents par salaire	89
38	Nombre d'absents par niveau hiérarchique	90
39	Nombre d'absents par type de contrat	90
40	Nombre des absences selon les conditions de l'environnement physique du travail	91
41	Nombre d'absents selon la cadence et le contenu du travail	92
42	Nombre d'absents selon la satisfaction par rapport aux horaires	93
43	Nombre d'absents qui travaillent ou pas des heures supplémentaires	93
44	Nombre d'absents selon la taille d'équipe	94
45	Nombre d'absents selon le degré d'appartenance ressenti	94
46	Nombre d'absents selon le degré d'appréciation ressenti	95
47	Nombre d'absents selon la perception de l'activité de supervision	96
48	Nombre d'absents selon leur sentiment d'équité	96
49	Nombre d'absents selon leur capacité à effectuer le d'accord, le plutôt d'accord, pas de tous d'accord	97
50	Nombre d'absents selon le niveau de stress ressenti, toujours, souvent, rarement, jamais	97

## Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
URSS	Union des Républiques Socialistes Soviétiques
BTP	Bâtiment des Travaux Publics
CDI	Contrat de Travail à Durée Indéterminée
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
SPA	Société Par Action
EPJ	L'Entreprise Portuaire Jijel
EXP	Direction d'Exploitation
DTM	Département des Travaux de Manutention
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
DED	Direction des Etudes et Développement
CAP	Direction de la Capitainerie
DFC	Direction de Finance et Comptabilité
TA	Taux d'Absentéisme
BIT	Bureau International du Travail
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
CSP	Categories Socio-Professionnelles

## **Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : approche globale sur l'absentéisme.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : concept et typologie .....	7
Section 2 : l'intentionnalité des absences .....	12
Section 3: les facteurs influençant l'absentéisme.....	22
<b>Chapitre II : la gestion de l'absentéisme .....</b>	<b>33</b>
Section 1 : Les instruments de mesure de l'absentéisme .....	34
Section 2 : diagnostic de l'absentéisme .....	41
Section 3 : le large éventail des solutions possibles .....	48
<b>Chapitre III: analyse des causes de l'absentéisme au sein de l'entreprise portuaire djen Djen .....</b>	<b>59</b>
Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire Djen Djen .....	60
Section 02 : La démarche de l'enquête .....	70
Section 3: Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....	73
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>

# **Introduction Générale**

## Introduction générale

Une entreprise est continuellement amenée à devoir gérer les nombreuses absences de son personnel. Qu'il soit question de maladies, d'absences injustifiées, de vacances ou encore de congés sans solde.

Pour agir sur l'absentéisme, il faut d'abord comprendre et analyser où se situe le problème grâce à un diagnostic de la situation, comme un médecin établit un diagnostic avant de prescrire un traitement adapté, car une augmentation du taux d'absentéisme est un symptôme dont il faut rechercher les causes pour pouvoir les traiter. Poser la question de l'absentéisme revient à examiner le rapport des salariés avec leur travail. Ce rapport évolue en fonction de facteurs qui peuvent être propres à l'entreprise (rémunérations, perspectives de carrière, organisation du travail, management, conditions de travail...) mais aussi propres aux salariés (âge, conditions physiques, transports, compatibilité vie familiale et temps de travail de l'entreprise...).

C'est bien évident que les absences, planifiées et non planifiées, pèsent sur la productivité de l'entreprise et coûtent très chères aux organisations. Ainsi, elles engendrent d'autres problèmes notamment au niveau des relations sociales et de l'organisation du travail ; l'absentéisme fragilise la cohésion des équipes car l'absence d'un salarié perturbe les autres présents, ce qui contribue à la dégradation du climat social. Cela exprime l'ampleur que prend ce problème avec son impact énorme, ses coûts directs et même indirects, ce qui nécessite une étude attentive pour le mettre en lumière dans l'objectif de fixer un cadre pour une action de contrôle efficace.

Notre étude porte sur les causes de ce fléau appelé « l'absentéisme » au sein des entreprises publiques algériennes. Le thème choisi s'intitule (contribution à l'analyse des causes de l'absentéisme dans le secteur portuaire).

Le choix de ce thème s'explique par de nombreux motifs :

- Le manque de thèses, d'articles ou même de livres consacrés à ce phénomène. C'est donc un thème rarement abordé dans les masters RH en français, En revanche, dans les pays anglo-saxons et dans ceux d'Europe du Nord, les arrêts de travail représentent un thème central largement traité.
- L'importance apportée au traitement du phénomène car il constitue un symptôme révélateur de nombreux problèmes et dysfonctionnements.

Notre étude sera par la suite projetée sur l'entreprise portuaire Djen Djen situé à Jijel (Est de l'Algérie), un des ports algériens les plus performants.

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

- Comment expliquer le phénomène de l'absentéisme au sein des entreprises portuaires ?

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux interrogations suivantes :

- Comment se définit l'absentéisme au travail ?
- Quels sont les facteurs qui influencent l'absentéisme au travail ?
- Comment mesurer l'absentéisme au travail ?
- Quel impact a-t-il sur l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures qui doivent être prises pour prévenir et lutter contre l'absentéisme ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- l'absentéisme est influencé par des facteurs individuels.
- l'absentéisme est influencé par des facteurs professionnels liés à l'entreprise.
- L'absentéisme au sein de l'entreprise portuaire Djen Djen est dû essentiellement à l'environnement physique du travail.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses ci-dessus, nous avons adopté une démarche empirique qui consiste à analyser à partir d'outils statistiques les données d'absence au sein de l'entreprise portuaire Djen Djen -Jijel- , Elle s'est appuyée sur l'exploitation documentaire, l'observation directe, des recherches sur Internet, les conseils et orientations des enseignants et des gestionnaires en ressources humaines, l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire pour un échantillon représentatif de toute la population de l'entreprise.

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme SPSS afin de traiter et analyser les résultats.

Le plan de travail que nous avons conçu à cet effet, s'articule de la manière suivante:

Chapitre I : intitulé «approche globale sur l'absentéisme», est devisé en 3 sections. Il est consacré à la présentation des généralités à propos de notre thème. La première section nous explique le concept et les typologies des absences d'après une revue de littérature.

La deuxième section vise à mieux comprendre la classification des formes d'absences et des grands courants économiques liant l'absentéisme au concept de la motivation. La troisième section refferme les facteurs pouvant influencer l'absentéisme.

Chapitre II : intitulé « la gestion de l'absentéisme au travail », présente d'abord les instruments de mesure de l'absentéisme dans la première section. Ensuite nous avons défini une démarche de suivi du phénomène dans la deuxième section. Enfin, après l'évaluation de son impact sur l'entreprise nous avons présenté des solutions pour lutter contre ce fléau.

Chapitre III : intitulé « analyse des causes de l'absentéisme dans l'entreprise portuaire Djen Djen », la recherche se compose de deux parties : la première fait référence à l'analyse du domaine de l'enquête des données d'absence à travers une analyse des documents fournies par l'entreprise et la seconde a recours à des questionnaires à partir desquelles nous avons essayé de repérer les facteurs influençant directement ou indirectement l'absentéisme.

**Chapitre I :**  
**Approche globale sur**  
**l'absentéisme**

## **Introduction du chapitre**

En théorie, on considère que l'absentéisme apparaît dès lors que le concept de « travail » existe. Ainsi, il ne serait pas typique d'une période de l'histoire en particulier, ni d'un endroit précis. Ce phénomène complexe constitue un problème partout où il ya des calendriers de travail fixes. La présence physique a toujours été nécessaire et exigée pour effectuer son travail, et l'absent a toujours été perçu comme un accusé, manquant de conscience professionnelle. Toutefois, ces entreprises qui souffrent de ce fléau, c'est souvent elles-mêmes qui le génèrent en créant les conditions de sa provenance. Ce problème déjà parait assez complexe qu'il mérite une étude attentive pour qu'il soit mieux cerné.

Nous avons fait ressortir de la littérature scientifique constituée des articles scientifiques, des ouvrages ou même des sites trois aspects essentiels expliqués dans trois sections. Nous avons commencé par la première section qui présente un large éventail des différentes définitions données à l'absentéisme en milieu de travail. Ensuite, la deuxième section qui vise à mieux comprendre la classification des formes d'absences et des grands courants économiques liant l'absentéisme au concept de la motivation, finalement nous avons effectué une revue des facteurs pouvant l'influencer dans la troisième section.

## Section 1 : concept et typologie

À côté de l'« absentéisme », on trouve d'autres expressions. Certaines entreprises parlent d'« indisponibilité » au travail, de peur d'effaroucher les représentants du personnel avec un terme négatif. D'autres parlent de plans pour accroître le «présentéisme » ou «l'assiduité » du personnel, des termes plutôt positifs. On entend aussi parfois parler de «politique de la chaise vide » quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justificatif. Dès lors, quel terme retenir ? L'absentéisme est le terme le plus parlant puisqu'il évoque directement la notion d'absence.

### 1. Définitions de l'absentéisme

Selon Chadwick-Jones, c'est en Grande-Bretagne, lors de la première guerre mondiale, qu'est apparu pour la première fois l'application du terme « absentéisme » aux problèmes des ressources humaines.<sup>1</sup>

Il n'existe pas de définition standard du concept d'absentéisme au travail à travers la littérature. Toutefois, plusieurs auteurs se sont exprimés sur ce terme suivant différentes approches et dans différents contextes.

D'abord le petit Robert le définit comme « le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu ; comportement de celui qui est souvent absent », <sup>2</sup> cette définition présente deux volets :

- l'absentéisme se perçoit sur un lieu de travail ;
- l'absentéisme suppose une certaine fréquence.

Plus récemment, MARTOCCHIO et JIMENO le définissent ainsi : « an individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there » <sup>3</sup>, traduction: « L'absentéisme est la non présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors on attend de lui qu'il soit là ».

L'absentéisme se caractérise ici par deux éléments: l'absence d'un employé au travail, tout d'abord, mais aussi le non respect de l'attente « sociale » qui le concerne et l'horaire du

---

<sup>1</sup> SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* ; édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, p.484.

<sup>2</sup> Encyclopédie de gestion et du management, encyclopédie illustrée, éditions Dalloz, Paris, 1999, p.22.

<sup>3</sup> MARTOCCHIO, (J) et JIMENO, (D) : « *employee absenteeism as an affective event* », in revue de Human Resource Management, 2003, pp.227-242.

travail. Ce dernier permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées, tels que les congés payés.

GAUDET lui décrit le phénomène de l'absentéisme « comme étant le fait pour un travailleur de ne pas se présenter au travail et ce sans justification satisfaisante et/ou très fréquemment. ».<sup>1</sup> Cette définition présente un volet essentiel ; l'auteur considère que la fréquence excessive des absences des travailleurs se présente comme de l'absentéisme, même si une excuse valable vient justifier ces dernières.

Dans le même ordre d'idées, il faut noter que la justification par motif médical est pas toujours valable vue la difficulté ou même dans des cas l'impossibilité de le confirmer s'il s'agit des maux de tête ou de dos par exemple.

Benrais décrit l'absentéisme comme un refus provisoire et limité du travail. Corréler l'absentéisme exclusivement à une présence physique n'est qu'une vision partielle de phénomène. L'absentéisme est non seulement un manquement du salarié à l'obligation de présence physique dans l'entreprise, mais également un défaut de qualité de présence. Ce dernier est qualifié parfois d'absentéisme des présents.<sup>2</sup>

Somme toute, éléments clefs caractérisant ce phénomène ressortis de tous ces définitions recensées:

- La non-présence sur le lieu de travail ;
- Le non-respect de l'attente social ;
- La distinction entre l'absence au travail et la non présence attribuable aux vacances ou aux congés fériés, par exemple ;
- La non-justification des absences et/ou la fréquence excessive des absences ;
- La non-participation au travail et Le manque d'assiduité des présents.

---

<sup>1</sup> GAUDET, (F. J) : « *solving the problems of employee absence* », in revue IRL Review, N°04, juillet, 1964, pp. 655-657.

<sup>2</sup> BENRAIS, (Leila) : « *l'absentéisme: phénomène à contrôler* » Série "Recherche" Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille III, Marseille, 1999, p20.

## 2. La Différence entre l'absence et l'absentéisme

Dans le langage habituel et dans un sens large, l'absentéisme est synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail.<sup>1</sup> Et bien qu'utilisés parfois l'un à la place de l'autre, les termes absentéisme et absence semblent désigner des réalités différentes. Il est utile de distinguer les termes d'« absence » et d'« absentéisme » :

- **L'absence** correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus. la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés, etc.).<sup>2</sup>
- **L'absentéisme**, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) et une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale. Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise.<sup>3</sup>

En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels, etc.) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. C'est ainsi qu'apparaît toute la différence entre un congé maladie et un congé formation : le premier freine l'activité tandis que le second est un investissement pour accroître les résultats.

## 3. Les composantes de l'absentéisme

L'absentéisme se compose principalement de :

- **Les arrêts maladie** : qui s'agissent des absences pour motif médical qui revoie à des éléments liés à l'individu lui-même ou à l'entreprise (stress, charge de travail, fatigue...etc).

---

<sup>1</sup> DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) : *Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, p.02.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action*, Afnor édition, Saint- Denis, 2015, p.06.

<sup>3</sup> Ibid., p.08.

En France par exemple, Ils représentent à l'échelle nationale 70 % des journées perdues<sup>1</sup>, mais ils relèvent de la partie compressible de l'absentéisme.

► **Les accidents de travail et de trajet** ; la filière technique et la catégorie des agents est la plus touché par les accidents de travaux vue leur environnement professionnel difficile et utilisation permanente ou presque du matériel et des machines potentiellement blessantes, sensibles tout à la fois aux comportements individuels et aux actions de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise est responsable de ses employés même s'ils sont dehors des locaux mais sur leur trajet domicile-travail, ce qui peut, lors de la survenance de l'une des deux cas d'accidents, entrainer des absences sur le poste de travail.

► **Les congés pour maladies professionnelles** : celles-là est la conséquence de l'exposition plus ou moins prolongée à un risque qui existe lors de l'exercice habituel de la profession

► **Les congés maternité** : qui constitue un congé de droit qui pèse pour l'entreprise d'un poids variable selon la répartition de son personnel féminin/masculin.

► **Les congés autorisés ou les événements familiaux** : comme par exemple : congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades, etc.

► **Les retards et les absences non justifiées** : le retard est considéré comme une absence, retard ou absence, il faut une défalcation de son congé administratif, une extraction de son salaire à partir d'une journée d'absence<sup>2</sup> ; quant aux absences injustifiées, c'est une forme du non respect des délais de prévenance sans justificatif.

► **Les grèves.**

## 4. Les types d'absences (rémunérées et non rémunérées)

**4.1. Absences rémunérées** : d'après la loi 90/11<sup>3</sup> et la Loi n° 90-14<sup>4</sup>, on en tire les types d'absences suivantes :

<sup>1</sup> JARDILLIER, (P) et BAUDUIN, (H) : *L'absentéisme mythes et réalités*, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984, p05.

<sup>2</sup> ALHUSSINI, (Mustapha) : *Absences et absentéisme du personnel du santé étude de cas : l'hôpital MY Abdallah Mohammadia*, mémoire de master en administration sanitaire et santé publique, Institut National d'Administration Sanitaire, Rabat, 2010, p38.

<sup>3</sup> Code de travail Algérien *Loi n° 90-11 du 21 /04/1990 relative aux relations de travail.*

<sup>4</sup> Code de travail Algérien *Loi n° 90-14 du 2/06/1990 relative à l'Exercice du droit syndical.*

## 4.2. Rémunérées par l'entreprise

- ♦ Une journée entière de repos par semaine. (article 33 loi 90/11) ;
- ♦ Les jours fériés chômés (article 34 loi 90/11) ;
- ♦ Un congé annuel rémunéré par l'employeur (article 39 loi 90/11) ;
- ♦ Les délégués syndicaux ont le droit de disposer, mensuellement, d'un crédit de dix (10) heures payées comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat. (Article 46/ Loi n° 90-14 du 2/06/1990) ;
- ♦ Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel. (Article 46/ Loi n° 90-14 du 2/06/1990) ;
- ♦ Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels (article 54 Loi n° 90- 14 du 02/06/1990) .

## 4.3. Rémunérée par la sécurité sociale

- ♦ A l'occasion de chacun des événements familiaux suivants: mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1er degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur. Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois (3) jours ouvrables rémunérés ;
- ♦ L'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur. (article 54 Loi n° 90-14 du 2/06/1990) ;
- ♦ Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité rémunéré. (article 55 Loi n° 90-14 du 2/06/1990).

## 4.4. Absence non rémunérée

- ♦ Sauf les cas prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. (Article 53 Loi n° 90-14 du 2/06/1990) ;
- ♦ Des autorisations d'absence spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur. (Article 56 Loi n° 90-14 du 2/06/1990) ;
- ♦ L'absence, sans motif légitime.

## Section 2 : l'intentionnalité des absences

### 1. La classification des absences

La présentation de l'absentéisme comme une catégorie fourre-tout, à l'image des données présentes dans les bilans sociaux, n'est pas satisfaisante. Par suite, il existe diverses manières de classer les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation... etc.

Dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée. Ainsi, cinq grandes formes d'absentéisme peuvent être distinguées<sup>1</sup>:

#### **1.1. L'absentéisme « normal »**

Alors que l'absentéisme, est plutôt un terme péjoratif, il peut sembler paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. C'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique est un peu extrémiste. Autrement dit, Tout groupe humain a son pourcentage de malades et d'individus psycho-fragilisés. La maladie, l'âge et le sexe (maternité, charge familiale...) imposent un seuil minimal d'absentéisme appelé structurel.

##### ➤ **Il existe un absentéisme autorisé :**

Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi, chaque entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires; chaque pays (par sa législation), chaque branche et chaque entreprise (par leurs accords collectifs) en décident. Si une absence est autorisée elle ne sera pas enregistrée pas comme de l'absentéisme : elle ne sera pas comptabilisée dans le bilan social et sera alors invisible. D'où l'importance de la distinction entre absence et absentéisme.

##### ➤ **Il existe un absentéisme utile :**

L'exemple d'aller suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.09.

Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos, D'après Wallace Huffman, professeur de l'université de l'Iowa: Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60 %.<sup>1</sup>

Un autre point à cerner : les pauses cafés, Sont-elles des « arrêts de confort », de l'absentéisme utile ou bien encore du temps perdu ?

En effet, ce sont des moments de convivialité entre collègues, des moments pour souffler, décompresser, se détacher de certains événements difficiles rencontrés dans le cadre de son travail et vouloir s'attaquer à la moindre petite absence de son poste de travail sous prétexte de productivisme risque donc de se révéler contreproductif.

À l'instar du bon et du mauvais stress, il existe aussi de bonnes et de mauvaises absences. La frontière est loin d'être évidente. C'est donc à chaque entreprise ou à chaque manager, d'analyser la situation et les conditions de travail afin d'agir avec discernement.

### 1.2. L'absentéisme « moral »

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif. Cela concerne les salariés physiquement présents à leur poste de travail, mais absents mentalement, dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. Le salarié donc utilise son temps de travail pour d'autres tâches. Il s'agit principalement de jeux ou de réseau sociaux, ce qui nécessite la prise d'une mesure de surveillance.

Cette forme d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de la face émergée de l'iceberg, c'est-à-dire l'absence physique au travail.

### 1.3. L'absentéisme « subi »

On définit l'absentéisme subi comme l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastroentérite, une grève des transports, etc. Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.10.

## 1.4. L'absentéisme « choisi »

Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences car ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance.

## 1.5. L'absentéisme « contraint »

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes. Le salarié effectue un arbitrage entre ses contraintes et le fait de se rendre au travail.

Encore une fois, les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...etc.

On y rajoute aussi:

## 1.6. Le micro-absentéisme

Les absences se limitent à un ou deux jours. Elles peuvent être médicales ou liées à l'âge, elles peuvent aussi refléter une stratégie de refus de travail, de pré-dépression, ou de protestation (refus par la hiérarchie d'une demande du salarié ou protestation contre une décision)<sup>1</sup>

Donc, L'absentéisme est dit pathologique si le salarié s'absente plus de trois fois le même mois ou plus de 63 jours par an<sup>2</sup>. il ya des symptômes tel que Le freinage et le gaspillage sont des précurseurs de l'absence ou de la grève: ils ne doivent donc jamais être sous-estimés ou banalisés.

## 2. L'intentionnalité de l'absentéisme (volontaire et non volontaire)

La classification selon l'intentionnalité des acteurs semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, la littérature visant à expliquer l'absentéisme fait de

<sup>1</sup> MEULMAN, (F) : *vaincre l'absentéisme*, Edition Dunod, Paris, 2011, p.16.

<sup>2</sup> Ibid., p.16.

L'insatisfaction au travail une de ses deux causes principales; l'autre étant l'incapacité d'aller travailler due à la maladie ou aux autres problèmes ; c'est donc l'absentéisme non volontaire qui s'agit des absences correspondantes à l'application des règles, procédures, lois, engagements contractuels, une maladie grave rendant les employés invalides et incapables d'effectuer leur travail ou un embouteillage causé par un accident empêchant ces derniers de se rendre au travail. Donc, qui est le résultat d'un facteur qui échappe au contrôle de la personne.

L'idée générale qui explique la cause volontaire est que si l'employé n'aime pas son travail, et ne peut pas le changer ni changer d'emploi, il tente d'y aller le moins possible et souvent sous prétexte du motif «congé de maladie» ; ce qui est considéré comme abus.

En général on se contente d'expliquer ce phénomène par la complaisance de médecins qui offrent des certificats médicaux pour des « maladies imaginaires », les managers ne peuvent rien devant un certificat médical déposé, et ils sont alors contraints de composer avec l'effectif du personnel restant.

Dans ce même ordre d'idées, il semble utile et nécessaire de préciser le degré de gravité et l'ampleur de ce phénomène en mentionnant que les experts estiment qu'un cinquième des absences relève de causes médicales réelles. Les 80% restants ne sont pas pour autant des certificats de complaisance.<sup>1</sup>

Donc l'absentéisme est un symptôme révélateur de certaines pathologies d'entreprise. La bonne nouvelle est que l'employeur peut agir sur cela par la définition de politiques et pratiques visant à le contrôler.

L'absentéisme est blanc lorsqu'il n'y a aucun doute sur l'incapacité de travail du salarié en arrêt maladie, gris lorsqu'il est difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité exprimée et noir quand il s'agit d'un abus manifeste<sup>2</sup>.

### **3. Les théories explicatives (absentéisme et concept de motivation)**

L'absentéisme volontaire est relativement facile à vaincre par rapport au celui qualifié involontaire, car la volonté de s'absenter est souvent en rapport avec le manque de motivation à venir travailler, Si l'employeur décide donc d'agir contre l'absentéisme volontaire, il lui

<sup>1</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.42.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.08.

faudra certainement de comprendre les besoins et les attentes de ses employés afin d'y répondre pour développer leur motivation qui favorise leurs présences active

Ainsi, dans la théorie, on trouve que la notion d'absentéisme semble être toujours reliée au concept de motivation. De quoi s'agit-il ?

Selon Mayers « La motivation est un besoin, un désir qui sert à dynamiser le comportement ou l'orienter vers un but. »<sup>1</sup> ; c'est un facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose, cependant, l'absence de la motivation ou ce qu'on l'appelle démotivation est une cause principale de la destruction de la relation homme-travail car elle touche à l'intérêt et le plaisir au travail, à partir de là, se détériore la qualité du travail fourni et même la présence du personnel pourra être affectée, ce qui nous mène à étudier le lien existant entre la motivation et l'absentéisme qui s'avère complexe et indirecte.

Maslow, MAC Grégor et Herzberg se sont - entre autres auteurs - particulièrement intéressé au concept de la motivation, ont élaboré différentes théories pour apporter une réponse à la question suivante : qu'est ce qui motive ?

### 3.1. La théorie des besoins de Maslow

Certes, chaque membre du personnel a ses propres besoins. Chacun est motivé par ses propres centres d'intérêts. Certains préféreront le salaire, d'autres recherchent des contacts humains ou une valorisation sociale. Du premier coup, il semble impossible pour un responsable d'équipe de s'adapter aux attentes et besoins de chacun de ses collaborateurs, à partir de là, Maslow a proposé une hiérarchisation des besoins au travail et a cherché à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant pour susciter la motivation des travailleurs :

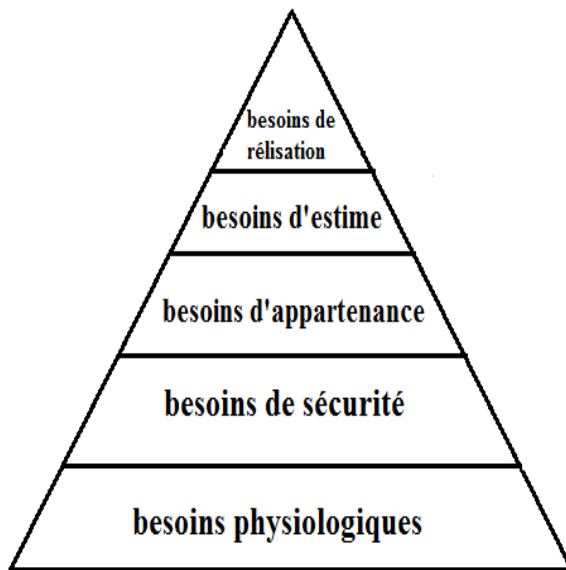
- les besoins physiologiques : se nourrir, se loger... ;
- les besoins de sécurité : sécurité physique, sécurité de l'emploi... ;
- les besoins d'appartenance à un groupe : être reconnu ;
- les besoins d'estime de soi : recherche d'autonomie et de respect ;
- les besoins d'accomplissement personnel, qui n'apparaissent toutefois que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

---

<sup>1</sup> BAKIR (Imane) et alii : *La motivation du personnel comme levier majeur de réduction de l'absentéisme au travail étude de cas : COSIDER Travaux Publiques*, mémoire de licence en sciences commerciales (option : management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2011, p23.

Elle est illustrée par le schéma suivant :

**Figure n°01:** la pyramide des besoins selon Maslow.



**Source :** AUBERT (N) et autres : *diriger et motiver : secrets et pratiques*, les éditions d'ORGANISATION, Paris, 2007, p.16.

Lorsque l'individu parvient à satisfaire une catégorie des besoins, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie. La limite de cette approche est le caractère contingent des besoins humains qui n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi -biologique).

La satisfaction de ces besoins engendre la satisfaction au travail qui se définit couramment comme un sentiment de bien-être, un état émotionnel positif de l'employé vis-à-vis son travail. C'est ainsi le degré de conformité de l'individu dans son lieu de travail, elle affecte l'attitude du travailleur face à ses obligations. On peut dire que la satisfaction survient de la correspondance entre le travail réel et les attentes des travailleurs.<sup>1</sup>

L'hypothèse principale véhiculée sur la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme stipule que l'employé insatisfait est celui qui s'absente, Plus la satisfaction au travail est importante, plus les travailleurs s'engagent dans leurs tâches et sont motivés. Toutefois, si elle est faible, le travailleur n'aura pas de motivations et aura du mal à mener les activités qui lui appartiennent, ce qui pourra se répercuter sur la qualité de son travail et ainsi sa présence.

<sup>1</sup> <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail>. ( publié le 29/10/2013 consulté le 21/04/2017 à 23h 30).

### **3.2. La théorie X et Y de Mc Gregor**

En s'inspirant de la théorie de Maslow, MAC GREGOR a développé la « théorie X et Y » dans son ouvrage « the human side of enterprise ». Selon cet auteur, il existe deux sortes de conceptions qui illustrent des « models of men » :

#### **3.2.1. La théorie X**

Il propose cette hypothèse qui reprend les théories de Taylor et de Fayol qui postulent que « l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour l'éviter », cette théorie envisage l'autorité comme le seul moyen de contrôler et d'influencer les individus ; ceux-ci paresseux, ne seraient motivés que par le salaire.<sup>1</sup>

#### **3.2.2. La théorie Y**

D'un point de vue inverse :

"Les gens exercent une auto-direction et un autocontrôle dans la mesure où ils sont concernés par les objectifs organisationnels. Les politiques et pratiques managériales affectent leur degré d'engagement".<sup>2</sup>

Cette théorie illustre essentiellement la participation des collaborateurs pour accroître leurs responsabilités, c'est pourquoi elle améliore la motivation en permettant une adhésion plus forte aux objectifs de l'entreprise, pas par le moyen de l'autorité et du contrôle ; cet engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. Suivant cet hypothèse, L'imagination, l'ambition et la créativité sont largement répandues parmi les hommes et ce qui peut les motiver vraiment est bien l'implication, l'autonomie, la confiance et la délégation.

Mc Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser, de diriger et de motiver l'effort humain.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PASTOR, (P) et BREARD, (R) : *motiver : point de vue employeur et employé*, éditions liaisons, Paris, 2005, p.40.

<sup>2</sup> MAC GREGOR, (D) : *la dimension humaine de l'entreprise*, traduit par : ARDOINO, (J) et LOBROT (M), édition Gauthier-Villars, Paris, 1971, p.190.

<sup>3</sup> <https://travailetequilibre.com/2012/11/22/theorie-x-et-y-les-lecons-de-douglas-mc-gregor> (publié le 25/12/2015 consulté le 22/04/2017 à 23h44).

## 3.3. La théorie bi factorielle de Herzberg

L'apport de Frederick Herzberg consiste à la différenciation qu'il a pu établir entre deux notions souvent liées ; celle de la motivation et de la satisfaction, plus profondément, la frontière entre la satisfaction et l'absence de satisfaction.

Il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

### 3.3.1. Facteurs intrinsèques (l'auto-motivation)

Ceux qui visent la réalisation de soi, en font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.<sup>1</sup>

### 3.3.2. Facteurs extrinsèques (l'hygiène de vie)

Concerne la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, relation dans l'équipe, dialogue, communication). Mais leur présence n'a pas d'influence que sur l'insatisfaction. Donc, elle apaise sans vraiment stimuler.

Herzberg a conclu que l'amélioration des facteurs d'ambiance diminue l'insatisfaction mais ce sont les facteurs valorisants (accomplissement, réalisation et reconnaissance des capacités, nature du travail, responsabilité et avancement) qui peuvent engendrer la satisfaction, créer l'épanouissement du personnel et pousser vers la recherche de l'efficacité professionnels.<sup>2</sup>

L'homme décrit par la théorie bi-factorielle est donc le suivant :

- il est motivé par le contenu des tâches qui lui sont confiées.
- sa motivation au travail ne repose pas sur l'augmentation de son salaire ou l'amélioration de ses conditions de travail.

<sup>1</sup> LOUART, (P) : « Encyclopédie des ressources humaines », Vuibert, Paris, 2003, p856.

<sup>2</sup> ALHUSSINI, (Mustapha) : Op.cit, p.48.

Cela évoque directement la théorie de Mc Gregor précédemment citée, il confirme la théorie Y et infirme la théorie X.

Notons que si ces facteurs n'interviennent pas directement sur la productivité des salariés, elles peuvent influencer de façon conséquente sur le turn-over et l'absentéisme; donc, ne pas tenir compte de ses besoins d'activité, d'interaction ou de sécurité ne provoquent pas réellement d'insatisfaction, mais mène tout de même à la rancœur et à la revendication.<sup>1</sup>

#### **4. Le modèle de Steers & Rodes**

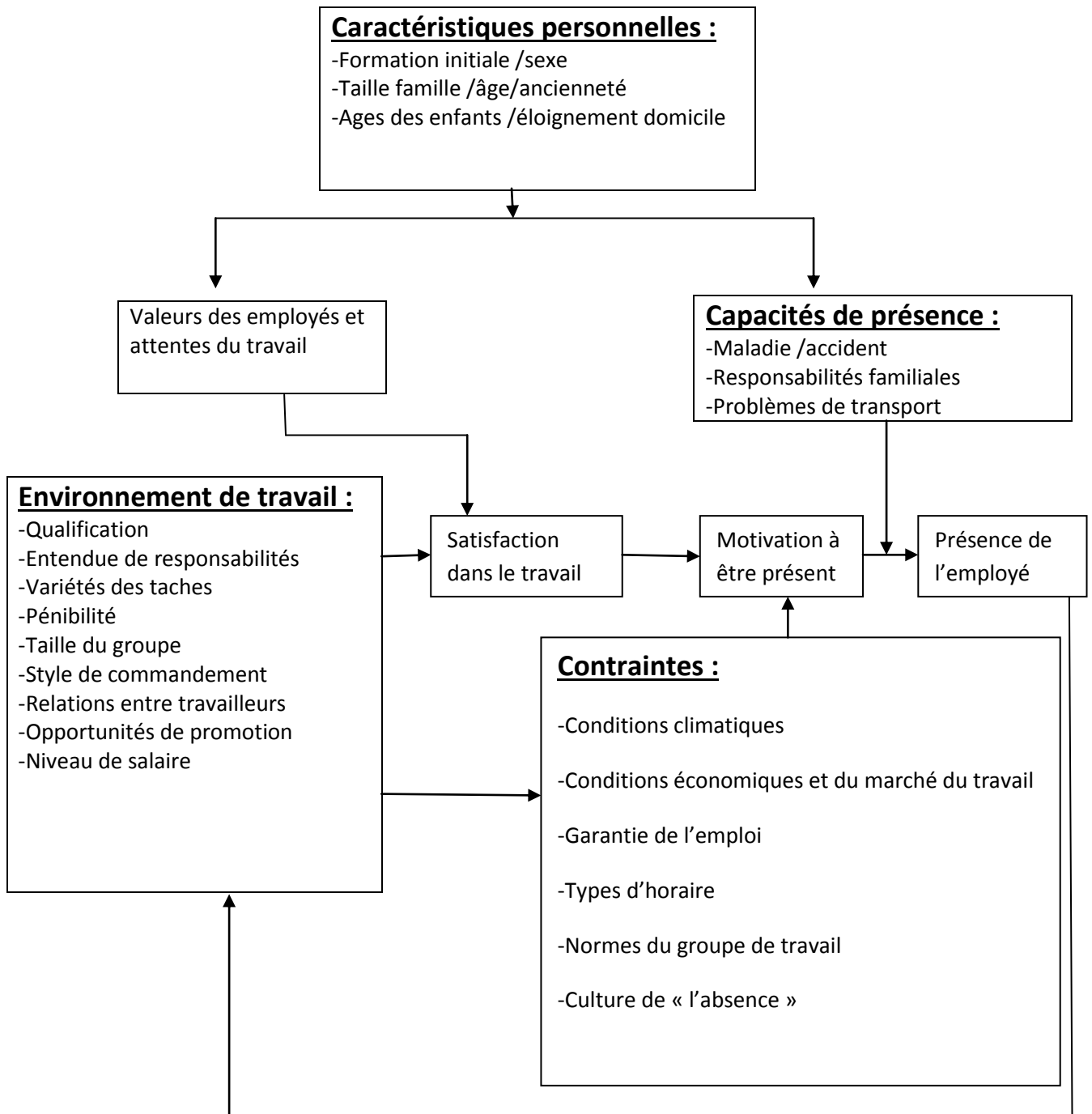
Le rapport entre la motivation ou la démotivation et l'absentéisme est présenté par plusieurs modèles, parmi lesquels on trouve celui de Steers et Rhodes qui définissent la présence au travail comme la capacité et la motivation à être présent.

Partant de 104 étude sur l'absentéisme, Steers et Rodes ont proposé un modèle de processus psychologique de l'absentéisme illustré dans le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> [http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/224c.htm](http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/224c.htm) (publié le 22/10/2012 consulté le 22/04/2017 à 23h 50).

Figure n°02: le modèle du processus psychologique de l'absentéisme de Steers et Rodes.



Source : STEERS, (R.M) et RHODES, (S.R) : *gestion de l'absentéisme, pratique et éléments de théories*, édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, p.485.

**Commentaire :** Ce modèle est fondé sur le lien entre satisfaction au travail et absentéisme, sur lequel agissent des variables modératrices. Ainsi, l'absence au travail est analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement de travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social.

Ces auteurs considèrent que la présence au travail dépend de la motivation et de la capacité à être présent, ces deux composantes doivent être réunies pour assurer la présence du salarié au travail. La capacité à être présent dépend de la maladie, des accidents au travail, de la situation familiale et des problèmes de transport. La motivation à être présent dépend de la satisfaction au travail, mais aussi des contraintes ou pressions qui peuvent être de natures, sociale, économique ou psychologique.

La satisfaction au travail, quant à elle, dépend de l'interaction entre l'environnement de travail et les attentes des salariés quant au travail à effectuer. Les caractéristiques individuelles des salariés influencent à la fois la motivation et la capacité à être présent.

## **Section 3: les facteurs influençant l'absentéisme**

### **1. Absentéisme compressible Vs incompressible**

Dans une estimation élaborée par Jardillier et Baudin du temps moyen non travaillé en jours par an et par personne dans des établissements bancaires, toutes causes confondues, ils ont abouti à un total de 61 jours<sup>1</sup> ; c'est étonnant comme chiffre (l'équivalent de deux mois) méritant une analyse approfondie pour distinguer les sources d'absentéisme réductible et irréductible.

L'objectif ici est de différencier l'absentéisme sur lequel le gestionnaire peut agir de celui sur lequel il n'a aucune prise.

On peut distinguer l'absentéisme incompressible de celui partiellement compressible en fonction de la nature des motifs d'absence<sup>2</sup> :

#### **1.1. L'absentéisme incompressible**

Englobe toutes causes d'origine externe (la maternité, le soin à un enfant malade, les congés pour événements familiaux, les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise... etc.)).

Concernant celles qui correspondent à des droits acquis en matière de conditions de travail, il est normal que les salariés exercent leurs droits et il serait anormal et bien souvent

---

<sup>1</sup> JARDILLIER, (P) et BAUDUIN, (H) : Op.cit, p.03.

<sup>2</sup> BOUVILLE, (G) : *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, Congrès AGRH, Université de Rennes, 2010, p 09.

préjudiciable qu'ils ne les exercent pas. Ces absences-là, sont non seulement incompressibles mais le plus souvent expressément prévues et planifiées.

### **1.2. L'absentéisme partiellement compressible**

Des absences qu'on peut réduire partiellement par des actions d'innovation socioéconomiques ; il s'agit des absences injustifiées, des retards, des accidents du travail, des maladies, des blessures, des grèves internes... etc.

### **1.3. L'absentéisme représentatif d'une vie sociale dans l'entreprise**

L'exemple des actions de formations qui se déroulent dans ou hors de l'entreprise, prises sur l'horaire de travail, elles ne doivent pas être considérées comme absentéisme mais comme une activité nécessaire à l'exercice du métier.

Même si on s'en tient uniquement à l'absentéisme maladie, «l'absentéisme zéro» n'existe pas, à part peut-être chez les mineurs du vingtième siècle ou dans un régime dictatorial comme celui de l'ex-URSS. Il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité : l'absentéisme maladie sera plus élevé dans le BTP que dans les sociétés de services en ingénierie informatique. Par conséquent, on peut qualifier d'«absentéisme normal » l'absentéisme dont le taux est supportable, c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise.

## **2. Les facteurs de l'absentéisme**

Il n'est pas possible de limiter les causes de l'absentéisme uniquement à des motifs individuels ou organisationnels ou autres ; mais il n'est pas possible, non plus, devant la multitude de facteurs explicatifs de les prendre tous et à la fois en compte donc, en référence au modèle donné par Jardillier et Baudin<sup>1</sup> ; l'élucidation du phénomène passe d'abord par le décryptage des logiques individuelles en se penchant plus particulièrement sur les causes individuelles

---

<sup>1</sup> JARDILLIER, (P) et BAUDUIN, (H) : Op.cit, p.29.

## 2.1. Les facteurs individuels influençant l'absentéisme

### 2.1.1. L'influence de la situation personnelle

Dans l'impossibilité de faire le tour des facteurs individuels, nous nous limitons à certaines d'entre elles ; un choix légitimé par la place que leur accordent certains auteurs :

#### 2.1.1.1. L'âge

L'âge est une des rares variables aisément disponibles pour étudier l'absentéisme, plusieurs auteurs estiment qu'il est positivement et linéairement lié à la durée et à la fréquence de l'absentéisme.

En effet, il est remarqué que plus les salariés devenaient âgés, plus ils avaient tendance à s'absenter plus souvent et plus longtemps, Jardillier conclut, d'après 20 ans d'expérience sur le sujet dans un établissement industriel, que l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec lui.<sup>1</sup> L'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge.

Benrais vérifie son hypothèse de départ : « les plus âgés s'absentent plus que les moins âgés » ; 61% des absents ont plus de 52 ans ; son analyse des corrélations montre une très forte corrélation entre l'âge et les absences (+ 0.455).<sup>2</sup>

Par contre, Depardieu et Lollivier montre que pour toutes les catégories, ouvrières ou non, l'absentéisme des jeunes de 18 à 20 ans est fort,<sup>3</sup> ces jeunes, n'ayant pas de responsabilités familiales, sont moins enclins à s'intégrer dans l'appareil productif. Certains peuvent s'absenter pour achever ou compléter leur formation.

Par ailleurs, si des auteurs poursuivent leurs réflexions sur le facteur de l'âge, confirmant sa liaison avec l'absentéisme, d'autres soutiennent que la relation est non significative.<sup>4</sup> Au demeurant, il existe plusieurs réflexions visant à démontrer le lien entre l'âge et l'absentéisme, elles ont donné des résultats différents et scientifiquement justifiés. Mais la plupart des auteurs ont abouti au raisonnement « subjectif » selon lequel, la liaison existe et est positive.

---

<sup>1</sup> JARDILLIER, (P) : « Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel », in revue le travail humain, N°12, 1962, pp. 107-116.

<sup>2</sup> BENRAIS, (Leila) : Op.cit, p52.

<sup>3</sup> DEPARDIEU, (D) et LOLLIVIER, (S) : « les facteurs de l'absentéisme », in revue économie et statistique , N°175,1985, pp.15-26.

<sup>4</sup>DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) :Op.cit, p04.

## 2.1.1.2. L'état de santé

Dans une étude Canadienne réalisée en 1999 par Worklife<sup>1</sup>, la maladie est citée par les salariés comme la raison majeure des absences mais elle ne représente que 40% du total. Cela comporte des congés de longues durées en cas de maladie nécessitant un traitement et des soins prolongés, des congés pour accidents du travail ou pour maladie professionnelle, des congés pré ou post maternité ou des arrêts maladies pour des problèmes durant la grossesse par exemple, ou même des congés pour maladie ordinaire, ces derniers sont les congés les plus fréquents.

## 2.1.1.3. Le sexe

Une bonne étude de l'influence de cette variable demanderait que l'on compare l'absentéisme des femmes et des hommes dans des emplois semblables, à cause des raisons familiales et physiologiques, il est attendu que les femmes s'absentent plus souvent que les hommes.

En effet, les statistiques de différents pays européens à ce sujet nous révèlent que le taux d'absentéisme des femmes représente entre 1,3 et 1,6 fois celui des hommes. Toutefois, la gravité et la fréquence des absences sont plus élevées chez la population masculine<sup>2</sup>. Ce constat s'explique par la nature des activités exercées, qui se traduit par une exposition différente aux risques d'accidents de service et de maladies professionnelles.

## 2.1.1.4. La situation familiale

L'enquête de l'union des industries et métiers de la métallurgie révèle que le statut matrimonial de célibataire est un facteur positif de l'absentéisme, ce dernier croîtrait avec la taille de la famille.<sup>3</sup> Les femmes seraient plus affectées eu égard aux obligations quotidiennes de leur foyer. Les mariés seraient plus absents que les célibataires en raison de leur charge familiale accompagnée, par ailleurs, de la répartition des rôles familiaux qui restent toujours très marqués culturellement.

---

<sup>1</sup> DUMAS, (M) : « de la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques », L'Harmattan, 2005, pp. 379-393.

<sup>2</sup> ANTOINE, (Charlotte) : *l'absentéisme dans les entreprises publiques étude de cas : les collectivités territoriales*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, Université de Reims, Champagne-Ardenne, 2010, p33.

<sup>3</sup> DUBOIS, (P) : « L'absentéisme ouvrier dans l'industrie », in revue française des affaires sociales, N°122, 1977, p 25.

## 2.1.2. Influence de la situation professionnelle

### 2.1.2.1. L'ancienneté

Il est vraisemblable que les nouveaux embauchés sont généralement reconnus comme moins absents car ils doivent intégrer les normes de l'entreprise et les respecter dans une première phase de socialisation.

Pour Jardilier et Baudin, Les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non parce qu'ils n'éprouvent pas un sentiment de saturation pour le type de travail, mais parce qu'ils veulent prouver aux autres et prouver, d'ailleurs à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir.<sup>1</sup>

Pour Benraïs, les plus anciens sont bel et bien les plus absents. Son analyse quantitative montre que 70% des absents ont une ancienneté de plus de 10 ans. Sa matrice des corrélations révèle que l'ancienneté est corrélée positivement aux absences (+0.559).<sup>2</sup>

### 2.1.2.2. Le niveau de formation

L'absentéisme serait une réaction à des postes non intéressants et des conditions de travail insatisfaisantes, il diminue lorsque le niveau de formation augmente ; un fait non surprenant dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement. L'assiduité des personnes ayant atteint un niveau de scolarité élevé pourrait être davantage attribué à leur salaire supérieur et à leur degré élevé de satisfaction au travail.

Goble considère que ce sont les travailleurs les moins éduqués (huit années de scolarité ou moins) qui s'absentent le moins dans une usine. Par ailleurs, les tests statistiques de Benraïs indiquent que les absents sont aussi bien répartis sur tous les niveaux de formation.<sup>3</sup>

### 2.1.2.3. Le niveau de revenu

D'après une étude fait au Norvège, l'absentéisme baisse clairement en fonction du niveau de revenu, pour les deux sexes, le taux n'est que 1,27 % pour la catégorie des revenus les plus

---

<sup>1</sup> JARDILLIER, (P) et BAUDUIN, (H) : Op.cit, p.32

<sup>2</sup> BENRAIS, (Leila) : Op.cit, p82.

<sup>3</sup> DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) :Op.cit, p90.

élevés, quand il est 6,79 % pour la deuxième catégorie, c'est-à-dire pour ceux qui gagnent moins que le revenu médian.<sup>1</sup>

Mais, les études de Necholson et al n'indiquent aucune corrélation entre ces deux variables hors que celle de Patchen rapporte une corrélation négative,<sup>2</sup> bref, la relation entre le salaire et l'absentéisme est très controversée puisque des relations positives, négatives ou même nulle existe dans la littérature.

### 2.1.2.4. Le niveau de qualification (niveau hiérarchique)

L'absentéisme s'accroît en passant des cadres aux employés, des ouvriers qualifiés aux non qualifiés, quelle que soit l'activité et le genre<sup>3</sup>

Dans une enquête sur 2500 sujets, Jardilier et Baudin ont démontré l'existence d'une relation entre l'absentéisme et les basses échelles de la hiérarchie. Selon eux, les absences en constituent une conséquence<sup>4</sup>, il faut tenir compte des agents qui travaillent sur les routes par exemple, qui peuvent être amenés à porter des charges lourdes et du matériel potentiellement blessant, Ce sont donc des métiers particulièrement concernés par les accidents du travail, qui composent 15% de leur taux d'absentéisme<sup>5</sup>.

Mais pour Benraïa, c'est plutôt l'inverse. Ses tableaux croisés ainsi que son test du chi-deux montrent que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés sont absents.

### 2.1.2.5. La situation statutaire

L'absentéisme est également plus ou moins élevé suivant que l'emploi est stable ou non. En France, le taux d'absentéisme se situe au-dessus de la moyenne chez les fonctionnaires (3,9 %), il est de 3,7 % chez les salariés disposant d'un CDI de plus d'un an, alors qu'il n'est que de 2,6 % chez les employés ayant des contrats précaires (CDD, intérim), et ce quelle que soit la catégorie professionnelle.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> SKARE, (Oivind) : *L'absentéisme au travail de longue durée pour raisons de santé : étude comparative entre la France et la Norvège*, mémoire de master en civilisation française, université d'Oslo, 2013, p58.

<sup>2</sup> Tremblay (Heidi) : « *l'influence des caractéristiques de la main d'œuvre sur l'absentéisme au travail : l'effet modérateur du contexte des ressources humaines* », Université de Montréal, 2007

<sup>3</sup> DEPARDIEU, (D) et LOLLIVIER, (S) : Op.cit, p

<sup>4</sup> DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) : Op.cit, p06.

<sup>5</sup> ANTOINE, (Charlotte) : Op.cit, p31.

<sup>6</sup> [http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/02/14/les-conditions-de-travail-premier-facteur-de-l-absenteisme\\_1832842\\_3238.html](http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/02/14/les-conditions-de-travail-premier-facteur-de-l-absenteisme_1832842_3238.html) (publié le 14.02.2013 consulté le 31/05/2017 à 01h27).

## 2.2. Les facteurs professionnels de l'absentéisme

L'être humain est non seulement influencé par ses propres caractéristiques mais aussi par son environnement, et là interviennent d'autres facteurs dits professionnels tel que :

### 2.2.1. L'influence des conditions d'exercice du travail

#### 2.2.1.1. L'environnement physique

L'absentéisme est lié aux problèmes de santé, et la santé des salariés dépend elle-même largement des conditions de travail au sens large, qui se définissent comme l'ensemble des pénibilités (physiques et mentales), les nuisances, la surcharge intellectuelle ou/et émotionnelle et les risques professionnels de l'environnement physique auxquels sont exposés les salariés dans le cadre de leur travail<sup>1</sup>.

#### 2.2.1.2. Le contenu et la cadence du travail

Les tâches répétitives et la routine font diminuer la motivation, dans un environnement où la polyvalence n'existe pas le salarié perd sa volonté à se rendre au travail, ainsi, un rythme très élevé, le cas par exemple de travailler dans l'urgence ou dans des périodes de crises, met le salarié sous une pression hiérarchique très élevée donc il préférera de s'absenter pour ne pas vivre une telle expérience stressante.

#### 2.2.1.3. Les horaires pratiqués

Une étude réalisée par le Centre National de la Recherche Scientifique en 2004<sup>2</sup> a montré que la majorité des employés apprécie beaucoup la possibilité de pouvoir choisir entre différents types d'horaires à l'intérieur de plages horaires définies ; cette flexibilité permet, d'une part, de diminuer la dépendance par rapport à la hiérarchie dans la mesure où les employés n'auraient plus besoins de demander des autorisations pour sortir plutôt ou arriver plus tard, pour des raisons personnelles ; et d'autre part, d'augmenter leur satisfaction.

---

<sup>1</sup> BOUVILLE, (G): « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise, Vol 11, 2014, pp. 3-22.

<sup>2</sup> DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) : Op.cit, p06.

## 2.2.2. L'influence des conditions psychosociales du travail

### 2.2.2.1. La taille de l'entreprise (de l'équipe)

Bien qu'il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise (le nombre totale des travailleurs) et l'absentéisme au travail, il semble que l'explication de cette différence provienne davantage de la taille des groupes de travail d'après l'étude de Chadwick-Jones et al<sup>1</sup>. Ainsi, les petites entreprises sont plus susceptibles à avoir des groupes de travail plus restreints et de retrouver une cohésion plus grande parmi ceux-ci qui se répercute par un absentéisme plus faible.

### 2.2.2.2. Les relations sociales

Le salarié est toujours en relation avec son supérieur et ses collègues, l'agent qui se sent suivi et important aux yeux de son responsable hiérarchique, qui aperçoit la supervision de son supérieur comme sorte d'accompagnement est beaucoup plus motivé que celui qui le voit comme inspecteur. D'un autre côté, de simples gestes de reconnaissance (félicitations ou encouragements) du manager vers ses agents font, à long terme, leurs preuves d'efficacité en terme de modification de façon notable le comportement des salariés.

Ainsi, une équipe où règne un climat de convivialité et de solidarité renforce le sentiment d'appartenance à un collectif ce qui motive les salariés à venir travailler car ils se sentent comme des membres d'une même famille.

### 2.2.2.3. La communication interne

Son rôle est d'assurer une bonne intégration des employés et spécifiquement les nouveaux embauchés, il est nécessaire de communiquer la culture et les valeurs de l'entreprise ainsi que toutes ses coutumes et ses rites afin de renforcer leur adhésion aux politiques de l'entreprise et donc leur désir d'y rester.

### 2.2.2.4. Le facteur capacité

L'absence peut alors constituer une fuite face à l'inadéquation entre son emploi et ses compétences.<sup>2</sup> Car l'inadéquation des profils ou des compétences aux postes de travail

---

<sup>1</sup> TREMBLAY, (Heidi) : « *L'influence des caractéristiques de la main d'œuvre sur l'absentéisme au travail : l'effet modérateur du contexte des ressources humaines* », mémoire de maîtrise en arts et sciences, Université de Montréal, 2007.p33.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.115.

engendre un sentiment d'incapacité à effectuer la tâche et entraîne la déception des salariés ce qui provoque l'absentéisme.

### 2.2.2.5. Le stress

Le stress affecte l'individu à trois niveaux : physiologique, psychologique et comportemental, les conséquences du stress peuvent être minime : le cas des maux de tête ou d'estomac ou aller jusqu'à entraîner un décès prématuré. Ces problèmes sont bien évidemment susceptibles de provoquer un taux d'absentéisme plus élevé chez les employés concernés, (selon l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail, le stress est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme<sup>1</sup>), sans parler de son impact négatif sur le bien être des individus en les prédisposant à la dépression qui peut se manifester en divers façons ; soit par une consommation excessive de l'alcool et des médicaments, des problèmes de sommeil ou une perte d'énergie ce qui va aussi se répercuter sur la qualité du travail fourni par le travailleur et donc sur sa présence aussi.

Pour terminer, un niveau supportable de stress peut aussi augmenter la productivité de l'employé, il peut constituer une source de motivation et de challenge.

Pour terminer, la littérature est abondante par rapport aux facteurs explicatifs de l'absentéisme. Steers et Rhodes ont relevé 209 facteurs différents<sup>2</sup>, mais précisent que plusieurs sont inter-reliés et vont même jusqu'à se chevaucher, enfin, cette liste n'est pas exhaustive mais comme la grande majorité des facteurs qui sont été abordés ont déjà été empiriquement vérifiés, nous estimons que la classification du Jardillier et Baudin adopté ici sera utile pour l'étude pratique du secteur portuaire algériens.

---

<sup>1</sup> BAYAD, (M) et BERGHMANS, (C) : *regard croisés sur la gestion du stress professionnel*, édition l'Harmattan, Paris, 2014, p.32.

<sup>2</sup> STEERS, (R.M) et RHODES, (S.R) : Op.cit, p.256.

## **Conclusion du chapitre**

La plupart des auteurs sont d'accord que l'absentéisme est un indicateur de dysfonctionnement dans l'entreprise. Espérant de mieux comprendre ce phénomène ils ont défini plusieurs classifications des absences ; selon la validité des absences, l'intentionnalité et la possibilité de la compressibilité.

Tous les travaux de littérature et les recherches consultés ont pour finalité de réduire le taux d'absentéisme au minimum possible, pour que ce dernier se situe dans la moyenne acceptable pour l'entreprise, cela se fait en jouant sur les facteurs corrélés avec le phénomène.

L'analyse des facteurs en relation avec l'absentéisme passe par le décryptage des logiques individuelles des employés selon leurs situations personnelles et professionnelles, ensuite par l'analyse des conditions de l'exercice du travail et des conditions psychosociaux. Une fois les raisons d'absences connues, il est temps pour mener un plan d'action efficace pour lutter contre ce fléau.

# **Chapitre II :**

## **La gestion de l'absentéisme**

### **Introduction du chapitre**

En effet, on comprend aisément qu'il faille chercher à comprendre et mesurer l'ampleur et la gravité d'un phénomène avant de tenter d'agir dessus. D'où la nécessité de choisir attentivement des indicateurs significatifs et pertinents, dans l'ensemble de ce chapitre nous avons essayé de poser un diagnostic de l'absentéisme, faire le suivi et préparer un plan d'action efficace.

Nous avons commencé par les instruments de mesure de l'absentéisme dans la première section. Ensuite, nous avons présenté une démarche qui permet d'analyser et de suivre l'absentéisme à travers différents outils de gestion et d'évaluer son impact sur l'entreprise dans la deuxième section.

Comme la finalité de ce travail de recherche est de déterminer les perspectives de lutte contre l'absentéisme nous avons donné une multitude de solutions possibles pour vaincre ce fléau dans la troisième section.

### **Section 1 : Les instruments de mesure de l'absentéisme**

En effet, les mesures dans un système de gestion constitue une des composantes essentielles à un contrôle de gestion efficace, Norton avait raison quand il a dit "*You can't manage what you can't measure*", parler d'absentéisme sans l'évaluer serait pure abstraction.

La première étape de la construction d'un plan d'action et de prévention de l'absentéisme consiste à analyser les données chiffrées disponibles afin de procéder à un bon diagnostic de la situation, mais avant tout, il faut recueillir ces données nécessaires par des instruments de mesure et des indicateurs.

Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour réaliser un tableau de bord complet de l'absentéisme et un bilan social, ces indicateurs sont génériques, leur périmètre porte généralement sur l'entreprise dans sa globalité. Leur finalité première est d'informer les parties prenantes de la situation relative à l'absentéisme.

#### **1. Les indicateurs de l'absentéisme**

D'abord, que signifie le mot « indicateur » ?

Selon Larousse : indicateur : qui indique, fait connaître, donne renseignement.<sup>1</sup>

En économie, les indicateurs sont des statistiques construites afin de mesurer certaines dimensions de l'activité économique et leurs évolutions.<sup>2</sup>

Pour choisir un indicateur de mesure, il faut qu'il obéisse à des critères de qualité<sup>3</sup>:

- Premièrement qu'il soit associé à un objet stratégique à atteindre (là, c'est de réduire l'absentéisme) ;
- Deuxièmement, il doit permettre de 'faire signe' donc de facilement orienter l'acteur à agir et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec ;
- Troisièmement, qu'il soit pertinent et digne de confiance.

---

<sup>1</sup> Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2012, P150.

<sup>2</sup> JUGLARET, (Frédéric) : *Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail*, thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2012, p18.

<sup>3</sup> Encyclopédie de gestion et du management, encyclopédie illustrée, éditions Dalloz, Paris, 1999, p22.

Voilà une liste non exhaustive des indicateurs souvent utilisés pour comprendre ce phénomène.

### 1.1. Le taux d'absentéisme

Ce taux résulte d'un calcul de ratio entre les effectifs théoriques exprimé dans le dénominateur et ceux réellement présents et révèle l'écart entre les deux pour une période déterminée.

Il se calcule comme suit : <sup>1</sup>

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absences pendant une période N} * 100}{\text{Nombre d'heures théoriquement travaillés dans la même période N}}$$

#### 1.1.1. Options pour calculer le TA

De nombreuses options existent pour calculer le TA<sup>2</sup>:

- Un taux global intégrant tous les motifs d'absence (avec potentiellement les congés payés) ;
- un taux d'absentéisme « compressible » (absences sur lesquelles un pouvoir d'action existe dans le cadre d'un projet de prévention) ;
- un taux d'absentéisme maladie... etc.

Partant de l'idée disant « ce n'est pas toute absence est de l'absentéisme ». Il est nécessaire de sélectionner attentivement des éléments que doit inclure le numérateur pour ensuite calculer et faire « parler les chiffres » afin d'obtenir un taux significatif. Ainsi, ce qui est retenu dans le dénominateur doit être modulé en fonction du contexte de l'entreprise. Donc, on doit focaliser par exemple sur des absences du genre :

- arrêts pour maladies ordinaires ;
- accidents de travail et de trajets ;
- absences injustifiées ;

---

<sup>1</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition DUNOD, Paris, 2005, p.193.

<sup>2</sup> <http://havas.fr/portfolio-item/calculer-taux-absenteisme/> (publié le 32/12/2013 consulté le 31/04/2017 à 05h20).

- maladies professionnelles ... etc.

Certaines absences reconnues légitimes, comme les congés annuels, les congés maternité ou paternité, peuvent être exclues du calcul du taux d'absentéisme.<sup>1</sup> L'important est de pouvoir analyser finement ce qui perturbe le plus le fonctionnement de l'entreprise et de mettre en relief les types d'absentéisme qui témoignent des conditions de travail difficiles, ou bien ceux qui fragilisent les collectifs de travail. Il s'agit ici de choisir ce qui est sensible et significatif du point de vue du fonctionnement de l'entreprise et les plus susceptibles, par une action appropriée, de pouvoir faire l'objet d'une intervention efficace.

### 1.1.2. L'intérêt

Il s'agit de l'instrument de mesure le plus utilisé, parce que le plus significatif. Il est indispensable à toute analyse de l'absentéisme et permet la comparaison des entreprises entre elles et avec les statistiques nationales.

Ce taux peut être calculé pour l'organisation dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut d'agent donné. C'est un outil majeur qui permet à l'entreprise non seulement de se situer, mais aussi de situer où se trouvent ses problèmes d'absentéisme en interne. Donc, il est utile en tant que sonnette d'alarme interne et pour établir une comparaison interentreprises ou à travers le temps.

### 1.1.3. Les limites du taux d'absentéisme

Le TA ainsi défini ne donne pas directement accès à la compréhension du phénomène, c'est un instrument qui nécessite une interprétation attentive.

Son succès tient au fait qu'il est facile à calculer et ne nécessite pas l'enregistrement de données d'absence individuelles. Toutefois, il est considéré inadéquat pour effectuer une analyse approfondie car il agrège trop d'éléments.

L'exemple donné à ce sujet par Taylor et Pocok est très illustratif : les deux situations suivantes « une personne dans un groupe de dix est absente toute l'année » et « chaque jour

---

<sup>1</sup> ROUSSEAU (T) et alii : « l'absentéisme outils et méthodes pour agir », édition ANACT, Paris, 2009, p06.

de l'année une personne différente est absente » produisent le même taux d'absentéisme égal à 10 %.<sup>1</sup>

### 1.2. La durée et la fréquence

#### 1.2.1. La fréquence

Qui se définit par le nombre d'absences qui surviennent à l'intérieur d'une période particulière, sans que ne soit considéré leur durée.<sup>2</sup>

#### 1.2.2. La durée

La durée est la somme des unités du temps (jours ou heures), cet indicateur caractérise le type d'absences auxquelles l'entreprise doit faire face : de courte durée, de moyenne durée ou de longue durée.

Une entreprise peut qualifier une absence de longue durée si l'employé s'absente pour plus de sept jours consécutifs tandis qu'une autre peut la qualifier de longue durée si l'individu s'absente pour plus de quatre jours consécutifs. Il n'existe pas de règle précise à cet égard.

**Tableau n°01** : les principales mesures d'absence.

L'indicateur	Au niveau de l'individu	Au niveau du groupe
fréquence	nombre d'arrêts de travail (pendant la période p)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre moyen d'arrêts/travailleur (pendant la période p)</li> <li>• Nombre moyen d'arrêts/travailleur arrêté</li> </ul> <p>pourcentage de travailleurs ayant au moins une fois arrêté en cours de p (prévalence de l'absence)</p>

<sup>1</sup> CHEVALIER, (A) et GOLDBERG, (M) : « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé* », in revue Sciences sociales et santé, N°3, 1992, pp. 47-65.

<sup>2</sup> TREMBLAY, (Heidi) : Op.cit, p13.

Durée	nombre de jours d'absence (pendant la période p)	• Nombre moyen de jours d'absences / travailleurs (pendant la période p) • Nombre moyen de jours d'absences / nombre d'épisodes d'absence (pendant la période p)
Le taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme individuel = total des durées d'absence d'un travailleur / total des durées normalement travaillées	Taux d'absentéisme du groupe = total des durées d'absence de tout les travailleurs / total des durées normalement travaillées

**Source :** CHEVALIER, (A) et GOLDBERG, (M) : « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé* », in revue Sciences sociales et santé, N°3, 1992, pp.47-65.

**Commentaire:** le taux de fréquence décompte le nombre moyen des absences par travailleur durant une période déterminé p. D'où on pourra conclure le pourcentage de travailleurs ayant au moins une fois arrêté en cours de p.

Quant à la durée au niveau de l'individu, elle indique le nombre de jours pour chaque absence, au niveau du groupe on trouve :

- **La durée moyenne par travailleur :** ou (le nombre de jours d'absence par travailleur) équivaut au nombre moyen de jours du travail pour lesquels un travailleur s'est déclaré absent pendant la période de référence p.
- **La durée moyenne par absence :** indique le nombre de journées d'absence dans la période de référence de chaque arrêt ou absence de travail.

### 2. La signification des indicateurs de l'absentéisme

La bonne compréhension de ce qui se joue derrière les données d'absentéisme repose sur une utilisation combinée des indicateurs quantitatifs avec des approches qualitatives. Donc

la combinaison entre la durée des absences et la fréquence des absences permet de créer des nouveaux indicateurs qualitatifs.

### 2.1. La combinaison entre fréquence et durée

Chadwick-Jones propose qu'un taux de fréquence élevé des absences soit assimilée à une mesure de l'absentéisme volontaire et qu'une longue durée des absences soit considérée comme une mesure de l'absentéisme involontaire.<sup>1</sup>

Un absentéisme qui dure avec un taux de fréquence faible ou élevé révèle une fragilité des agents, avec de réels problèmes de santé, le travailleurs se trouve incapable de travailler (absentéisme involontaire).

Tandis qu'un absentéisme court et fréquent révèle davantage un problème d'ambiance ou de stress au travail, dans ce cas le travailleur refuse de se rendre au travail (absentéisme volontaire).

Il est nécessaire de noter que pour une même durée d'absence, sur une période donnée, la démultiplication de petites absences de courte durée aggrave les conséquences perturbatrices pour l'organisation : elles engendrent des coûts qui peuvent se révéler importants (coût organisationnel, de remplacement, de subrogation...).

### 2.2. Le taux d'absentéisme : indicateur social et indicateur de santé

« Dit moi quel taux d'absentéisme tu a, je te dirai quel manager tu es ».<sup>2</sup>

L'évolution du taux d'absentéisme reflète la relation entre l'organisation, les conditions du travail et les salariés. Le taux d'absentéisme constitue alors un indice de dysfonctionnement organisationnel, c'est aussi un moyen de mesurer indirectement le climat social au sein d'une organisation, entendu comme «la façon dont les salariés vivent l'organisation où ils travaillent; elle traduit le fait qu'ils s'y sentent bien ou pas, qu'ils s'y impliquent ou non ; elle décrit le sens et l'intensité des énergies qui circulent dans l'organisation ».

---

<sup>1</sup> BOUVILLE, (G) : *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?* , Op.cit, p08.

<sup>2</sup> El Watan, N°2131, le 29/ 10/ 2012.

Aussi le taux d'absentéisme donne un indice de la plus ou moins bonne performance sociale d'une entreprise et constitue à ce titre un indicateur important à analyser lors d'un audit social. Au même titre, il figure dans la grille du bilan social.

Pour Martory et Crozet, un « bon » taux d'absentéisme est d'au plus 3%.<sup>1</sup> Pour les épidémiologistes et les chercheurs en médecine du travail, les absences au travail peuvent être considérées comme un indicateur général de l'état de santé. C'est plus spécifiquement le cas des absences de longue durée car plus l'absence est de longue durée, plus elle est étroitement liée à une dégradation de l'état de santé

il existe plusieurs phénomènes d'absence, mesurés par différents indicateurs (la fréquence des absences et les absences de courte durée étant assimilées à des indicateurs sociaux, les absences de longue durée, étant considérées comme un indicateur de santé) et influencés par des facteurs différents. L'absentéisme est donc à la fois un indicateur de santé et un indicateur social.

### **3. La comparaison des taux d'absentéisme des entreprises différentes (le benchmarking)**

Pour les dirigeants, l'intérêt de comparer son taux d'absentéisme avec celui d'autres entreprises est de se situer par rapport aux autres ; de se rassurer ou bien de s'inquiéter.

En théorie, réaliser un benchmark pour comparer les taux d'absentéisme de différentes entreprises semble facile, mais dans la pratique, ce n'est pas le cas ; le premier obstacle consiste à recueillir les données des entreprises auxquelles on veut se mesurer.

En effet, il est difficile d'obtenir des statistiques nationales sur l'absentéisme en Algérie. Par contre, les entreprises disposant de structures de gestion des ressources humaines sont censées suivre ce taux dans le cadre de leur veille sociale.<sup>2</sup>

Si jamais on réussie à récupérer des bilans sociaux d'autres entreprises, il faut prendre en compte que les éléments composantes du taux peuvent varier en fonction du contexte de l'entreprise, et l'on peut constater que dans les faits, les pratiques d'entreprises sont très diverses ; Certaines calculent l'absentéisme en jours, d'autres en heures, d'autres encore en pourcentage. Certaines prennent en compte l'effectif moyen sur l'année, d'autres l'effectif à

---

<sup>1</sup> BOUVILLE, (G) : *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?* , Op.cit, p05.

<sup>2</sup> El Watan, N°2131, le 29/ 10/ 2012.

la fin de l'exercice. Certaines comptent en jours ouvrables, d'autres en jours ouvrés. Certaines sur des semaines de cinq jours, d'autres sur six jours, si les samedis sont travaillés... et cela constitue un deuxième obstacle.

Enfin, il est nécessaire de noter que le benchmark ne sert qu'à donner des ordres de grandeur, à se situer grossièrement. Les comparaisons doivent, de toute façon, être menées avec prudence surtout en essayant de se comparer à la moyenne nationale ; cette comparaison ne signifie pas grand-chose, surtout si cette moyenne incorpore des milliers d'entreprises de tailles et de secteurs différents. Dès lors, il faut se comparer tout d'abord aux concurrents.

### **Section 2 : diagnostic de l'absentéisme**

#### **1. Les étapes de l'analyse de l'absentéisme**

##### **1.1. Recueil des données**

C'est une étape dont on ne doit pas sous-estimer l'importance. En général, les données sur le personnel sont centralisées dans les logiciels de gestion du personnel, articulés sur le système de paie. L'objectif est alors de rassembler le plus possible d'informations sous la forme d'une base de données manipulable avec un tableur ou un outil de gestion de fichiers, pour ensuite les traiter librement.

##### **1.2. Construire des indicateurs**

Pour être plus précis et en mesure de poser un diagnostic, faire un suivi et préparer un plan d'action, il nous semble indispensable de pouvoir produire les indicateurs suivants :

- **taux d'absentéisme « compressible »** : en fonction des critères retenus au numérateur Il s'agit ici de repérer l'absentéisme sur lequel on peut espérer pouvoir agir, c'est-à-dire sans inclure nécessairement les absences correspondant aux droits sociaux (maternité/ paternité, formation, activités syndicales, etc.) .
- **La durée et la fréquence des absences** : ces deux indicateurs constituent des données indispensables pour une analyse plus poussée de l'absentéisme dans l'entreprise.
- **Taux d'absentéisme avec et sans les longues maladies** : isoler les longues maladies permet de distinguer l'absentéisme lié notamment au vieillissement, de l'absentéisme pour d'autres raisons.

### **-Taux d'absentéisme pour maladie « ordinaire » et pour les accidents du travail:**

distinguer les absences pour accident du travail permet de mettre en évidence les facteurs d'hygiène et de sécurité dans l'analyse de l'absentéisme.

- **Distinction des taux par genre :** disposer des taux pour les hommes et pour les femmes permet de mettre en évidence certaines causes spécifiques à la répartition par genre de la population professionnelle et d'en déduire des politiques correctrices appropriées.

-**Fréquence ou taux de récurrence des absences :** le nombre des absences, indépendamment de leur durée, est une donnée essentielle pour caractériser certains types d'absentéismes. Pour une même durée d'absence, l'existence d'un fractionnement en plusieurs petites absences ou au contraire la constatation d'une seule absence de longue durée peut donner lieu à des interprétations différentes.

Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive et pourra être complétée en fonction des réalités locales.

Il est essentiel de disposer de ces données pour comprendre les causes de l'absentéisme. De plus, si on dispose des données historiques, il est possible de développer un bon outil pour apprécier les tendances.

### **1.3. Croiser les données**

La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs. Parmi les croisements les plus simples on trouve celui de l'absentéisme et la pyramide des âges, ce croisement prend la forme d'un tableau matriciel, qui fera apparaître les différents taux d'absentéisme en fonction des classes d'âge.

On peut effectuer d'autres croisements du taux d'absentéisme avec le genre, l'ancienneté, le degré d'engagement, la satisfaction ou l'appréciation ressentie de la part des supérieurs ...etc.

### 1.4. Réaliser des tableaux de bord

Au-delà d'une simple ventilation des absences par catégories, on peut tenter de réaliser un tableau plus complet, qui permet de balayer d'un coup d'œil la plus grande partie des données disponibles sur l'absentéisme.<sup>1</sup>

Si l'on dispose des données sur plusieurs années, un tableau de bord va nous permettre de plus d'avoir un regard sur l'évolution du phénomène, d'effectuer des comparaisons dans le temps pour analyser ses variations au cours d'une période (quelques années consécutives par exemple). Ce tableau fournit une vision synthétique du passé, du présent et par conséquent du futur de l'entreprise, il permet de disposer d'une cartographie complète des données d'absentéisme de l'entreprise et ainsi on pourra mieux s'interroger sur les causes et les actions appropriées à mettre en place.

Selon Thierry Rousseau, la comparaison dans le temps n'est possible qu'à partir de bases de données homogènes. Ce qui compte, ce sont les variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte, c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. Il faut donc dans la mesure du possible conserver une même méthode d'enregistrement des données au cours du temps pour être capable de suivre le phénomène "en temps réel" et définir des actions correctives.<sup>2</sup>

### 1.5. Définir des alertes

Les alertes ou « clignotants » sont des signaux qui permettent de prendre conscience des tendances pour pouvoir agir suffisamment tôt et prévenir une aggravation des problèmes. Il s'agit de construire des outils simples à partir des données élaborées précédemment. Il est en effet possible dans un tableau, de faire apparaître sous forme visuelle le dépassement de certains seuils pour une valeur donnée.<sup>3</sup>

Il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, mais certaines règles relatives à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble de ces tableaux, voilà un exemple de tableau de bord d'alerte de l'absentéisme et des accidents du travail:

---

<sup>1</sup> FONTAINE-GAVINO, (K) et ZAMBEAUX, (A) : *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines*, collection : les diagnostics de l'emploi territorial, N°09, décembre, 2015, p16.

<sup>2</sup> ROUSSEAU, (T) : « *Absentéisme : le débat est ouvert*, in *Revue la qualité de vie au travail* », N°329, janvier, 2010, p03.

<sup>3</sup> ROUSSEAU (T) et alii : *Op.cit*, p25.

**Tableau n°02** : tableau de bord d'alerte de l'absentéisme et des accidents du travail.

Indicateurs	Valeur 2002	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2005/ 2004	Objectifs 2006 Monde
<b>ABSENTÉISME</b>						
Nombre de jours d'absence	12460	10464	11718	9330	-2388	
<b>TA</b>	9,7%	7,3%	8,0%	6,1%		5%
<b>ACCIDENTS DU TRAVAIL</b>						
Nombre d'AT avec arrêt (Hors accident de trajet)	24	16	28	29	1	
Nombre de jours perdus pour AT (Hors accident de trajet)	1000	257	1894	2118	224	
<b>Taux de fréquence (nombre accidents avec arrêt)</b>	25,3	15,9	26,67	26,8		16
<b>Taux de gravité (nombre de jours perdus)</b>	0,9	0,2	1,5	1,71		0,6

**Source** : ROUSSEAU (T) et alii : « l'absentéisme outils et méthodes pour agir », édition ANACT, Paris, 2009, p26.

**Commentaire** : Dans cet exemple, un pavé « gris » signale une amélioration des résultats, un pavé « noir » attire l'attention sur une détérioration. Il a pour objectif le suivi de l'absentéisme et des accidents du travail ; ce tableau n'explique rien mais, il tient seulement à nous alerter de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

### 1.6. Créer un bilan social

Comme les managers ne connaissent pas précisément la somme des absences de leurs collaborateurs. Il faut donc leur communiquer régulièrement les chiffres de l'absentéisme de leur équipe par le billet d'un bilan social.

Le bilan social est un outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise car il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Par la variété et la richesse des

données qu'il offre, il constitue un bon outil d'information car à un instant T: il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées, il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.<sup>1</sup>

Ce bilan regroupe d'abord des indicateurs concernant les employés de l'entreprise :

- Les effectifs (personnel permanent, non permanent, taux d'encadrement ...);
- Les recrutements et les carrières (modalités de recrutement, mobilité interne, avancement de grade et promotion...);
- Les flux (taux de rotation du personnel, taux de remplacement...);
- Le temps de travail et absence;
- La rémunération (le salaire net, la part des primes...);
- La masse salariale;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité;
- Les formations;
- Relations professionnelles;
- Conditions de travail ...etc.

L'exploitation de ces informations passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Certains pays ont fait de l'édition d'un bilan social une obligation légale pour l'entreprise, l'Etat disposant ainsi d'une base de données nationale sur l'état des ressources humaines dans les organisations, car cette obligation légale permettrait à toutes les entreprises de s'initier à la veille sociale et prévenir ainsi un certain nombre de difficultés ayant un impact direct sur la productivité et le confort de vie au travail.

En résumé, le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. L'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Ce bilan peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de nombreux tableaux de bord.

---

<sup>1</sup> FONTAINE-GAVINO, (K) et ZAMBEAUX, (A) : Op.cit, p09.

### **2. Le coût économique de l'absentéisme**

L'absentéisme est un phénomène de plus en plus prégnant dans les entreprises, Les absences, quelles qu'elles soient, courtes, longues et/ou récurrentes, ont des conséquences directes et indirectes au niveau de l'entreprise, les salariés, la société et même le gouvernement.

Au niveau de l'entreprise, l'absentéisme est un indicateur très suivi dans les tableaux de bord RH, car il met notamment en évidence la qualité du climat social dans l'entreprise. Il représente également un coût pour l'entreprise qu'un ratio seul ne peut permettre d'appréhender.

L'évaluation du coût réel et exhaustif des arrêts de travail est complexe car il prend en compte de nombreuses variables : niveau de rémunération, accord collectif, du remplacement ou non de l'absent et des modalités retenues pour le remplacement (heures supplémentaires, intérim, CDD... etc.)

En France, le coût annuel pour la collectivité s'élève à 25 milliards d'euros. En Belgique, 5,2 milliards<sup>1</sup>, En moyenne, on estime qu'un point d'absentéisme coûte un point de masse salariale<sup>2</sup>.

#### **2.1. Les coûts directs**

Sont les plus faciles à calculer, ils comprennent :

- Salaire versé aux absents ;
- complément par rapport aux indemnités journalières de Sécurité Sociale ;
- Coût de remplacement des absences : heures supplémentaires, recours aux CDD, en intérim ou en sous-traitance...etc.

Ces coûts directs dépendent de la durée des arrêts et de la politique de maintien du salaire de l'entreprise.

Pour terminer on y rajoute l'absence de contribution à la valeur ajoutée (manque à gagner) pour l'entreprise, en termes de marge par ce que chaque salarié participe en effet à la création de la valeur ajoutée de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.04.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.36.

### 2.2. Les coûts indirects

Ils sont nombreux et généralement sous-estimés, ils représentent entre deux et quatre fois les coûts directs. Ils dépendent notamment de l'interdépendance des tâches au sein de l'entreprise: une absence sur une chaîne de production travaillant en flux tendus n'a pas les mêmes répercussions qu'une absence dans un service administratif<sup>1</sup>.

Ainsi, il semble difficile d'identifier les principales retombées sur l'organisation du travail en termes de coûts indirects (cachés) qui comprennent souvent:

- **Le coût de gestion** : (temps perdu pour sélectionner et recruter un CDD ou un intérimaire par exemple).
- **Les coûts liés aux dysfonctionnements organisationnels** : dans un premier temps réaffecter les tâches de l'absent entre ses collègues (coût des éventuelles heures supplémentaires), et/ou former son remplaçant.
- **Les coûts d'improductivité** : Les personnes remplaçant le salarié absent seront très probablement au début beaucoup moins performantes que la personne remplacée (Une chute de l'efficacité et de l'efficience des équipes).
- **Les coûts d'image** : la qualité du travail réalisé risque d'être moins bonne. Des retards de livraison peuvent également arriver, entraînant ainsi l'insatisfaction des clients que l'entreprise va perdre au profit des concurrents.
- **Les coûts sociaux** : Le surcoût de gestion pour les services ressources humaines et pour le service dans lequel travaille le salarié risque de détériorer le climat social compte tenu de l'augmentation de la charge de travail pour les salariés présents et de leur motivation qui peut aboutir à un risque accru d'accidents du travail.

Mauleman rajoute à cette liste <sup>2</sup>:

- Un risque de contagion, voire de culture d'absentéisme ;
- Un affaiblissement de son knowledge management.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.20.

<sup>2</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.05.

Selon Alma Consulting group, en ajoutant les coûts indirects, le coût de l'absentéisme atteindrait au final 60 milliards € en France (45 milliards avec seulement les coûts directs).<sup>1</sup>

En effet, ces répercussions des absences ne sont pas seulement portées par l'entreprise, mais aussi par les autres salariés présents qui subissent des modifications du rythme de travail habituel. L'absentéisme a donc un coût au niveau individuel qui s'explique en:

- Une surcharge du travail réparti par les salariés présents ;
- Un sentiment d'injustice ou d'iniquité;
- Une démotivation croissante;
- Des passages à l'acte divers: agressivité, refus de travailler, vol ou casse;
- Une perte de solidarité au sein des équipes.

D'une autre part, le salarié absent lui aussi il subi une perte de salaire lors d'une nécessité de s'absenter.

### **Section 3 : un large éventail des solutions possibles**

Partant de la définition moderne de l'absentéisme fournie par le réseau ANACT:

«L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé... etc.»<sup>2</sup>.

Selon ce réseau il convient d'appuyer sur les éléments qui peuvent faire l'objet d'une action correctrice ou préventive, dans le même ordre d'idées, Yannick Jarlaud indique: «Reste que l'absentéisme n'est pas une fatalité et lorsque les entreprises ont mis en place un projet adéquat à leur problématique, leur taux d'absentéisme se situe en dessous de la moyenne nationale »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Gennevilliers : *7ème Baromètre ALMA Consulting Groupe sur l'Absentéisme*, édition réseau ANACT, 2015.p02.

<sup>2</sup> ROUSSEAU (T) et alii : Op.cit, p03.

<sup>3</sup> Gennevilliers : *5ème Baromètre ALMA Consulting Groupe sur l'Absentéisme*, ANACT, 2013. P01.

Tel le traitement d'une maladie, il est préférable dans un premier temps de cibler les symptômes. Ceux-ci soignés, il convient alors de s'attaquer aux causes.<sup>1</sup> Prenons, pour exemple, deux des symptômes classiques liés à l'absentéisme: le stress et la tension sociale. Il est impensable d'imaginer la mise en place de programme à long terme dans un tel environnement. Soigner à court terme pour stabiliser l'organisation est donc indispensable, il semble utile ici de préciser de quels symptômes l'entreprise souffre pour ensuite pouvoir les traiter, là, il faut privilégier certaines actions réactives à cours terme.

### **1. Actions réactives à cours terme**

#### **1.1. La politique de la carotte et du bâton**

Les absents créent de nombreux déséquilibres au sein de leur entreprise en termes de surcharge de travail et de déficit en compétences. Ceci oblige souvent les travailleurs présents à augmenter leur cadence, le nombre d'heures travaillées, et à se former à de nouvelles tâches. Ce surcroît de travail se répercute sur leur santé. La fatigue entraîne des retards matinaux ou des départs anticipés ; le premier réflexe du manager pour traiter ces symptômes est la politique de la carotte et du bâton ; ici il est amener à faire :

##### **1.1.1. Des contrôles administratifs ou médicaux**

Afin de traquer les malades imaginaires parmi les absents. Ces contrôles administratifs visent à vérifier que le salarié en arrêt maladie est réellement chez lui. C'est une logique disciplinaire, c'est-à-dire le bâton sans la carotte dont l'objectif est de vérifier que les absences sont réellement justifiées et traquer les abus pour produire un effet de dissuasion, cependant, Les salariés atteints d'une pathologie lourde qui se voient contrôlés sont ainsi vexés du manque de confiance de la part de l'entreprise, ce qui risque de dégrader le climat social.

Pour que l'effet dissuasif puisse jouer, il est très nécessaire de communiquer en amont, auprès des salariés sur les motivations à l'origine de cette politique et sur l'organisation des contrôles, afin qu'ils ne soient pas surpris de pouvoir être contrôlés.

---

<sup>1</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.23.

### 1.1.2. La prime de présentéisme

Il s'agit de récompenser les salariés jamais ou peu absents et d'encourager les autres à les imiter, ce système fonctionne surtout dans les secteurs où les conditions de travail sont difficiles et les salaires peu élevés, comme dans les centres d'appel ou la grande distribution. Il y a lieu de noter que l'incitation financière est jugée par les salariés comme l'action la plus efficace contre l'absentéisme<sup>1</sup>

Facteur clés de succès : La fréquence de la prime est déterminante. Une prime annuelle est, généralement, peu visible et peu motivante. Les salariés y pensent quelques jours, puis l'oublie.<sup>2</sup> Ainsi, il est souhaitable de valoriser le présentéisme à travers d'autres actes visibles financiers ou même symboliques: promotion, choix du bureau, avantages extraprofessionnels, certaines entreprises offrent des tickets de cinéma, de football ou des voyages...etc.

Toutefois, Ce type d'action peut créer un sentiment d'injustice et de discrimination chez les salariés en congés maladie longue durée. De plus, cette prime, à moins d'être dérisoire, est coûteuse pour l'entreprise, d'autant qu'elle est considérée, à force par certains, comme un élément fixe de rémunération. Son efficacité est généralement limitée dans le temps.

En parallèle, le manager est amené à exercer :

### 1.2. Le rappel des règles à respecter en cas d'absence et la mise en place de sanctions

S'assurer du bon respect des règles en cas d'absence est la première étape. Il s'agit ici de lutter contre les retards et les absences injustifiées, ainsi que de préserver l'équité entre les salariés régulièrement absents et ceux plus assidus. Le simple fait de rendre obligatoire le justificatif des arrêts de travail fait diminuer les arrêts du lundi et du vendredi, mais il faut, avant tout, sensibiliser les salariés aux conséquences de leur comportement, bien entendu, la règle de proportionnalité de la sanction à la faute est à respecter suivant une gradation : un avertissement oral, un avertissement formel, un blâme, le licenciement.

L'élément clé pour réussir à restaurer l'équité par ces pratiques est de soumettre toute la ligne hiérarchique aux mêmes contraintes et de sanctionner les contrevenants.

---

<sup>1</sup> Gennevilliers : 6ème Baromètre **ALMA Consulting Groupe** sur l'Absentéisme, ANACT, 2014. P.01.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.135.

### 1.3. Le recours à la mobilité interne

A coté du sentiment d'injustice, les salariés les plus assidus ont une impression d'abandon de la part de leur direction « disent qu'elle laisse faire ou ne pratique pas rigoureusement le règlement intérieur qui concerne les sanctions relatives aux absences, ce qu'ils considèrent comme malhonnête», cela va engendrer « un effet de dénaturation<sup>1</sup> » ; c'est-à-dire que : plus le nombre d'absents est élevé dans son cercle proche, plus rapide peut être le phénomène de dénaturation, ce salarié d'habitude honnête va tenter aussi de prendre des congés frauduleux ou d'arriver en retard.

Pour limiter cet effet il est conseillé de jouer sur la mobilité interne, pour isoler ou pour stigmatiser les retardataires et les absents.

### 1.4. La formation ou l'information

Si le salarié présent n'adhère pas aux comportements d'absentéisme, de fait il paye pour les autres: fatigue, surcharge de travail...etc. dans ce cas, il sera forcément stressé et démotivé, s'offrent à lui donc deux possibilités :

- il retourne son agressivité vers lui: dépression, accident de travail ou problèmes familiaux;
- il déplace ses rancœurs et son agressivité sur la lutte sociale.

Le climat social donc se détériore, ce qui aggrave les problèmes déjà existants, la première étape à faire est de repérer les comportements pré-dépressifs (agressivité, fatigue physique excessive, fatigue mentale, chute de l'appétence...etc.).

Dans le même ordre d'idées, si le stress reste comme la démotivation, une des causes essentielles de l'absentéisme<sup>1</sup>, il en est également une des conséquences qui engendre un climat plein de tensions.

Selon le BIT : «Dans le monde du travail, il ya stress chaque fois que la charge qui pèse sur un individu est trop lourde et qu'il n'arrive pas à s'y adapter rapidement»<sup>2</sup>. Donc, il constitue une source de déséquilibre. Ainsi, l'absentéisme accentue les déséquilibres et dysfonctionnements de l'entreprise et augmente la démotivation des salariés.

---

<sup>1</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.30.

<sup>2</sup> SERVANT, (D) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013, p.11.

Pour lutter contre ces deux problèmes et donc éliminer les tensions sociales et permettre à un climat convivial de régner dans l'entreprise, il est nécessaire de :

- motiver son équipe :
  - fixer des challenges pour que chacun puisse jour après jour développer l'impression de réussite. De la sorte, les besoins de chacun se subliment. Ils se transforment en buts, en plans ou en projets, ce qui aura un effet motivant pour les salariés.
  - informer prioritairement le management de proximité sur les actions envisagées et sur la nécessité de les expliquer à leur équipe;
  - réactualiser votre culture d'entreprise (idéalement en associant l'ensemble du personnel) : c'est un levier efficace pour ressouder les équipes.
- Diminuer le stress ressenti :

Éviter le stress par délégation: le stress des responsables déteint sur l'ensemble du personnel, d'où la nécessité de les former au team building et à la gestion du stress; comment mieux comprendre et mieux vivre son stress, comment moins stresser les autres dans le processus de management des hommes.

Une fois ces symptômes - même si partiellement - soignés, une atmosphère d'accalmie sociale relative va régner dans l'entreprise, là il convient de s'attaquer aux origines de l'absentéisme, mais ce n'est pas aussi facile qu'il semble, ces causes s'entretiennent les unes les autres et forment un système complexe; chacune des causes n'apporte que peu d'explication seule.

Ici, il convient de mener des actions préventives qui ont pour objectif de lutter contre l'absentéisme à sa source, qui visent à modifier des facteurs : individuels, professionnels ou même extra-professionnels qui l'influencent à long terme.

### **2. Actions préventives visant le long terme**

#### **2.1. La prévention individuelle**

Il s'agit ici de préciser des actions préventives relatives aux variables qui déterminent l'influence de la situation personnelle et professionnelles des travailleurs sur leur présence

### 2.1.1. Prévention de l'usure liée à l'âge

Le risque est réel de voir l'absentéisme pour cause de maladie de longue durée s'accroître, le risque est aussi d'assister à des formes de désengagement si les salariés avancent en âge et se sentent « mis sur la touche » ou mis en concurrence avec de jeunes recrues mieux formées.

L'entreprise doit adapter la charge de travail, l'environnement, les horaires, le régime de travail et l'environnement aux contraintes engendrées par le vieillissement ; des actions spécifiques envers les salariés de plus de 50 ans peuvent aussi être développées dans le cadre d'un plan de revalorisation des seniors afin de favoriser l'engagement actif de ces personnes : formation, adaptation des postes, création de binômes avec de jeunes embauchés pour mettre en place des transferts de compétence, développement du tutorat... etc.<sup>1</sup>

### 2.1.2. Prévention des risques de santé

Les actions liées à l'approche médicale de l'absentéisme consistent essentiellement à jouer sur la prévention, à travers une politique de santé ambitieuse. Par exemple, la vaccination contre la grippe proposée gratuitement aux salariés. Cette maladie est, en effet, à l'origine de deux à douze millions de jours d'arrêt par an.<sup>2</sup>

L'aménagement des postes pour les femmes enceintes peut aussi constituer l'exemple d'une bonne pratique pour réduire l'absentéisme car elle repose sur le principe que : mieux vaut un salarié présent, même en mi-temps thérapeutique ou avec un poste adapté, qu'un salarié en absence longue durée. Cela permet de ne pas perdre les compétences de salariés expérimentés.

Pour un meilleur résultat, il est utile de mener une étude exhaustive sur les risques des différents postes et d'opérer une étude corrélative entre les capacités physiques, mentales (par exemple résistance au stress) et la résistance du travailleur et les contraintes de son poste.

C'est ainsi le rôle de l'entreprise de réduire les accidents du travail par le développement de formations et la réalisation d'audits sécurité, il est essentiel aussi de sensibiliser les salariés aux consignes de sécurité et de santé en encourageant par exemple : la pratique du sport, l'arrêt du tabagisme, la prise de repas équilibrés...etc.

---

<sup>1</sup> ROUSSEAU (T) et alii : Op.cit, p34.

<sup>2</sup> MONNEUSE, (D) : Op.cit, p.128.

### 2.2. Prévention professionnelle

Celle là consiste à mener des actions qui jouent sur les conditions du travail au sens large, l'environnement physique, les horaires et les conditions psychologiques.

#### 2.2.1. Actions liées aux conditions d'exercice du travail

- L'environnement physique est également source de fatigue et d'inconfort, Par exemple, la luminosité, la qualité de l'air, les odeurs, la température ambiante, le bruit...etc. L'entreprise doit donc s'efforcer d'adapter son environnement: celui ci ne doit être ni anxiogène, ni cause de maladie ou d'accident, ni enfin source de tentation.
- En terme de charge de travail ; une exposition prolongée à des excès de travail est toxique: elle entraîne des risques accrus d'accidents, d'erreurs ou de fautes; elle se traduit par des comportements agressifs ou asociaux (alcool, drogues et vol par exemple) qu'il faut repérer.

Cependant, une charge de travail trop faible – la sous-charge de travail – place le salarié en situation d'ennui et sur le moyen terme de démotivation. L'idéal est de placer le travailleur en légère surcharge. Le taux de surcharge de motivation est de 15%<sup>1</sup>.

- l'aménagement des horaires de travail se révèle souvent efficace pour réduire les absences. L'entreprise peut choisir de tenir compte des préférences de chaque salarié, à partir d'un choix d'horaires possibles, responsabiliser les équipes en créant des groupes semi-autonomes.

#### 2.2.2. Actions liées aux conditions psychosociales du travail

- les pratiques citées dans la partie qui précède contribuent à la diminution des effets du stress à court terme, mais il reste encore nécessaire de suivre ce variable à long terme : à titre d'exemple, par la mise en place d'un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel sous forme d'un questionnaire, lors des visites médicales périodiques, à remplir par les salariés volontaires ou par la mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices du stress.

Parler des conditions psychologiques du travail c'est parler de l'implication, de l'autonomie, de la supervision et de l'appartenance à une équipe ensuite à l'entreprise :

---

<sup>1</sup> MEULEMAN, (F) : Op.cit, p.46.

- les collectifs de travail contribue à la réduction du sentiment de solitude que certains peuvent rencontrer, le sentiment d'appartenance à une équipe et les liens de solidarité sont fondamentaux, toutefois, il faut éviter les scissions, les clans ou les « couples » : ils fragilisent l'équipe et limitent les modes de solidarité.

Il est utile d'organiser des événements fédérateurs (fêtes, rassemblements, célébration des départs, des victoires...) pour ressouder les équipes et recréer un climat convivial entre les membres.

- La réussite d'un projet est liée au travail d'équipe dont les caractéristiques sont : un chef susceptible à emporter l'adhésion des membres de son service, l'organisation des réunions régulières pour faire adhérer le personnel aux réformes, pour connaître et débattre les problèmes à la source, la bonne circulation de l'information.
- pour qu'un chef puisse exprimer sa reconnaissance aux membres de son équipe, les pratiques sont nombreuses (féliciter le personnel de leur assiduité par la publication de leurs noms dans le journal interne de l'entreprise, remise d'un cadeau, remise d'un certificat d'assiduité...) ce sont des formes de récompense publiques de l'assiduité.
- l'enrichissement des tâches et la polyvalence des salariés aident à renforcer leur motivation et leur implication. Proposer aux salariés des travaux plus variés et plus intéressants est un moyen d'augmenter leur rétribution non financière.

Mais d'un autre côté, un système salarial et de promotion qui intègre la notion de compétence et de maîtrise technique est aussi source de motivation et de reconnaissance.

- l'absentéisme interroge les relations et l'organisation du travail jusqu'aux modes de management en vigueur dans chaque entreprise, parmi les pratiques les plus classiques menées par les managers visant à jouer sur la satisfaction au travail : la mise en place de baromètres sociaux, d'enquêtes d'opinion et de diagnostics sociaux pour cerner les points d'insatisfaction du corps social.
- Une autre pratique qui peut avoir un effet positif en terme de communication et du dialogue sera la conduite d'un entretien de retour en cas d'absence de moyenne ou longue durée, d'absences répétitives, injustifiées, de préférence que l'entretien soit mené par le supérieur direct du salarié car il sera plus à l'aise. Il est nécessaire de s'entretenir avec un salarié de retour d'absence pour prendre de ses nouvelles, lui proposer une aide éventuelle, l'informer de ce qui s'est passé pendant son absence, lui rappeler, au besoin, les consignes à respecter en cas d'absence, lui montrer que l'entreprise compte sur lui.

Dans le traitement de l'absentéisme, l'essentiel est de travailler sur les causes, souvent liées à des problématiques de relation, d'organisation et de motivation des salariés.

### **3. Les trois actions jugées les plus efficaces**

Selon le cabinet Alma Consulting, les 3 actions les plus efficaces pour réduire l'absentéisme sont, par ordre d'importance <sup>1</sup> :

#### **3.1. Pour les salariés**

- les incitations financières (89%) ;
- l'aménagement de l'organisation du travail (79%) ;
- l'amélioration des conditions de travail (78%).

#### **3.2. Pour les DRH**

- les échauffements et/ou étirements à la prise de poste (93%),
- l'ergonomie des postes de travail (86%)
- l'aménagement de l'organisation du travail (82%).

Yannick Jarlaud déclare que : « Dans la réalité, malgré ce qui est déclaré par les salariés, les incitations financières à la présence ne sont pas durablement efficaces. Les entreprises qui ont essayé cette action n'ont pas eu de résultat dans l'amélioration durable de leur absentéisme ».<sup>2</sup>

Généralement, il est difficile de mesurer l'impact direct de ces actions sur l'absentéisme, dans la mesure où elles produisent généralement des effets à long terme.

Enfin, pour maximiser les chances de succès d'un projet préventif ou curatif, il n'y a pas de recette toute faite, mais il y a une clé de succès essentiel pour toute entreprise qui cherche à vaincre l'absentéisme : il s'agit de lutter contre l'impunité qui débute avec la tolérance aux retards, aux pauses excessives et aux départs anticipés, elle doit s'assurer que ses chefs d'équipes seront vigilants et qu'ils ne valident ou couvrent pas des absences illicites.

Aussi, l'entreprise devra s'assurer d'un plan d'action personnalisé qu'elle aura la capacité de mettre en œuvre, cela en fonction du profil de ses salariés et de son secteur d'activité.

---

<sup>1</sup> Gennevilliers : *6ème Baromètre ALMA Consulting Groupe sur l'Absentéisme*, ANACT, 2014. P.01.

<sup>2</sup> ROUSSEAU, (T) : Op.cit, p05.

### **Conclusion du chapitre**

Au fil de ce chapitre nous nous sommes parvenu à conclure que ce phénomène est mesurable en termes de gravité et du coût. Il n'est pas envisageable de traiter l'absentéisme sans évoquer de chiffres, le suivi de ces chiffres est indispensable pour pouvoir mettre en place des mesures de prévention et un plan de lutte efficace.

Les indicateurs et les modalités de mesure donnés dans ce chapitre sont trop standards, donc c'est à chaque entreprise de les manipuler et adapter par rapport à son contexte, son activité et la nature de la population de ses employés.

**Chapitre III :**  
**Analyse des causes de**  
**l'absentéisme dans**  
**l'entreprise portuaire**  
**Djen Djen**

### **Introduction du chapitre**

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier lieu le cas de notre organisme d'accueil « l'entreprise portuaire Djen Djen », son historique, sa structure, ses missions et ses activités.

Dans une seconde section, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Enfin, nous allons analyser et interpréter les résultats de l'enquête qui apportent des éléments de réponse aux questions posées dans la problématique.

Le chapitre s'articule comme suit :

**Section 1** : présentation de l'entreprise portuaire DjenDjen

**Section 2** : la méthodologie de recherche

**Section 3** : analyse des résultats

**Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire Djen Djen**

**1. Description de l'entreprise portuaire**

**1.1. Définition du port**

Un port est un endroit géographique par lequel transitent des marchandises et /ou des passagers, un port maritime est un port qui accueille des navires de mer, qui est un lieu de rendez-vous entre ces navires de mer et l'ensemble des divers modes de transport terrestre, c'est également nécessairement un téléport par lequel transite toute les données informatisées indispensables à la facilitation du transit, aussi bien des navires que des marchandises ;<sup>1</sup>

**1.2. Le port Djen Djen**

Ce port est le dernier port commercial construit en Algérie après l'indépendance et considéré comme le plus important ouvrage portuaire en méditerranée en terme d'espace et eau profonde.

**1.3. Situation géographique**

Le port de Djen Djen est l'un des ports algériens les plus performants, situé à l'est de l'Algérie avec sa position géographique de 36° 51' Nord et 005°54' Est il bénéficie d'une place stratégique à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar .

Il est a 10Km de Jijel , 350 Km d'Alger, 40Km de la zone industrielle de Bellara, 900 Km de Hassi messaoud.

**1.4. L'historique**

L'entreprise portuaire de jijel a été crée par décret N°84 173 à la suite de la restructuration de l'entreprise portuaire de Béjaia.

11/10/1998 l'entreprise portuaire de Jijel est devenue autonome sous forme de société par action (SPA) dont le capital social de 5000000 DA les actions étaient détenus par le fond de

---

<sup>1</sup> <http://www.djendjen-port.com/> ( consulté le 31/04/2017 à 16h05).

participations service 40%, le fond de participation électronique, télécommunication et informatique 30%, ainsi que le fond de participation industries diverses 30%.

Le 01/08/1993, après la réalisation du port, l'ancien port de Jijel est devenu propriété de la marine nationale, à cet égard le patrimoine de l'entreprise lui été suite à une réunion au niveau de la cinquième région militaire, regroupant l'autorité portuaire et les responsable de la marine nationale.

Après quelques années, l'entreprise a subit un changement statutaire transformant l'EP JIJEL en EP DJEN-DJEN, le seul détenteur des actions était le fond de participation services.

Aujourd'hui, cette entreprise est détenteur d'un capital social de 1040000000DA.<sup>2</sup>

### 1.5. Les missions

L'EP DJEN –DJEN a pour principales mission, la gestion, l'exploitation et le développement des infrastructures et superstructures portuaires du port de DJEN-DJEN et des ports de pêche de Jijel et Ziama Mansouriah, ainsi que le maintien du domaine portuaire.

### 1.6. Activités commerciales

- **Pilotage** : consiste dans l'assistance donnée aux capitaines de navires par le personnel agréé (pilote) de l'entreprise portuaire, à l'entrée et à la sortie des ports , dans les ports ,rades et eaux intérieures.
- **Lamanage**: amarrage et désamarrage des navires.
- **Remorquage**: consiste dans l'assistance (pousser, tirer) apportée aux navires lors des manœuvres d'entrée et sortie du port, de l'accostage et de l'appareillage.
- **Manutention**: opération de chargement/ déchargement des marchandises.
- **Acconage**: réception, entreposage, préservation et livraison des marchandises.

## 2. Les différentes directions de l'entreprise portuaire

L'organigramme de l'entreprise se compose de six directions (voir annexe n°01).

<sup>2</sup> <http://www.djendjen-port.com/> (consulté le 31/04/2017 à 16h15).

### **2.1. Direction des finances et comptabilité**

Qui a pour mission de :

- prévoir et organiser les éléments de la politique financière de l'entreprise ;
- Tenir à jour la comptabilité et veiller à une bonne imputation comptable ;
- Elaborer et suivre le budget de l'entreprise procéder à des analyses périodiques de réalisation par rapport aux prévisions ;
- Procéder au suivi des opérations banques ;
- Gérer le recouvrement des comptes ;
- Assurer les relations avec les organismes financiers pour le suivi de l'exécution des dispositions des contrats.

### **2.2. Direction des travaux et maintenance**

Le département maintenance est constitué de 3 services : le service réseaux, le service maintenance, le service base logistique.

Le chef de département est chargé de :

- Exprimer les besoins de son département en pièces de rechange outillage et accessoires ;
- Tracer la politique de l'entreprise en matière d'entretien ;
- Assurer une disponibilité optimale des engins et matériels.

Le chef de département travaux est chargé de :

- Organiser les travaux des services sur la base de planning ;
- Effectuer des tournées journalières d'inspection dans les chantiers en vue de prendre connaissance de l'Etat d'avancement des travaux ;
- Prévoir les moyens humains et matériels nécessaire au lancement des travaux.

### **2.3. Direction des études et développement**

Taches principales :

- Etudier les statistiques et les changements observés en matière de trafics, de manutention, de superstructures et infrastructures ;

- Proposer les adaptations d'aménagement et d'équipement pour faire face aux modifications de trafics et de transports maritime et des techniques de manutention.

### 2.4. Direction d'exploitation

#### 2.4.1. Département commercial

A pour mission le marketing, la recherche du trafic, la facturation des prestations de services fournis à l'entreprise ainsi que la gestion et l'exploitation des installations spécialisés de l'entreprise (forme de radoub, silos, à avitaillement en eau des navires, pont bascule,...etc)

Ce département comporte 2 services : le service facturation, le service installations spécialisées

#### 2.4.2. Département manutention

Qui a pour mission le traitement des navires, la conservation, la réception et la livraison des marchandises.

En veillant à l'organisation de toute les opérations portuaires, en veillant à une utilisation optimale des espaces portuaire de la main d'œuvre et des équipements en assurant par son actions la fluidité du trafic portuaire en coordonnant, orientant et contrôlant les activités de ses structures.

Ce département est composé de 3 services : le service acconage, le service relevage, le service programmation et suivi du trafic

### 2.5. Direction de la capitainerie

#### 2.5.1. Département police et sécurité

Il est chargé de veiller au respect de la réglementation en matière de police et de sécurité, ce département a pour taches également de veiller à : une bonne utilisation de surfaces d'entreposage couvertes et non couvertes.

La propreté des terre-pleins, hangars et bâtiments et de manière générale à la propreté et à la salubrité dans les limites du domaine portuaire.

### **2.5.2. Département aide à la navigation**

Il est chargé de :

-Assurer le suivi des navires dès leurs arrivée en rade, à leurs sorties du port et à leurs entrée en vue d'optimiser l'utilisation des postes à quai ;

-De coordonner et d'organiser les opérations de pelotage, d'amarrage et de remorquage en :

- Prévoyant les moyens matériels et humaines nécessaires aux différentes opérations d'aide à la navigation
- Veillant au bon entretien des engins de servitude et de l'ensemble de matériels placés sous ça responsabilité

Ce département est composé de 2 services : service assistance aux navires, service des mouvements

## **2.6. Direction des ressources humaines**

### **2.6.1. Département du personnel et de la formation**

Le chef de département est chargé de :

- Elaborer le plan de recrutement ;
- Assurer la gestion de l'administration du personnel, inscrit et non inscrit maritime de l'entreprise ;
- Suivre le mouvement du personnel en référence à la procédure de gestion recrutement, démission, licenciement, retraite, décès) ;
- Etablir les états légaux (déclaration, sécurité sociale...) ;
- Analyser les besoins de formation de l'entreprise ;
- Suivre les stagiaires au plan pédagogique et financier et au plan de formation.

### **2.6.2. Département de l'administration générale**

Le chef est chargé de la gestion des moyens matériels nécessaire au fonctionnement des services.

- il suit et gère le patrimoine mobilier et immobilier de l'entreprise et prend en charge la protection permanente des biens de l'entreprise ;
- Il est chargé de l'hygiène de la sécurité et de la médecine du travail ;
- Il est chargé de la documentation et de la conservation des archives de l'entreprise ;
- Il est chargé des relations extérieurs pour l'organisation matériel des missions, accueil missionnaires... ainsi que des démarches à effectuer auprès des administrations locales ;
- Des approvisionnements (fournitures, pièces de rechanges mobiliers...).

### 3. Présentation du domaine de l'enquête

Afin de réaliser le cas pratique, d'abord nous allons présenter l'effectif total de l'entreprise par (sexe, catégorie socioprofessionnelles, nature de contrat), ensuite, on va identifier les motifs d'absentéisme qui dominent et les directions qui connaissent les taux d'absentéisme les plus élevés durant le mois de décembre 2016, puis nous allons effectuer une comparaison de ces taux dans le temps au cours de cinq ans pour mieux étudier l'évolution de ce phénomène au sein de l'entreprise, et ce en utilisant le programme EXCEL pour analyser les données fournies par l'entreprise.

#### 3.1. La répartition des effectifs en 31/12/2016

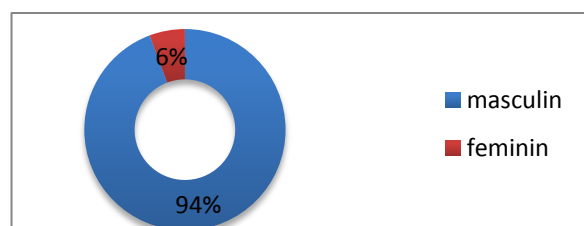
##### 3.1.1. Répartition des effectifs par sexe

**Tableau n°03 :** la répartition des effectifs par sexe

sexe	effectifs	pourcentage
Masculin	1214	94,30%
Féminin	74	5,70%
Total	1288	100%

**Source :** document interne de l'entreprise

**Figure n°03:** la répartition des effectifs par sexe



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

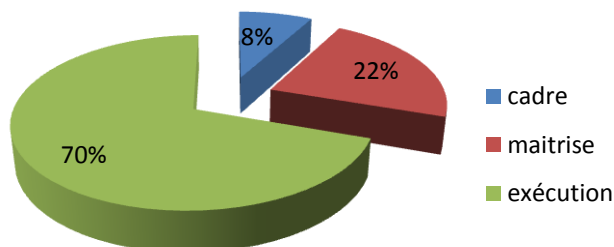
**Commentaire :** Le sexe masculin représente la majorité de l'effectif avec un pourcentage de 94% par rapport au sexe féminin qui ne représente que 6%.

### 3.1.2. Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles

**Tableau n°04** : répartition des effectifs par CSP

CSP	effectifs	pourcentage
cadre	103	8%
maitrise	287	22,30%
exécution	898	69,70%
total	1288	100%

**Figure n°04** : répartition des effectifs par CSP



**Source** : document interne de l'entreprise

**Source** : élaboré par nous-mêmes.

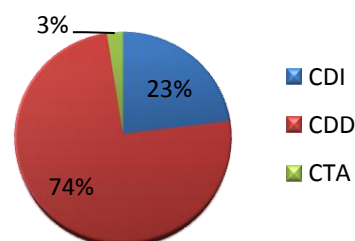
**Commentaire** : La population est composée majoritairement des agents d'exécution qui représente 70% par rapport aux agents de maîtrise qui représente 22%, 8% seulement sont des cadres.

### 3.1.3. Répartition des effectifs par nature de contrat

**Tableau n°05** : Répartition des effectifs par nature de contrat

nature de contrat	effectifs	pourcentage
CDI	297	23,05%
CDD	959	74,45%
CTA	32	2,48%
Total	1288	100 %

**Figure n°05**: Répartition des effectifs par nature de contrat



**Source** : document interne de l'entreprise

**Source** : élaboré par nous-mêmes

**Commentaire** : 74% des employés travaillent pour le compte de l'EPJ pour une durée déterminée avec des CDD contre 23% avec des CDI, cela est due à la nature de l'activité de l'entreprise et l'environnement physique du travail plein de nuisance et de pénibilités, d'où la nécessité de recourir à une telle politique en matière d'élaboration des contrats de son personnel.

### 3.2. La nature de l'absentéisme

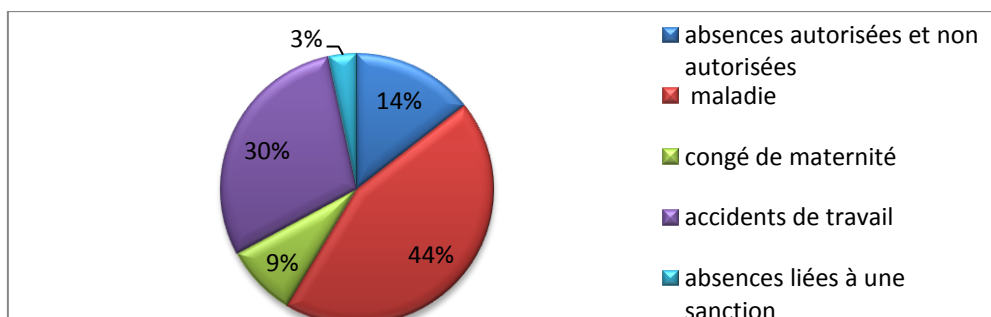
#### 3.2.1. La répartition des absences enregistrées durant le mois de décembre 2016 par motif d'absence

**Tableau n°06** : les motifs d'absence du mois décembre 2016.

motif	Absences en jours	pourcentage %
absences autorisées et non autorisées	172,5	14,4
maladie	528,5	44,2
congé de maternité	102	8,5
accidents de travail	353	29,5
absences liées à une sanction	39	3,4
total	1195	100

**Source** : document interne de l'entreprise

**Figure n°06** : les motifs d'absence du mois décembre 2016



**Source** : élaboré par nous-mêmes

**Commentaire** : les absences pour motif de maladie représentent presque la moitié du total des absences avec 44% soit 528.5 jours perdus en excluant les congés maternité qui constitue 14%, ensuite vient les accidents de travail avec 30% des absences.

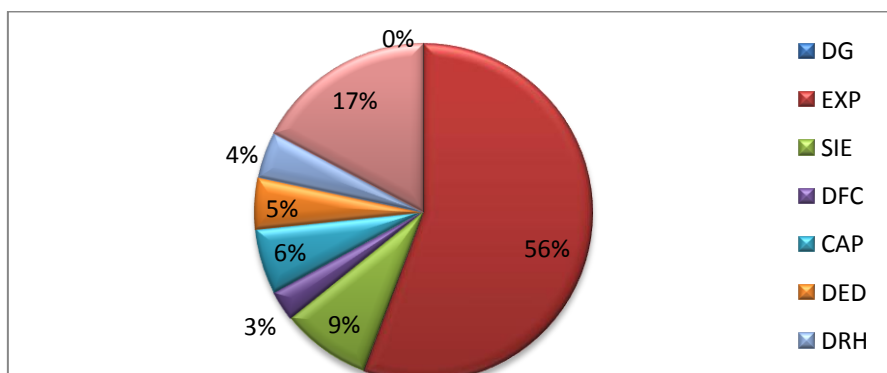
### 3.2.2. Répartition des absences par direction durant le mois de décembre 2016

**Tableau n°07** : les absences du mois décembre 2016

	absences en jours	pourcentage %
DG	0	0
EXP	666	56
SIE	102,5	9
DFC	35	3
CAP	73,5	6
DED	58,5	5
DRH	53,5	4
DTM	206	17
total	1195	100

**Source** : document interne de l'entreprise

**Figure n°07** : les absences du mois décembre 2016



**Source** : élaboré par nous-mêmes

**Commentaire** : durant un seul mois la direction la plus touchée par l'absentéisme était celle de l'exploitation EXP avec un pourcentage de 56% soit 666 jours perdus, suivi par 17% dans la direction des travaux et maintenance DTM, la direction générale était la moins touchée avec 0% d'absence.

### 3.3. Comparaison des taux d'absentéisme dans le temps

#### 3.3.1. Les éléments inclus dans le calcul des TA par l'entreprise

- Les absences liées à la maladie ;
- Les absences autorisées et non autorisées ;

- Les absences liées à un congé de maternité ;
- Les absences liées aux accidents de travail ;
- Les absences liées à une sanction.

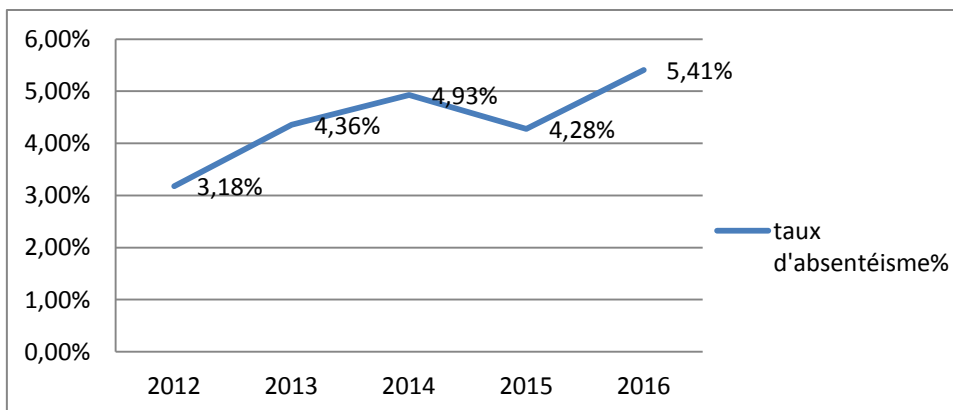
### 3.3.2. Comparaison des taux d'absentéisme au cours des derniers cinq ans

**Tableau n°08** : évolution des TA entre 2012 et 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
TA %	3,18%	4,36%	4,93%	4,28%	5,41%

Source : document interne de l'entreprise

**Figure n°08** : évolution du taux d'absentéisme entre 2012 et 2016



Source : élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : nous constatons dans un premier lieu le grand écart entre un TA de 3.18% en 2012 et de 5.41% en 2016, cette hausse de 2.23% mérite une analyse attentive de l'évolution de ce ratio.

D'abord, en 2012 le TA a connu ces niveaux les plus bas par rapport aux années suivantes, il était autour de 3%, ce qui est considéré généralement comme niveau acceptable du TA, en 2013, un TA moyen de 4.36% a été enregistré, soit une hausse de 1.18% par rapport au 2012.

En 2014, le TA augmente toujours et touche à 4.93% soit une hausse de 0.57% par rapport au 2013 et de 1.75% par rapport au 2012. En 2015, le TA a connu une faible tendance à la baisse (4.28%), mais il augmente à nouveau avec l'année 2016 pour se doubler par rapport à celui calculé en 2012 (5.41%).

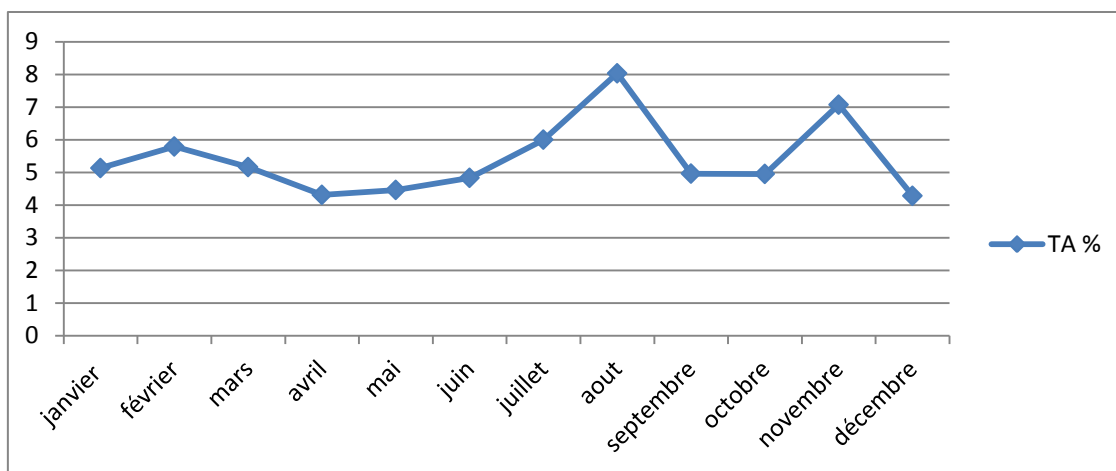
### 3.3.3. Analyse du taux d'absentéisme au cours de 2016

**Tableau n°09** : l'évolution du TA au cours de 2016.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	total
TA %	5,13	5,79	5,16	4,31	4,46	4,83	6	8,03	4,96	4,95	7,07	4,28	5,41%

**Source** : document interne de l'entreprise

**Figure n°09** : l'évolution du TA au cours de 2016.



**Source** : élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : en 2016, le TA est généralement autour de 5% mais il atteint son maximum en mois d'aout avec 8.03% et enregistre un autre pic en novembre (7.07%), aout est perçu comme un mois de festivité pour les algériens. Ici il faut noter que la majorité des employés prennent leurs congés annuels en été ( juillet et aout) mais ce dernier n'est pas inclus dans le calcul du TA ; ce qui explique ce pic, est que les employés s'absentent sous prétexte d'autres motifs compris dans le calcul du TA. En 2016, juillet et aout coïncident avec le mois de Ramadan et l'aïd, ces derniers ont résulté d'un simple hasard du calendrier en constituant un facteur supplémentaire pour s'absenter durant cette période ; le pic de novembre est expliqué par un aspect culturel lié à la région de Jijel en automne (la récolte des olives).

### Section 02 : La démarche de l'enquête

Dans la présente section, nous présenterons la démarche méthodologique suivie pour réaliser notre recherche.

## **1. Présentation de l'enquête**

Avant de présenter notre enquête, nous allons d'abord donner des généralités sur l'enquête par questionnaire:

- Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>3</sup>

Pour recueillir ces informations, on élabore un questionnaire établi en fonction des objectifs visés.

### **1.1. Les étapes de l'enquête**

Pour toute étude quantitative (sondage, enquête....) un plan méthodologique doit être suivi soit :

- L'objectif de l'enquête ;
- Définition de l'échantillon ;
- L'élaboration du questionnaire ;
- Déroulement de l'enquête sur le terrain ;
- Dépouillement et analyse du questionnaire ;
- Suggestions et recommandations.

### **1.2. L'objectif de l'enquête**

Notre objectif consiste à :

- arriver à répondre à la problématique principale posée qui est de savoir les principaux facteurs engendrant l'absentéisme auprès des employés de l'entreprise portuaire ;

-confirmer ou infirmer nos hypothèses.

---

<sup>3</sup> CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, EHEC Alger, 2016, P.77.

## 1.3 Le choix de l'échantillon

La population de notre enquête, est constituée de l'ensemble des employés de l'entreprise portuaire. Etant donné le nombre élevé des travailleurs (1288 employés), la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable.

L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »<sup>4</sup>. Cette technique consiste à soumettre une partie de la population à notre étude et extrapoler les résultats à tous les employés de l'entreprise. Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste et choisis aléatoirement un échantillon de 130 employés diversifiés sur plusieurs directions et considéré comme un échantillon représentatif pour notre étude. Après la distribution des questionnaires, nous n'avons réceptionné que 102.

## 2. L'élaboration et l'administration du questionnaire

Le questionnaire se définit comme étant : « une liste de question qui permet de faire aborder, par tous les enquêtés, un ensemble prédéterminé de thèmes et selon un ordre choisi par le responsable de l'étude <sup>5</sup> ». Concernant notre étude, le questionnaire demeure le moyen principal de recueillir les informations sur les causes et les facteurs influençant l'absentéisme des employés au travail.

Le questionnaire (voir annexe n°2) se compose de 41 questions axées sur les points suivants:

- L'identification sociologique (9 questions) : destinée à recueillir des informations sur la personne questionnée telles que son âge, son niveau d'instruction, son ancienneté dans l'entreprise...etc ;
- La tendance à s'absenter (7 questions) ;
- Les facteurs relatifs aux conditions d'exercice du travail (11 questions) ;
- Les facteurs relatifs aux conditions psychosociales du travail (9 questions) ;
- Les pratiques qui leurs semblent bonnes pour vaincre l'absentéisme et améliorer les conditions du travail (5 questions).

<sup>4</sup> BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129.

<sup>5</sup> DELERM, (S), HELFER, (J) et ORSONI, (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4eme édition, Paris, 2004, p.65.

Concernant les types des questions, nos questionnaires se composent des questions fermées (dichotomiques ou à choix multiple), ouvertes, ou semi ouvertes, dont certaines d'entre elles utilisent une échelle de Likert, cette diversité est voulue, le but c'est de faciliter la contribution des enquêtés et de les inciter à répondre, autrement dit l'enquêté ne va pas s'ennuyer. Comme support pour ces questionnaires, nous avons opté pour la version papier, sur lesquelles nous avons mentionné les questions, les réponses seront également écrites sur ces formulaires.

Le questionnaire était distribué durant la période du 01/05/2017 jusqu'à le 07/05/2017.

### **3. Le dépouillement du questionnaire**

C'est la dernière étape de notre enquête. Elle consiste à traiter les informations recueillis par les logiciels SPSS<sup>6</sup>, qui nous a permis surtout d'analyser et de comprendre le phénomène étudié, grâce à un ensemble d'outils tels que : (Les tableaux simples, les tableaux croisés, les outils de la statistique descriptive : effectif, pourcentage).

En plus, nous avons eu recours au tableur Excel pour la présentation de certaines données, ainsi la présentation des résultats s'opère sous forme de graphiques pour mener bien notre analyse et donner des interprétations plus précises.

### **Section 3: Présentation et analyse des résultats de l'enquête**

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête et les discuter. Mais, avant de commencer cette présentation et cette analyse, il nous semble utile de rappeler tout d'abord nos hypothèses de travail :

- l'absentéisme est influencé par des facteurs individuels.
- l'absentéisme est influencé par des facteurs professionnels liés à l'entreprise.
- L'absentéisme au sein de l'entreprise portuaire Djen Djen est dû essentiellement l'environnement physique du travail.

---

<sup>6</sup> Le SPSS est un éditeur des données statistiques.

## 1. Présentation et analyse des résultats

### 1.1. Fiche signalétique

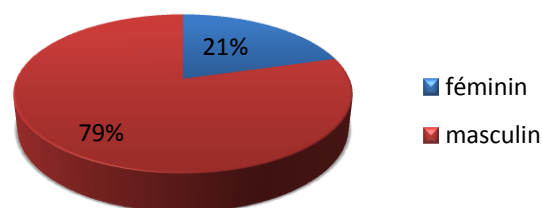
▪ **Sexe**

**Tableau n°10** : la répartition des effectifs par sexe

	Effectifs	Pourcentage %
féminin	21	20,6
masculin	81	79,4
Total	102	100

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°10** : la répartition des effectifs par sexe



**source**: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : nous avons effectué notre étude sur un échantillon de 102 personnes, d'après les résultats obtenus, nous remarquons que 79.4% de la population interrogée est de sexe masculin contre 20.6% de sexe féminin. Ceci s'explique par le fait que la nature de l'activité l'entreprise portuaire exige beaucoup plus d'hommes.

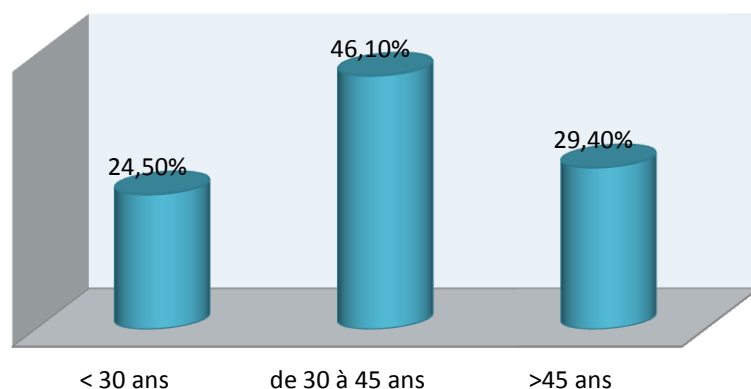
▪ **Age**

**Tableau n°11** : la répartition des effectifs par âge

	Effectifs	Pourcentage%
moins de 30 ans	25	24,5
de 30 à 45 ans	47	46,1
plus de 45 ans	30	29,4
Total	102	100

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°11** : la répartition des effectifs par âge



**source**: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 24.5% des personnes questionnées sont âgées moins de 30 ans, suivies par 46.10% entre « 30 et 45 ans », dans l'ensemble 70.6% de l'échantillon est constitué de personnes moins de 45 ans, donc on peut conclure que la population étudiée est relativement jeune. Toutefois, on ne peut pas négliger

l'existence de la tranche d'âge 45 ans et plus qui comporte le tiers des personnes enquêtées (29.4%).

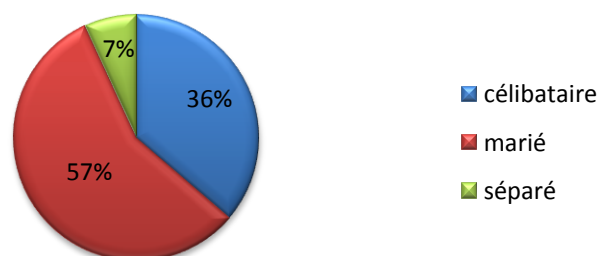
▪ **Situation matrimoniale**

**Tableau n°12** : la répartition des effectifs par statut matrimonial

	Effectifs	Pourcentage%
célibataire	37	36
marié	58	57,1
séparé	7	6,9
Total	102	100

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°12** : la répartition des effectifs par statut matrimonial



**source**: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : plus de la moitié des personnes interrogées (57%) sont mariés contre 36% célibataires. Quant aux mariés, ceux-ci ont souvent des enfants et des charges familiales, ce qui peut influencer la présence au travail. On peut estimer que l'absentéisme peut s'expliquer par des obligations familiales assez lourdes.

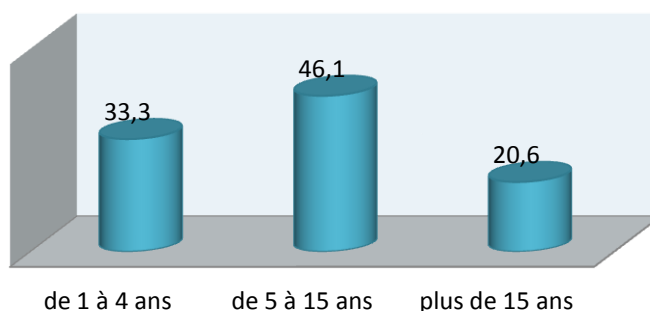
▪ **Ancienneté**

**Tableau n°13** : la répartition des effectifs par ancienneté

	Effectifs	Pourcentage %
de 1 à 4 ans	34	33,3%
de 5 à 15 ans	47	46,1%
plus de 15 ans	21	20,6%
Total	102	100%

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°13** : la répartition des effectifs par ancienneté



**source**: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : des 102 personnes interrogées, nous remarquons que 46.1% d'entre elle ont une ancienneté qui varie entre 5 et 15 ans, et 33.3% avec une ancienneté de 1 à 4 ans, et seulement 20% ont une ancienneté supérieure à 15 ans. Cela s'explique par le fait que cette entreprise est encore jeune, elle a commencé réellement son activité dans les années 90.

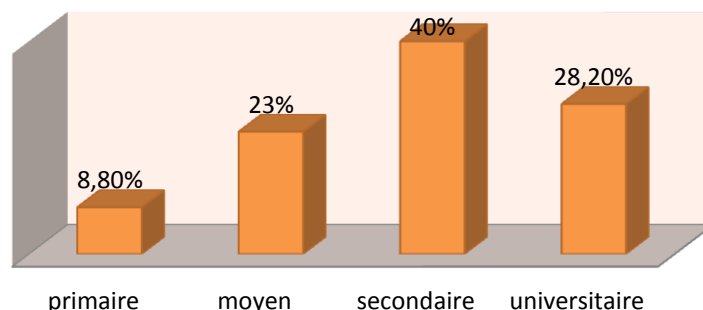
▪ **Niveau scolaire**

**Tableau n°14 :** la répartition des effectifs par niveau scolaire

	Effectifs	Pourcentage
primaire	9	8,8
moyen	23	23
secondaire	41	40
universitaire	29	28,2
Total	102	100

**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°14 :** la répartition des effectifs par niveau scolaire



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** nous constatons d'après ce tableau et cette figure que le pourcentage le plus élevé est de 40% qui représentent les salariés qui ont un niveau d'instruction secondaire, 28.2% ont un niveau scolaire universitaire, 23% ont un niveau scolaire moyen, et 8.8% ont un niveau d'instruction primaire. Ceci prouve que la main d'œuvre de l'entreprise est instruite.

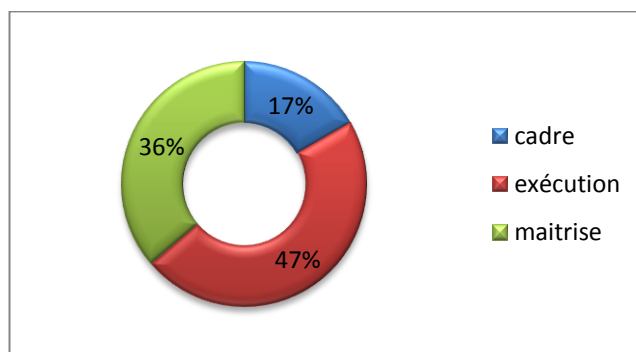
▪ **Niveau hiérarchique**

**Tableau n°15 :** la répartition des effectifs par niveau hiérarchique

	Effectifs	Pourcentage %
cadre	17	16,7
maitrise	45	36.3
exécution	40	47,1
Total	102	100

**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°15 :** la répartition des effectifs par niveau hiérarchique



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** d'après le tableau, l'échantillon est constitué principalement d'agents d'exécution avec un pourcentage de 47,1% et de maitrise avec 36,3%, cela s'explique par l'activité de l'entreprise qui consiste essentiellement en le chargement et le déchargement des navires sur les quais du port.

## 1.2. Analyse des conditions de travail au sein de l'EPJ

### 1.2.1. Analyse de l'influence des conditions d'exercice du travail

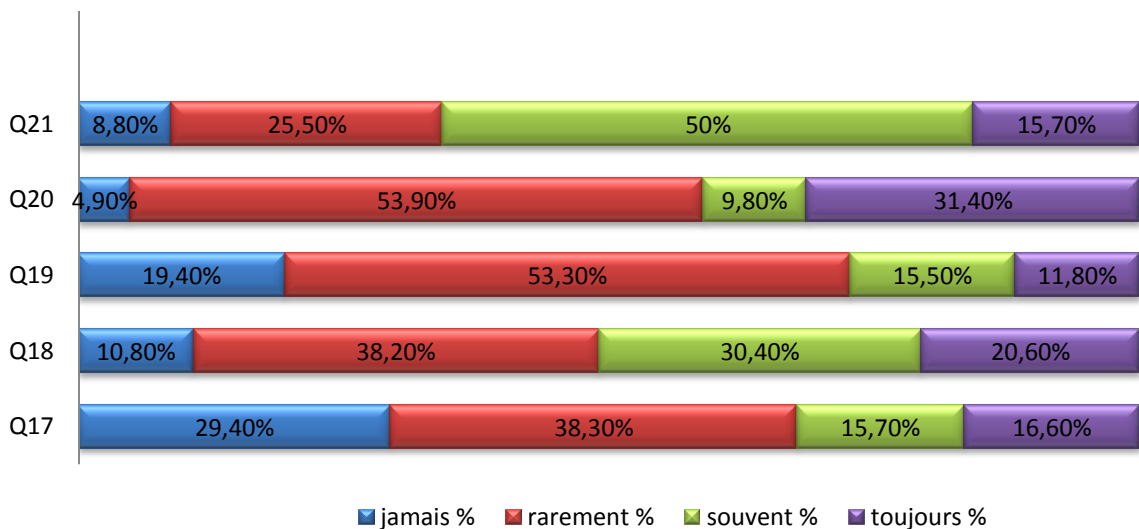
#### 1.2.1.1. Influence de l'environnement physique

**Tableau n°16** : les facteurs liés à l'environnement physique

sur votre lieu de travail êtes vous en situation de subir à :	options de réponse			
	jamais %	rarement %	souvent %	toujours %
Q17 : Températures >24°C , <0°C	29,4	38,3	15,7	16,6
Q18 : Bruits et vibration	10,8	38,2	30,4	20,6
Q19 : Risques d'accident	19,4	53,3	15,5	11,8
Q20 : Trop d'humidité, mauvaise qualité d'aire, odeurs	4,9	53,9	9,8	31,4
Q21 : Surcharge du travail	8,8	25,5	50	15,7

**Source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°16** : les facteurs liés à l'environnement physique



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : La majorité des répondants (51%) ont déclaré qu'ils subissent « souvent » ou « toujours » à une surcharge élevée, des bruits et des vibrations, la majorité des enquêtés ont répondu « rarement » ou « jamais » aux questions liées à : l'humidité et la mauvaise qualité

d'air (58.8%), risques d'accident (72.7%). On peut conclure que les trois premiers aspects de l'environnement du travail peuvent influencer l'absentéisme.

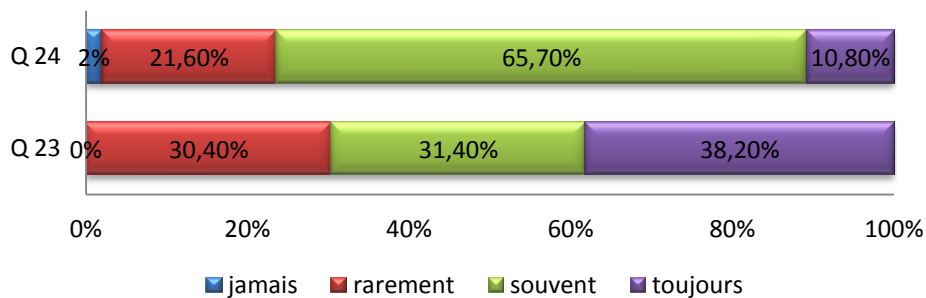
### 1.2.1.2. influence du contenu et de la cadence du travail

**Tableau n°17** : le contenu et la cadence du travail.

votre travail vous demande :	options de réponse			
	jamais	rarement	souvent	toujours
23-Des taches répétitives	0%	30,40%	31,40%	38,20%
24-De travailler d'une manière intensive	2%	21,60%	65,70%	10,80%

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°17** : le contenu et la cadence du travail



**Commentaire** : la majorité de l'échantillon étudié a affirmé que son travail demande de faire « souvent » ou « toujours » des taches répétitives (69.6%), et de travailler d'une manière intensive (76.5%). La routine démotive généralement les employés et le travail intensif affecte leur santé, ce qui peut influencer leur présence au travail.

### 1.2.1.3. L'influence des horaires pratiqués

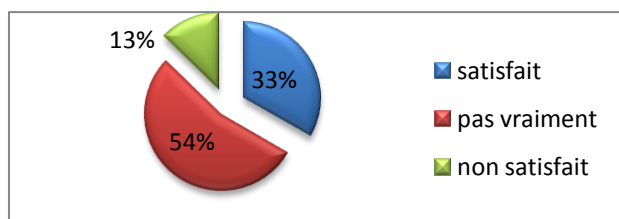
- la satisfaction par rapport aux horaires :

**Tableau n°18** : satisfaction par rapport aux horaires

	Effectifs	Pourcentage %
satisfait	34	33,3
pas vraiment	55	53,9
Non satisfait	13	12,7
Total	102	100

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°18** : satisfaction par rapport aux horaires



**source**: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** parmi notre échantillon étudié, 67% ont coché la case «non satisfait » ou «pas vraiment satisfait », et seulement 33% sont satisfaits par rapport aux horaires du travail.

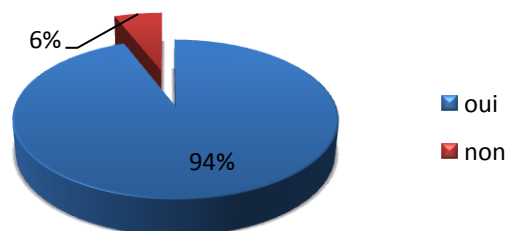
▪ **La tendance à travailler des heures supplémentaires**

**Tableau n°19 :** La tendance à travailler des heures supplémentaires

	Effectifs	Pourcentage%
oui	96	94,1
non	6	5,9
Total	102	100

**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°19:** La tendance à travailler des heures supplémentaires



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** c'est clair dans la figure ci-dessus que la grande majorité (94.1%) confirme que leurs productivité va s'améliorer suite à une amélioration des conditions de travail. La minorité (5.9%) qui reste est justifiée par le fait qu'il ya des employés satisfaits de leurs conditions, donc ces améliorations n'auront aucun effet sur leur rendement.

## 1.2.2. Analyse de l'influence des conditions psychosociales du travail

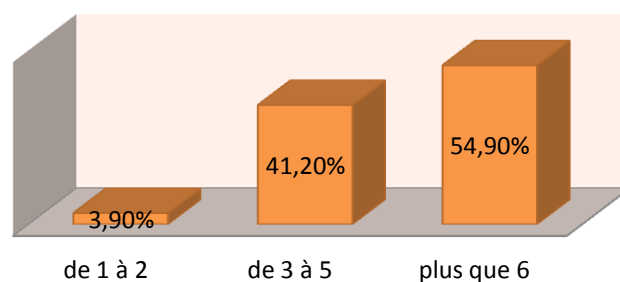
### 1.2.2.1. La taille de l'entreprise (de l'équipe)

**Tableau n°20 :** la répartition des effectifs par rapport à la taille de l'équipe

	Effectifs	Pourcentage %
de 1 à 2	4	3,9
de 3 à 5	42	41,2
plus que 6	56	54,9
Total	102	100

**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°20 :** la répartition des effectifs par rapport à la taille de l'équipe



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** Le graphique ci-dessus nous montre que 54.9% des employés travaillent en équipes de 6 personnes ou plus et 41.2% travaillent en équipe de 3 à 5 personnes, d'où la nécessité de maintenir de bonnes relations sociales pour qu'ils puissent travailler dans un climat de convivialité.

## 1.2.2.2. Les relations sociales

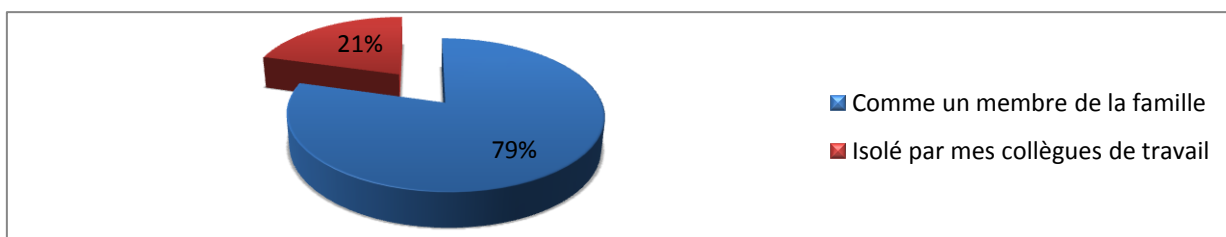
- le degré d'appartenance à l'équipe et la communication interpersonnelle:

**Tableau n°21** : degré du sentiment d'appartenance à l'équipe

	Effectifs	Pourcentage %
Comme un membre de la famille	81	79,4 %
Isolé par mes collègues de travail	21	20,6 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°21** : degré du sentiment d'appartenance à l'équipe



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

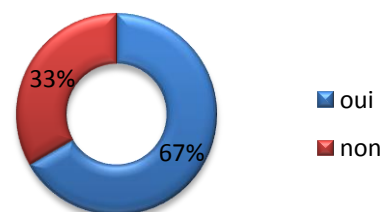
**Commentaire :** la majorité des (79%) des employés confirme son sentiment fort d'appartenance à ses équipes, ce qui se traduit par un bon climat social et un degré élevé de cohésion d'équipe. Cela montre l'existence de bonnes relations sociales au sein de l'EPJ.

- **La répartition des taches :**

**Tableau n°22** : répartition des taches équitablement

	Effectifs	Pourcentage %
oui	68	63,7
non	34	33,3
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

**Figure n°22** : répartition des taches équitablement



**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** seulement un tiers (33%) de l'échantillon considère que la répartition des tâches entre les salariés n'est pas équitable et deux tiers (66%) confirment le contraire. Cet aspect revient à la bonne organisation du travail.

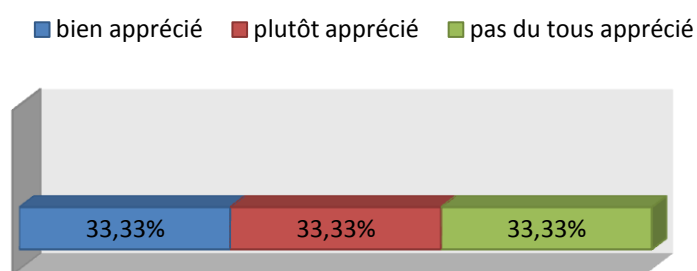
▪ **le degré d'appréciation ressentie :**

**Tableau n°23 :** le degré d'appréciation ressentie

	Effectifs	Pourcentage%
bien apprécié	34	33,3
plutôt apprécié	34	33,3
pas du tout apprécié	34	33,3
Total	102	100

**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°23 :** le degré d'appréciation ressentie



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** deux tiers de l'échantillon (66.6%) se sentent appréciés en général de la part de leurs supérieurs, donc ils communiquent bien avec leurs supérieurs hiérarchiques, tandis qu'un tiers ne se sent pas apprécié.

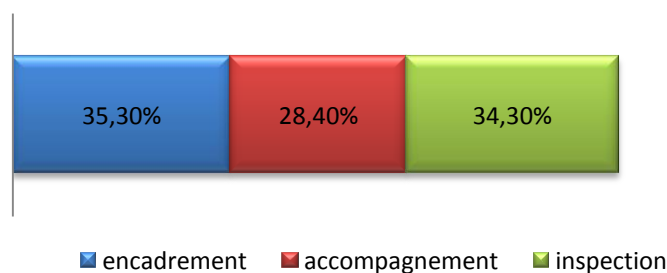
▪ **La perception de l'activité de supervision :**

**Tableau n°24 :** la perception de l'activité de supervision

	Effectifs	Pourcentage%
encadrement	36	35,3
accompagnement	31	28,4
inspection	35	34,3
Total	102	100

**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°24 :** la perception de l'activité de supervision



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

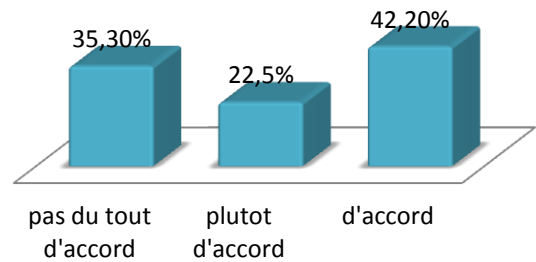
**Commentaire :** 63.7% de notre échantillon, perçoivent l'activité de supervision comme encadrement ou accompagnement tandis que 34.3% jugent que la supervision est synonyme d'inspection.

▪ **Sentiment d'équité**

**Tableau n°25 :** la perception de l'équité

	Effectifs	Pourcentage %
pas du tout d'accord	36	35,3%
plutôt d'accord	23	22,5%
d'accord	43	42,2%
Total	102	100%

**Figure n°25 :** la perception de l'équité



**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

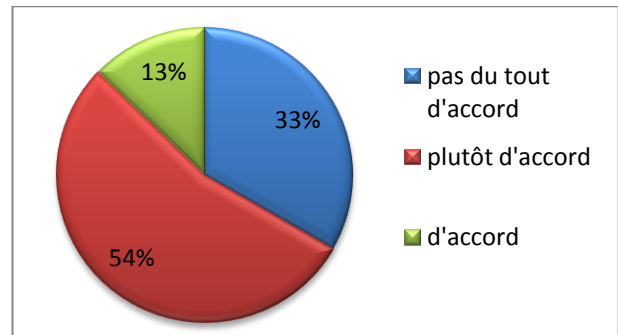
**Commentaire :** 42.2 % des répondants ont confirmé l'existence d'un sens de justice et d'équité quant à la façon dont les responsables traitent leurs subordonnés, contre 35.3 % qui ne sont pas du tout d'accord que tout le monde est traité de la même façon.

▪ **Le facteur capacité (l'adéquation du poste avec les compétences acquises)**

**Tableau n°26 :** adéquation entre le poste et la compétence

	Effectifs	Pourcentage
pas du tout d'accord	34	33,30%
plutôt d'accord	55	53,90%
d'accord	13	12,70%
Total	102	100%

**Figure n°26 :** adéquation entre le poste et la compétence



**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

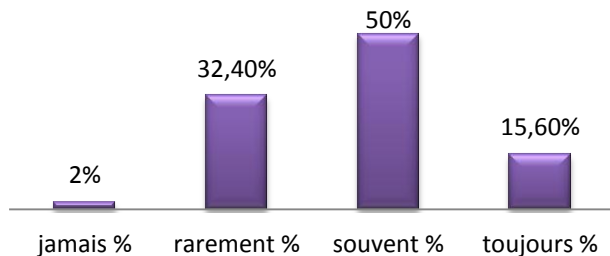
**Commentaire :** d'après ce graphique, la moitié (54%) des employés sondés trouvent que les postes qu'ils occupent sont plutôt adéquats avec leurs compétences. Cependant un tiers n'est pas du tout d'accord avec cette affirmation.

### 1.2.2.3. Le niveau du stress

**Tableau n°27** : niveau du stress ressenti

	effectifs	Pourcentage%
jamais	2	2%
rarement	33	32,40%
souvent	51	50%
toujours	16	15,60%
total	102	100 %

**Figure n°27** : niveau du stress ressenti



**Source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire** : 65.6 % des enquêtés subissent un niveau élevé de stress. C'est bien évident que ce stress est susceptible de provoquer un taux d'absentéisme plus élevé chez les employés concernés sans parler de son impact négatif sur leur bien être.

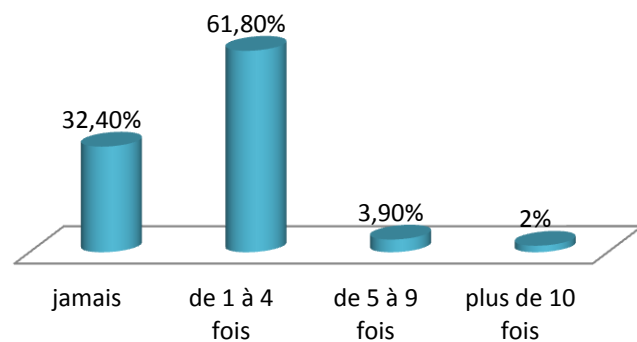
### 1.3. La nature de l'absentéisme au sein de l'EPJ pendant la période (janvier- avril) 2017

#### ▪ Les fréquences des absences

**Tableau n°28** : la répartition des effectifs par fréquence d'absence

	Effectifs	Pourcentage
jamais	33	32,4
de 1 à 4 fois	63	61,8
de 5 à 9 fois	4	3,9
plus de 10 fois	2	2
Total	102	100

**Tableau n°28** : la répartition des effectifs par fréquence d'absence



**source** : élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**commentaire** : un tiers de l'échantillon affirme qu'il ne s'est jamais absenté pendant quatre mois, le reste à savoir 77.6 % se sont absentés au moins une fois, d'entre eux 61.8 % déclarent leur absence moins de cinq fois. Donc la majorité des sondés ne s'absentent pas fréquemment.

▪ **La durée des absences :**

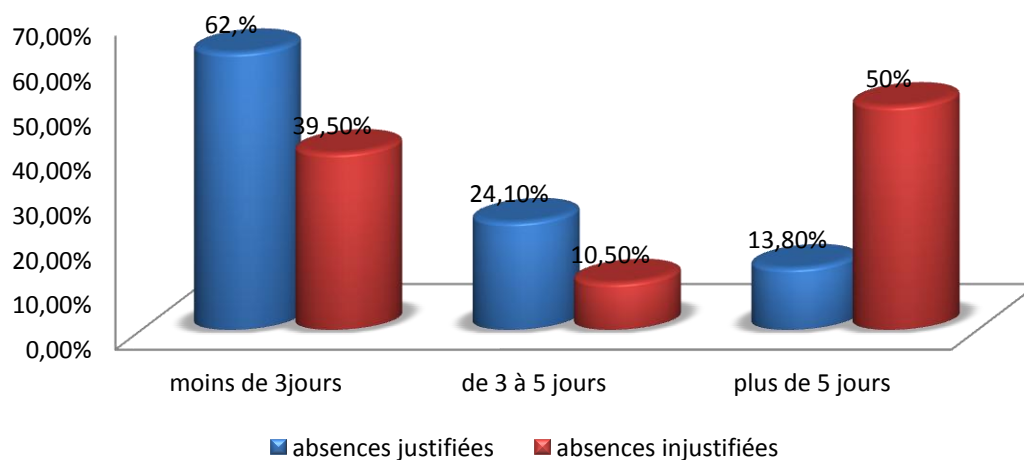
Les absences sont réparties en absences justifiées et injustifiées :

**Tableau n°29 :** la répartition des absences justifiées et injustifiées selon la durée

durée des absences	absences justifiées		absences injustifiées		Total en jours	Total en pourcentage
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	pourcentage		
moins de 3 jours	36	62,00%	15	39,50%	51	53.1 %
de 3 à 5 jours	14	24,10%	4	10,50%	18	18.8 %
plus de 5 jours	8	13,80%	19	50%	27	28.1 %
Total	58	100%	38	100%	96	100 %

**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Figure n°29 :** la répartition des absences justifiées et injustifiées selon la durée



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** d'après le tableau la durée totale des absences justifiées est supérieure à la durée de celles injustifiées, donc la plupart s'absentent pour des raisons valables même sans autorisation.

La durée de la majorité des absences injustifiées est supérieure à 5 jours. Le fait que ces employés s'absentent pour plus de cinq jours et ne prennent pas la peine d'expliquer les raisons de leurs absences traduit leur manque d'assiduité et même d'intérêt au travail, de

L'autre côté, la durée de la majorité des absences justifiées est inférieure à trois jours. Au total, 51% s'absentent pour une très courte durée, ce qui revient à dire que les absences justifiées de très courte durée font la majorité. Ce type d'absence impacte gravement la performance des équipes et perturbe l'organisation et peut être signe de désengagement.

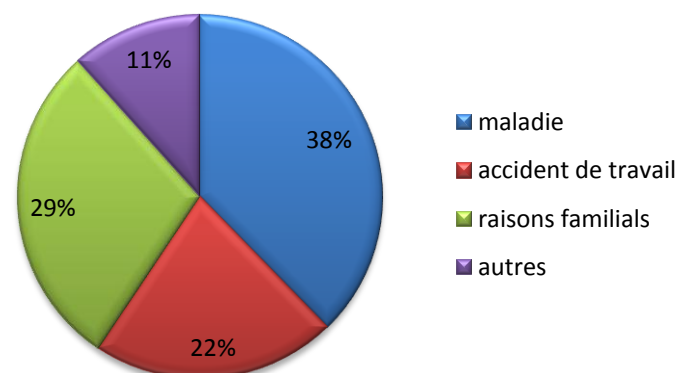
### ▪ Le motif des absences

**Tableau n°30** : la répartition des effectifs selon motif d'absence

	Effectifs	Pourcentage
maladie	26	37,70%
accident de travail	15	21,70%
raisons familiales	20	29%
autres	8	11,60%
Total	69	100%

Source : élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°30** : la répartition des effectifs selon motif d'absence



source: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** le motif le plus répandu est celui des maladies avec un pourcentage de 37.7%, ensuite viennent les accidents de travail avec 21.7 %. On peut déduire que les conditions de travail influencent la santé et donc la présence des salariés. 29 % d'entre eux s'absentent pour des raisons familiales donc pour ceux-ci la famille passe en priorité par rapport aux obligations professionnelles. La case « autre » comporte des motifs comme (le décès, le stress, la fatigue, le climat... etc.).

### 1.4. Analyse des facteurs de l'absentéisme

Nous allons effectuer des analyses à plat/croisé, en vue de déterminer les facteurs qui sont à l'origine de ces absences.

## 1.4.1. Les facteurs individuels

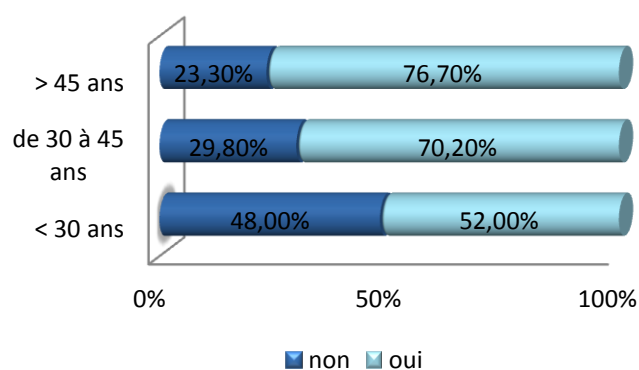
### 1.4.1.1 les facteurs liés à la situation personnelle

- **Age :**

**Tableau n°31 :** nombre des absents par âge

âge	Affirmation d'absences		Total
	non	oui	
<30 ans	48,00%	52,00%	100,00%
de 30 à 45 ans	29,80%	70,20%	100,00%
> 45 ans	23,30%	76,70%	100,00%
<b>Total</b>	<b>32,40%</b>	<b>67,60%</b>	<b>100,00%</b>

**Figure n°31 :** nombre des absents par âge



**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

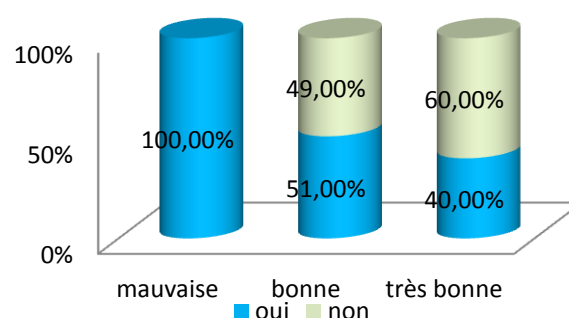
**Commentaire :** 67.6% du total se sont absentés au moins une fois. Quant aux différentes tranches d'âge, 76.7% et 70.2% des salariés qui sont âgés entre 30 ans et plus de 45 ans se sont absenté contre 52% seulement des salariés qui ont moins de 30ans. Cela montre bien la relation entre l'âge et l'absentéisme. Ce résultat peut s'expliquer par la dégradation de la santé des personnes plus âgées et les charges familiales de celles-ci.

- **Etat de santé :**

**Tableau n°32 :** nombre d'absents par ancienneté

état de santé	Affirmation d'absences		Total
	oui	non	
mauvaise	100,00 %	0%	100 %
bonne	51,00%	49,00%	100 %
très bonne	40,00%	60,00%	100 %
<b>total</b>	<b>67,60%</b>	<b>32,40%</b>	<b>100 %</b>

**Figure n°32 :** nombre d'absents par ancienneté



**source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

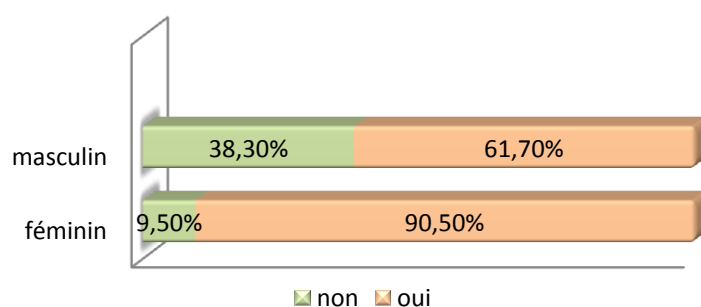
**Commentaire :** tous les répondants avec un état de santé généralement dégradé se sont absents, 51% des sondés avec une bonne santé ont été enregistré absents, et 40% avec une très bonne santé. L'absence influencée par un mauvais état de santé semble évidente, quant à ceux qui sont en bonne santé, il est fort possible qu'ils soient jeunes et moins assidus, ils ne s'absentent pas à cause de leur santé mais pour d'autres motifs ou engagements.

▪ **Le sexe :**

**Tableau n°33 :** nombre d'absents par sexe

sexe	Affirmation d'absences		Total
	non	oui	
féminin	9,50%	90,50%	100,00%
masculin	38,30%	61,70%	100,00%
total	32,40%	67,60%	100,00%

**Figure n°33 :** nombre d'absents par sexe



**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

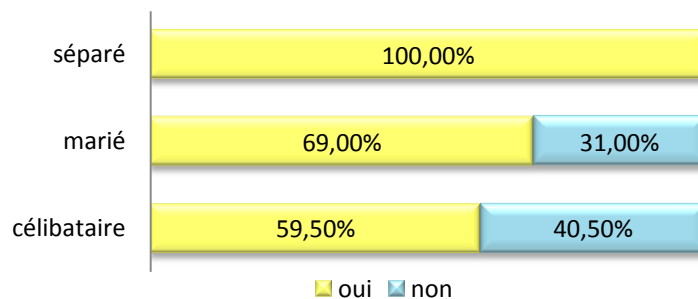
**Commentaire :** L'absentéisme dans la population féminine est beaucoup plus élevé (90.5%) par rapport à la population masculine (61.7%). Ce constat s'explique par des raisons physiologiques et/ou familiales.

▪ **Le statut matrimonial :**

**Tableau n°34 :** nombre d'absents par statut matrimonial

situation matrimoniale	Affirmation d'absences		Total
	oui	non	
célibataire	59,50%	40,50%	100,00%
marié	69,00%	31,00%	100,00%
séparé	100,0%	0.00%	100,00%
total	67,60%	32,40%	100,00%

**Figure n°34 :** nombre d'absents par statut matrimonial



**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** 59% des célibataires se sont absentés contre 69% des mariés et une totalité (100%) des séparés, cela revient aux charges familiales des deux derniers, ainsi on peut conclure que le statut matrimonial « marié » ou « séparé » est un facteur influençant l'absentéisme.

### 1.4.1.2. Influence de la situation professionnelle

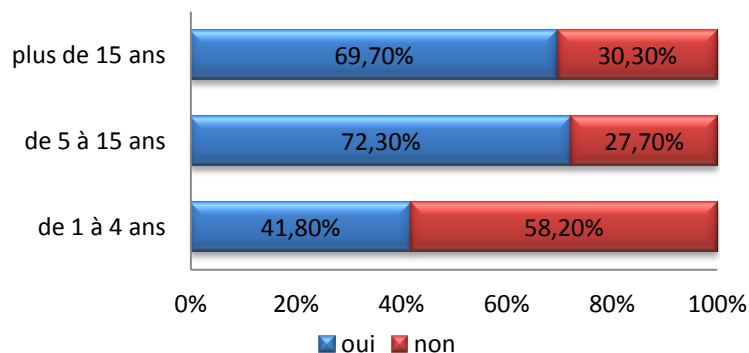
- **Ancienneté :**

**Tableau n°35 :** nombre d'absents par ancienneté

ancienneté	Affirmation d'absences		Total
	oui	non	
de 1 à 4 ans	41,80%	58,20%	100,00%
de 5 à 15 ans	72,30%	27,70%	100,00%
plus de 15 ans	69,70%	30,30%	100,00%
total	67,60%	32,40%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes(SPSS)

**Tableau n°35 :** nombre d'absents par ancienneté



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** la majeure partie des absences concerne le personnel ayant une ancienneté qui varie entre 5 à 15 ans avec un taux de 72.3% suivis des travailleurs qui ont plus de 15 ans d'ancienneté avec un taux de 69.7%.

Les nouveaux embauchés ont moins tendance à s'absenter, il est possible d'expliquer ce résultat par le sentiment de saturation pour un certain type de travail ressenti par les plus anciens et la volonté de réussir chez les nouvelles recrues.

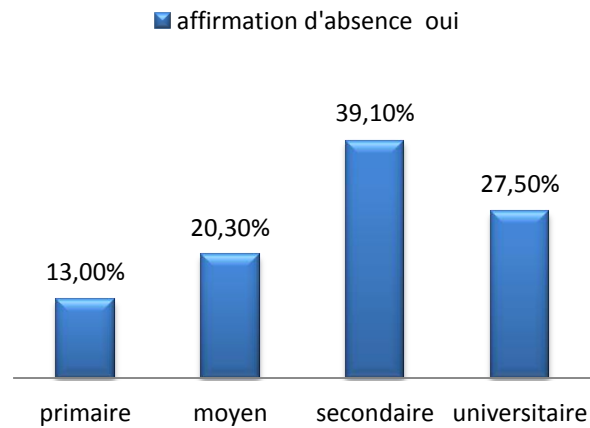
Dans ce cas on peut constater l'existence d'un lien entre l'ancienneté et l'absentéisme.

▪ **Niveau d'instruction :**

**Tableau n°36 :** nombre d'absent par niveau d'instruction

niveau d'instruction	Affirmation d'absences		Total
	oui	non	
primaire	13,00%	0,00%	8,80%
moyen	20,30%	27,30%	22,50%
secondaire	39,10%	42,40%	40,20%
universitaire	27,50%	30,30%	28,40%
total	100,00%	100,00%	100,00%

**Figure n°36 :** nombre d'absent par niveau d'instruction



source : élaboré par nous-mêmes (SPSS)

source: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

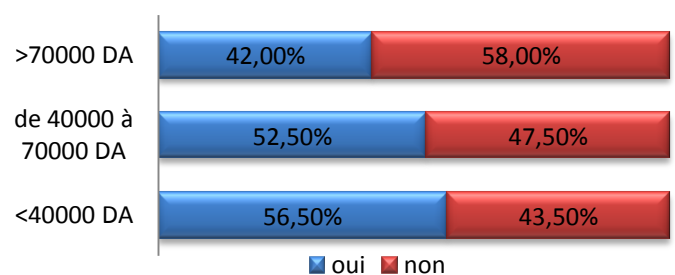
**Commentaire :** Dans ce graphique on voit que l'absentéisme se concentre sur la catégorie des salariés avec un niveau de formation secondaire (39%) suivie de la catégorie des universitaires (27.5%), il est à signaler aussi que la totalité des employés ayant un niveau primaire se sont absents pendant ces quatre mois. La conclusion que l'on peut faire est que les absents sont répartis sur tous les niveaux de formation avec une petite concentration chez les catégories les plus instruites.

▪ **Niveau de revenu :**

**Tableau n°37 :** nombre d'absents par salaire

niveau de revenu	affirmation d'absences		Total
	oui	non	
<40000 DA	56,50%	43,50%	100%
de 40000 à 70000 DA	52,50%	47,50%	100%
>70000 DA	42,00%	58,00%	100%
total	67,60%	32,40%	100%

**Figure n°37:** nombre d'absents par salaire



source : élaboré par nous-mêmes (SPSS)

source: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** on constate d'après ce graphique que les salariés des trois niveaux de revenu s'absentent. Ceux qui touchent plus de 70000DA s'absentent moins peut être par

ce qu'ils sont motivés par le salaire. Néanmoins, on ne trouve pas un grand écart entre ceux-ci et ceux qui touchent moins de 40000 DA. Donc il n'existe pas une relation entre le niveau de revenu et l'absentéisme au sein de l'EPJ.

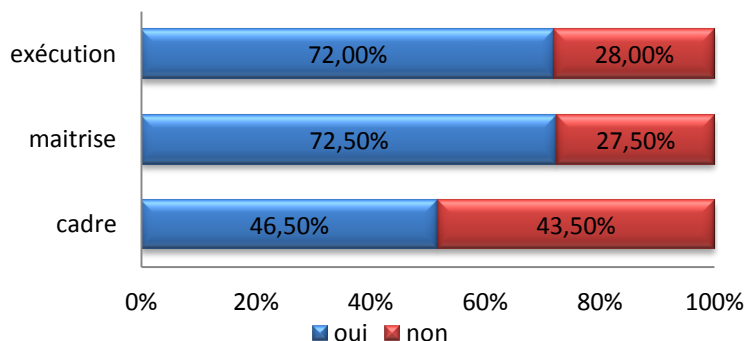
▪ **Niveau de qualification (niveau hiérarchique) :**

**Tableau n°38 :** nombre d'absents par niveau hiérarchique

niveau hiérarchique	fréquence d'absences		Total
	oui	non	
cadre	46,50%	43,50%	100,00%
maitrise	72,50%	27,50%	100,00%
exécution	72,00%	28,00%	100,00%
total	67,60%	32,40%	100,00%

Source : élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°38 :** nombre d'absents par niveau hiérarchique



source: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** d'après ce graphique, la majorité des agents d'exécution et de maitrise s'absentent (72%), contre seulement (46.5%) des cadres qui ont déclaré qu'il se sont absents pendant les 4 mois, cela peut s'expliquer par le fait que les niveaux bas de la hiérarchie occupent des postes moins intéressants, plus pénibles et pleins de nuisance surtout dans le secteur portuaire, ce qui implique un nombre d'absences plus élevé.

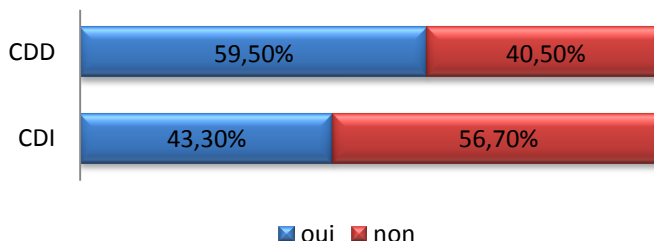
▪ **Nature du contrat :**

**Tableau n°39 :** nombre d'absents par type de contrat

situation statutaire	fréquence d'absences		Total
	oui	non	
CDI	43,30%	56,70%	100,00%
CDD	59,50%	40,50%	100,00%
total	67,60%	32,40%	100,00%

Source : élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°39 :** nombre d'absents par type de contrat



source: élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** D'après le graphique on constate que le pourcentage des absences est plus élevé chez les salariés en CDD avec un taux 59.5% contre 43.3% chez les salariés en CDI. Ceux qui travaillent pour une durée déterminée n'ont pas des sentiments forts d'engagement et d'appartenance à l'entreprise. Les salariés en CDI sont plus stables mais cette stabilité peut engendrer un effet inverse et rendre le salarié insouciant car il sait bien qu'il est permanent.

### 1.4.2. Les facteurs professionnels

#### 1.4.2.1. Les facteurs liés aux conditions de l'exercice du travail

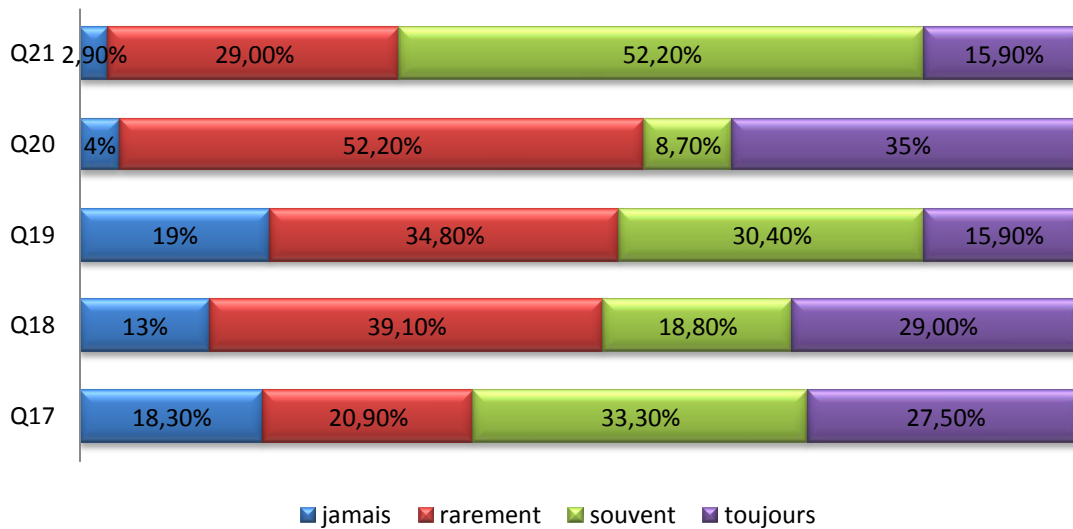
- **L'environnement physique :**

**Tableau n°40:** nombre des absences selon les conditions de l'environnement physique du travail

	la probabilité de s'absenter	jamais	rarement	souvent	toujours
Q17 : Températures >24°C , <0°C	oui	18,30%	20,90%	33,30%	27,50%
	non	21,20%	54,50%	12,10%	12,10%
Q18 : Bruits et vibration	oui	13%	39,10%	18,80%	29,00%
	non	0%	36,40%	54,50%	9,10%
Q19 : Risques d'accident	oui	19%	34,80%	30,40%	15,90%
	non	39%	36,10%	21,20%	3,00%
Q20 : Trop d'humidité, mauvaise qualité d'aire, odeurs	oui	4%	52,20%	8,70%	35%
	non	6%	57,60%	12,10%	24%
Q21 : Surcharge du travail	oui	2,90%	29,00%	52,20%	15,90%
	non	21,20%	18,20%	45,50%	15,20%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°40 :** nombre des absences selon les conditions de l'environnement physique du travail



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** ce graphique montre seulement les salariés sondés qui ont affirmé leur absence. La moitié des répondants « oui », subissent souvent ou toujours : une température supérieure à 24°C ou inférieure à 0°C (60.8%), des bruits et des vibrations (50%), des risques d'accident (46.5%), trop d'humidité (43.7%), tandis qu'une majorité de (68.1%) des absents subissent une surcharge. Donc il existe une corrélation entre les conditions de travail et l'absentéisme du personnel.

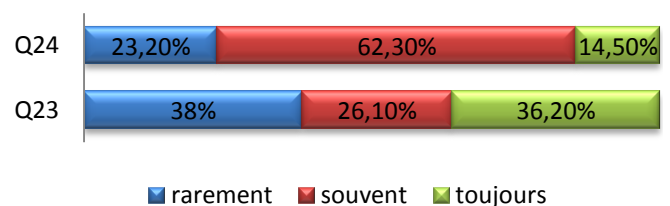
▪ **Le contenu et la cadence du travail :**

**Tableau n°41 :** nombre d'absents selon la cadence et le contenu du travail

		affirmation d'absence	rarement	souvent	toujours
Q23	oui		38%	26,10%	36,20%
	non		15%	42,40%	42,40%
Q24	oui		23,20%	62,30%	14,50%
	non		24,20%	72,70%	3,00%

**source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°41 :** nombre d'absents selon la cadence et le contenu du travail



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** parmi l'ensemble des salariés sondés qui ont affirmés leur absence, 62.3% effectuent souvent ou toujours des taches répétitives, et 76.8% travaillent d'une manière intensive. Dans l'ensemble ces salariés sont susceptibles d'être démotivés à cause de la routine et épuisés à cause de la pression sous laquelle ils sont soumis.

▪ **Les horaires pratiqués :**

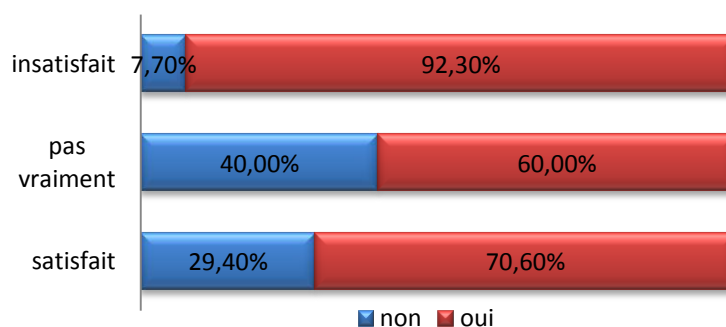
a) **la satisfaction par rapport aux horaires :**

**Tableau n°42 :** nombre d'absents selon la satisfaction par rapport aux horaires

	fréquence d'absences		Total
	non	oui	
satisfait	29,40%	70,60%	100,00%
pas vraiment	40,00%	60,00%	100,00%
insatisfait	7,70%	92,30%	100,00%
total	32,40%	67,60%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°42 :** nombre d'absents selon la satisfaction par rapport aux horaires



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** satisfait ou non, la majorité des répondants a enregistré des absences. Cependant, pour ceux qui sont insatisfaits, les absents représentent la quasi-totalité (92.3%). Ce résultat montre l'existence d'un lien entre l'absentéisme et la satisfaction par rapport aux horaires pratiqués.

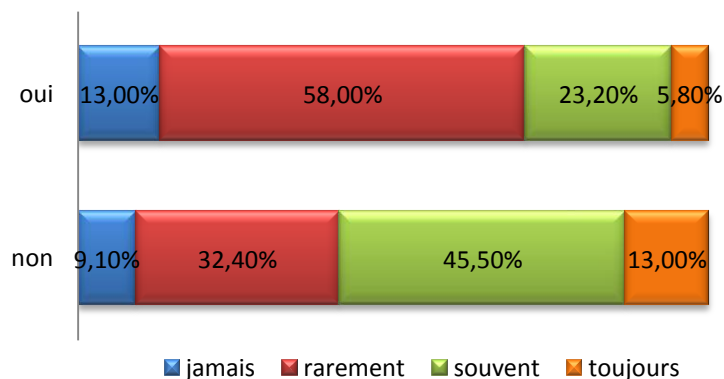
b) **La tendance à travailler des heurs supplémentaires :**

**Tableau n°43 :** nombre d'absents qui travaillent ou pas des heures supplémentaires

travailler des heures supplémentaires	affirmation d'absence		Total
	non	oui	
jamais	9,10%	13,00%	11,80%
rarement	32,40%	58,00%	52,90%
souvent	45,50%	23,20%	30,40%
toujours	13,00%	5,80%	4,90%
total	100%	100 %	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°43 :** nombre d'absents qui travaillent ou pas des heures supplémentaires



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** d'après la figure ci-dessus, 58.5% des répondants travaillent souvent ou toujours des heures supplémentaires et ne sont jamais absents pour quatre mois, tandis que 71% des répondants qui ont affirmé leur absence ne font que rarement des heures supplémentaires donc on peut conclure que la relation entre absentéisme et le travail pour des heures supplémentaires est faible.

### 1.4.2.2. Les conditions psychosociales du travail

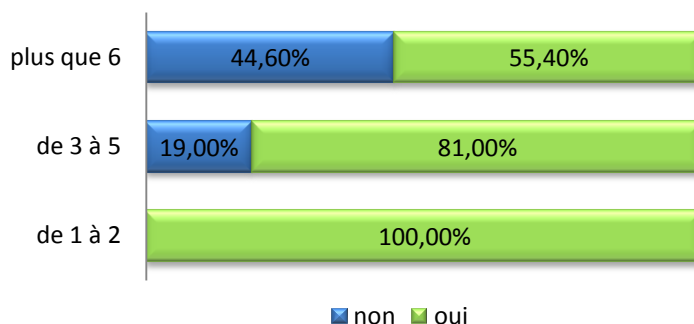
- **La taille de l'équipe :**

**Tableau n°44 :** nombre d'absents selon la taille de l'équipe

taille de l'équipe	fréquence d'absences		Total
	non	oui	
de 1 à 2		100,00%	100,00%
de 3 à 5	19,00%	81,00%	100,00%
plus que 6	44,60%	55,40%	100,00%
total	32,40%	67,60%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°44 :** nombre d'absents selon la taille de l'équipe



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** d'après le graphique, la totalité des sondés qui travaillent en équipe de moins de 3 personnes s'est absenté. Le taux diminue pour les équipes de 3 à 5 personnes (81%) et de plus de 6 personnes (55.4%). Donc plus la taille de l'équipe s'élargit plus la tendance des membres à s'absenter diminue.

- **Les relations sociales :**

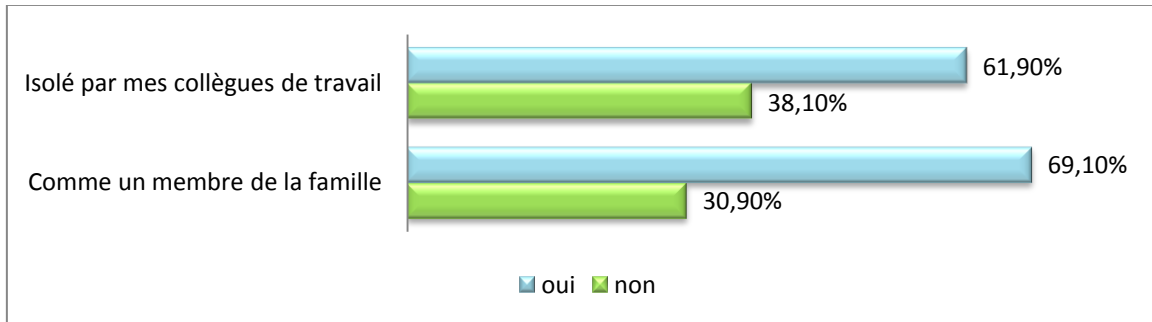
- a) **le degré d'appartenance à l'équipe et la communication interpersonnelle:**

**Tableau n°45 :** nombre d'absents selon le degré d'appartenance ressentie

degré d'appartenance à l'équipe	fréquence d'absences		Total
	non	oui	
Comme un membre de la famille	30,90%	69,10%	100%
Isolé par mes collègues de travail	38,10%	61,90%	100%
total	32,40%	67,60%	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°45 :** nombre d'absents selon le degré d'appartenance ressenti



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

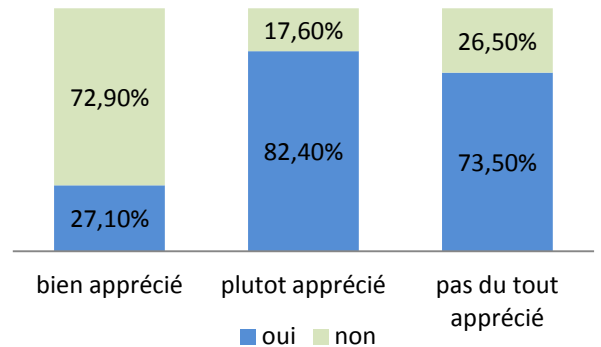
**Commentaire :** que les membres se sentent isolés ou impliqués dans l'équipe, deux tiers s'absentent, donc le sentiment d'appartenance et la communication entre les membres ne constituent pas des facteurs déterminants pour l'absentéisme.

**b) le degré d'appréciation ressentie**

**Tableau n°46 :** nombre d'absents selon le degré d'appréciation ressenti

degré d'appréciation	fréquence d'absences		Total
	non	oui	
bien apprécié	72,90%	27,10%	100,00%
plutôt apprécié	17,60%	82,40%	100,00%
pas du tout apprécié	26,50%	73,50%	100,00%
total	32,40%	67,60%	100,00%

**Figure n°46 :** nombre d'absents selon le degré d'appréciation ressenti



**source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** la plupart des salariés qui se sentent pas du tout appréciés (73.5%) ou plutôt appréciés (82.4%) s'absentent, d'où le besoin d'améliorer cet aspect.

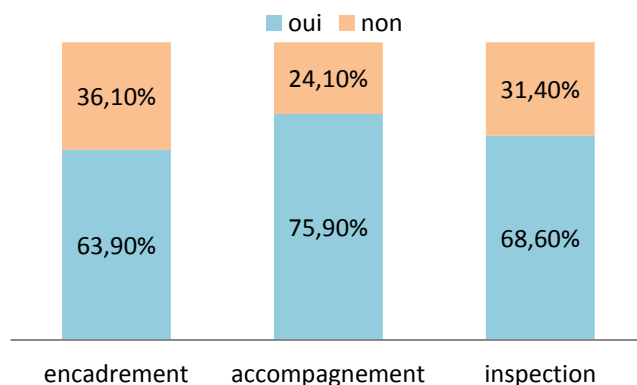
**c) La perception de l'activité de supervision :**

**Tableau n°47 :** nombre d'absents selon la perception de l'activité de supervision

perception de l'activité de supervision	affirmation d'absences		Total
	oui	non	
encadrement	63,90%	36,10%	100,00%
accompagnement	75,90%	24,10%	100,00%
inspection	68,60%	31,40%	100,00%
total	67,60%	32,40%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°47 :** nombre d'absents selon la perception de l'activité de supervision



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** il est montré d'après ce tableau et ce graphe que quelque soit la perception des salariés à propos de la supervision de leurs supérieurs, la majorité s'absente.

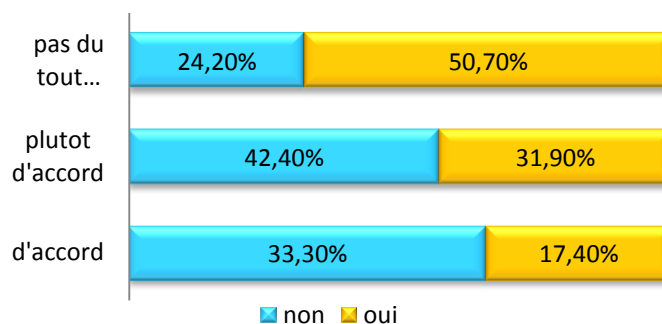
**d) Sentiment de équité :**

**Tableau n°48 :** nombre d'absents selon leur sentiment d'équité

tout le monde est traité de la même façon	fréquence d'absences		Total
	non	oui	
d'accord	33,30%	17,40%	22,50%
plutôt d'accord	42,40%	31,90%	35,30%
pas du tout d'accord	24,20%	50,70%	42,20%
total	100,00%	100,00%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°48 :** nombre d'absents selon leur sentiment d'équité



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**commentaire :** Le graphique ci-dessus nous informe que le pourcentage des salariés absents est constitué de 50.7% des ceux qui trouvent qu'ils ne soient pas traités de la même façon, 31% d'entre eux sont plutôt d'accord avec l'affirmation précédente, ce qui montre que l'absentéisme a une relation inverse avec le sentiment d'équité concernant l'application du règlement de l'entreprise (la rigueur avec certains salariés et la tolérance avec d'autres).

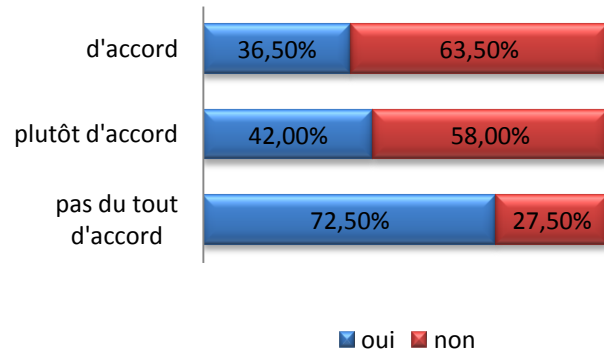
▪ **Le facteur capacité :**

**Tableau n°49 :** nombre d'absents selon leur capacité à effectuer le

	affirmation d'absences		Total
	oui	non	
pas du tout d'accord	72,50%	27,50%	100,00%
plutôt d'accord	42,00%	58,00%	100,00%
d'accord	46,50%	43,50%	100,00%
Total	67,60%	32,40%	100,00%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°49 :** nombre d'absents selon leur capacité à effectuer le



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** Le graphique ci-dessus illustre que les salariés qui ne trouvent aucune adéquation entre leurs postes et compétences s'absentent le plus (72.5%), on ne peut pas juger qu'ils sont incapables d'effectuer leur travail mais qu'ils peuvent être plus productifs s'ils occupaient un autre poste plus adéquat, cela renvoie aux procédures de recrutement de l'entreprise.

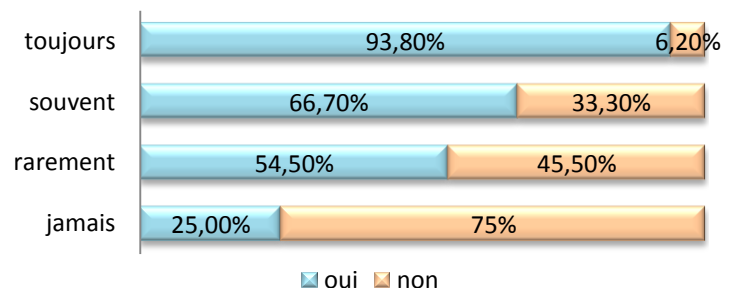
▪ **Le niveau de stress :**

**Tableau n°50:** nombre d'absents selon le niveau de stress ressenti

Un niveau de stress élevé	fréquence d'absences		Total
	oui	non	
jamais	25,00%	75,00%	100 %
rarement	54,50%	45,50%	100%
souvent	66,70%	33,30%	100%
toujours	93,80%	6,20%	100%
total	67,60%	32,40%	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes (SPSS)

**Figure n°50:** nombre d'absents selon le niveau de stress ressenti



**source:** élaboré par nous-mêmes (EXCEL)

**Commentaire :** selon les résultats obtenus, nous remarquons que la quasi-totalité (93.8%) des répondants qui éprouvent toujours un niveau de stress au travail élevé s'absente. Cette tendance à s'absenter diminue avec la diminution du stress ressentie.

### 2. Synthèse et suggestions

#### 2.1. Synthèse

Notre recherche qui avait pour objectif d'analyser d'abord l'environnement du travail au sein de l'EPJ, la nature de l'absentéisme de son personnel et les facteurs déterminants qui l'influencent ; nous a fournis une somme d'informations :

- Les absences au sein de l'EPJ sont peu fréquentes et de courte durée, mais ce sont souvent des absences justifiées, ce qui reflète la bonne fois et l'intérêt que portent ces employés pour leur travail et leur entreprise. On peut donc juger qu'ils s'absentent pour nécessité et non pas abusivement.
- La maladie est le premier motif des absences, plus l'état de santé est mauvais plus le salarié s'absente. Le deuxième motif déclaré par les employés du port, ce sont les accidents du travail, cela est justifié par la nature de l'activité portuaire. Ici il semble nécessaire de noter que ces accidents peuvent être à l'origine des absences liées à la maladie.
- D'après notre enquête, les absentéistes chez l'EPJ sont des femmes âgées de plus de 30 ans. Toutefois, les femmes ne constituent que 6% des effectifs de l'entreprise, soient 74 femmes, si 92% d'entre elles se sont absentés, cela ne constitue que 68.4 personnes. Cependant, 38.3% des hommes sondés ont confirmé leur absence, ce qui équivaut à 464.9 personnes. On peut donc conclure que les absentéistes sont des hommes âgés de plus de 30ans.
- Sur le plan individuel, l'absentéiste est jeune, marié et en mauvais état de santé, sur le plan professionnel ; il est en CDD, il fait partie de la catégorie d'exécution avec un niveau d'instruction secondaire, un niveau de revenu bas et une ancienneté qui varie entre 5 et 15 ans.
- Après avoir testé la relation entre l'absentéisme et les conditions liés à l'exercice du travail, nous avons conclu qu'il est en relation directe avec la surcharge et l'intensité du travail, ainsi que d'autres facteurs subis sur leur lieu de travail (beaucoup de bruit et de vibrations ; une température inférieure à 0°C ou supérieure à 24°C, des risques d'accident élevés).
- Nous avons ainsi conclu que des facteurs psychosociaux comme le stress, l'appréciation du supérieur, le sentiment d'iniquité, la satisfaction par rapport aux horaires, la taille de

l'équipe et la capacité d'effectuer le travail influencent fortement l'absentéisme ; ces éléments engendrent la démotivation et la pression, par conséquent, l'employé perd sa volonté de se rendre au travail.

### 2.2. Recommandations et suggestions

Toute entreprise à ses particularités ; sa propre culture, son identité et ses rites, pour vaincre un phénomène social tel que l'absentéisme, il n'existe pas une recette toute faite, mais il ya des clés de succès que doit comprendre chaque politique de prévention ou de lutte contre ce fléau, il faut seulement l'adapter à chaque secteur d'activité, dans le secteur portuaire, les conditions de travail sont souvent dures sur terrain et la surcharge et le niveau de stress sont souvent élevés dans les bureaux administratifs. Suite à notre analyse des causes de l'absentéisme au sein de l'EPJ, nous avons quelques propositions à donner :

#### 2.2.1. Sur le plan individuel

- la maladie constitue le motif le plus répandu, pour en réduire il est nécessaire d'abord de procéder à des contrôles médicaux au domicile du salarié, ensuite les responsables devront mettre en place une politique de santé ambitieuse, par exemple, la vaccination contre la grippe proposée gratuitement aux salariés, des conseils sur les moyens de se maintenir en bonne santé.
- après la maladie viennent les accidents du travail. Comme étape préventive, il faut mener une politique de santé et de sécurité qui vise à réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail.
- Donner une prime d'assiduité mensuelle ou bimensuelle, il est nécessaire qu'elle soit affichée dans la fiche de paie (pas incluse sous d'autres intitulés d'indemnités) pour qu'elle soit visible et motivante.
- Elargir les plans de formation pour qu'ils comprennent toutes les catégories socioprofessionnelles, dans le but d'améliorer le niveau d'instruction des salariés.

### 2.2.2. Sur le plan professionnel

- Pour éviter trop de routine et de tâches répétitives, il est nécessaire de donner du sens au travail, d'enrichir les tâches.
- Eviter de mettre le salarié ni en surcharge ni en sous-charge, pour qu'il ne soit ni stressé ni démotivé.
- Réduire la pénibilité et améliorer l'ergonomie des postes, l'entreprise doit s'efforcer d'adapter son environnement: celui-ci ne doit être ni anxiogène, ni cause de maladie ou d'accident.
- Travailler en équipe de grande taille et recourir à la mobilité interne pour éviter les clans et les couples.
- Mettre en place un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel sous forme d'un questionnaire à remplir par les salariés volontaires.
- Féliciter les membres les plus assidus par des actes non financiers pour exprimer la reconnaissance du responsable aux membres de son équipe.
- Rappeler les règles à respecter en cas d'absence et mettre en place des sanctions précises et connues par tout le monde pour assurer que tous les salariés sachent qu'ils sont traités de la même façon et finalement restaurer l'équité.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Cette étude avait pour objectif d'expliquer les causes du phénomène de l'absentéisme, elle cherche à examiner l'existence d'un lien entre l'absentéisme au travail et un ensemble des facteurs individuels et professionnels.

Notre thème implique de comprendre d'abord le concept de l'absentéisme et les différentes théories explicatives du phénomène pour pouvoir enfin déceler pratiquement les facteurs pouvant l'influencer et répondre à la question fondamentale de notre recherche.

Dans le cadre d'une analyse du terrain de recherche, nous avons essayé de réaliser une étude sur les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'absentéisme au sein de l'entreprise portuaire Djen-Djen.

Pour orienter notre travail nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suit :

Les facteurs individuels tel que (l'âge, le sexe, l'état de santé, le statut matrimonial, le niveau hiérarchique, l'ancienneté) influencent l'absentéisme, par contre d'autres facteurs tel que ( le niveau d'instruction, le niveau de revenu, la nature du contrat) n'ont aucun effet sur l'absence au travail.

D'après ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse selon laquelle l'absentéisme au travail est influencé par des facteurs individuels. Mais cette confirmation reste pas totale.

Les résultats montrent l'existence d'une relation entre les conditions liés à l'exercice du travail et la probabilité de s'absenter.

Ainsi, nous avons confirmé la relation de l'absentéisme avec un grand nombre de conditions psychosociales tel que (la taille de l'équipe, l'appréciation du supérieur et le sentiment d'équité, la capacité d'effectuer le travail, niveau du stress). Cependant, des facteurs comme les relations sociales et la perception de l'activité de supervision n'influencent pas la présence au travail. Donc, notre deuxième hypothèse est partiellement confirmée.

L'existence d'une relation entre l'environnement physique de l'entreprise portuaire EPJ et l'absentéisme vérifiée d'après les résultats de notre enquête. Donc on peut conclure que notre troisième hypothèse est confirmée.

En effet, cette recherche concerne une entreprise particulière et un secteur particulier ayant des conditions du travail spécifiques, donc ce ne serait pas utile de transposer ces résultats à une entreprise différente.

Autant dans les organisations publiques que privées, on retrouve un manque de l'analyse des coûts, du suivi et de gestion de l'absentéisme. Pourtant, c'est à l'avantage des organisations de réduire leurs taux d'absentéisme afin de minimiser ses coûts.

L'EPJ peut utiliser cette étude pour mieux comprendre les causes de l'absentéisme de son personnel et ensuite agir avec un plan d'action efficace.

Evidement, chaque travail de recherche rencontre des entraves, nous avons rencontré quelques contraintes qui nous ont limités comme le refus de nous procurer quelques documents qui nous auront permis d'approfondir notre recherche.

Enfin, l'absentéisme au travail constitue un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert, il offre plusieurs perspectives de recherche tels que :

- L'impact de l'absentéisme au niveau du travail d'équipes.
- L'efficacité des politiques de gestion de l'absentéisme.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### ➤ **Ouvrage :**

- BAYAD, (M) et BERGHMANS, (C) : *regard croisés sur la gestion du stress professionnel*, édition l'Harmattan, Paris, 2014.
- CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2eme édition, EHEC Alger, 2016.
- JARDILLIER, (P) et BAUDUIN, (H) : *L'absentéisme mythes et réalités*, entreprise moderne d'édition, Paris, 1984.
- MAC GREGOR, (D) : *la dimension humaine de l'entreprise*, traduit par : ARDOINO, (J) et LOBROT (M), édition Gauthier-Villars, Paris, 1971.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition DUNOD, Paris, 2005.
- MEULMAN, (F) : *vaincre l'absentéisme*, Edition Dunod, Paris, 2011.
- MONNEUSE, (D) : *l'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action*, Afnor édition, Saint- Denis, 2015.
- PASTOR, (P) et BREARD, (R) : *motiver : point de vue employeur et employé*, éditions liaisons, Paris, 2005.
- SEKIO, (L) : *gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie* ; édition d'ORGANISATION, Paris, 1986.
- SERVANT, (D) : *le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*, Kindle Edition, Paris, 2013.
- STEERS, (R.M) et RHODES, (S.R) : *gestion de l'absentéisme, pratique et éléments de théories*, édition d'ORGANISATION, Paris, 1986.

### ➤ **Revue périodiques :**

- BOUVILLE, G. (2014) : « *Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations* », in revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise, Vol 11, 2014.
- CHEVALIER, (A) et GOLDBERG, (M) : « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé* », in revue Sciences sociales et santé, N°3, 1992.

- CHEVALIER, (A) et GOLDBERG, (M) : « *L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé* », in revue Sciences sociales et santé, N°3, 1992.
- DEPARDIEU, (D) et LOLLIVIER, (S) : « *les facteurs de l'absentéisme* », in revue économie et statistique , N°175,1985.
- DUBOIS, (P) : « *L'absentéisme ouvrier dans l'industrie* », in revue française des affaires sociales, N°122, 1977.
- GAUDET, (F. J) : « *solving the problems of employee absence* », in revue IRL Review, N°04, juillet, 1964.
- JARDILLIER, (P) : « *Etude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel* », in revue le travail humain, N°12, 1962.
- MARTOCCHIO, (J) et JIMENO, (D) : « *employee absenteeism as an affective event* », in revue de Human Resource Management, 2003.
- ROUSSEAU, (T) : « *Absentéisme : le débat est ouvert*, in revue la qualité de vie au travail », N°329, janvier, 2010.

➤ **Dictionnaires, encyclopédies, et manuels :**

- Encyclopédie de gestion et du management, encyclopédie illustrée, éditions Dalloz, Paris, 1999.
- Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2012.
- LOUART, (P) : « *Encyclopédie des ressources humaines* », Vuibert, Paris, 2003.

➤ **Travaux universitaires :**

- DIOP, (Babacar) et NDAO, (Assane) : *Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.
- JUGLARET, (Frédéric) : *Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail*, thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques, l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2012.
- ALHUSSINI, (Mustapha) : *Absences et absentéisme du personnel du santé étude de cas : l'hôpital MY Abdallah Mohammadia*, mémoire de master en administration sanitaire et santé publique, Institut National d'Administration Sanitaire, Rabat, 2010.

- ANTOINE, (Charlotte) : *l'absentéisme dans les entreprises publiques étude de cas : les collectivités territoriales*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, Université de Reims, Champagne-Ardenne, 2010.
- SKARE, (Oivind) : *L'absentéisme au travail de longue durée pour raisons de santé : étude comparative entre la France et la Norvège*, mémoire de master en civilisation française, université d'Oslo, 2013.
- BAKIR (Imane) et alii : *La motivation du personnel comme levier majeur de réduction de l'absentéisme au travail étude de cas : COSIDER Travaux Publiques*, mémoire de licence en sciences commerciales (option : management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2011.
- TREMBLAY, (Heidi) : « *l'influence des caractéristiques de la main d'œuvre sur l'absentéisme au travail : l'effet modérateur du contexte des ressources humaines* », mémoire de maîtrise en arts et sciences, Université de Montréal, 2007.

➤ **Textes réglementaires :**

- Code de travail Algérien *Loi n° 90-11 du 21 /04/1990 relative aux relations de travail.*
- Code de travail Algérien *Loi n° 90-14 du 2/06/1990 relative à l'Exercice du droit syndical*

➤ **Site web**

- <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail>.
- <http://havasu.fr/portfolio-item/calculer-taux-absenteisme/>  
[http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/02/14/les-conditions-de-travail-premier-facteur-de-l-absenteisme\\_1832842\\_3238.html](http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/02/14/les-conditions-de-travail-premier-facteur-de-l-absenteisme_1832842_3238.html)
- [http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/224c.htm](http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/224c.htm)
- <https://travailetequilibre.com/2012/11/22/theorie-x-et-y-les-lecons-de-douglas-mc-gregor>

➤ **Autres (journaux, conférences, archives...) :**

- BENRAIS, (Leila) : « *l'absentéisme: phénomène à contrôler* » Série "Recherche" Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille III, Marseille, 1999.
- BOUVILLE, (G) : *La progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ?*, Congrès AGRH, Université de Rennes, 2010.
- DUMAS, (M) : « *de la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques* », L'Harmattan, 2005.
- El Watan, N°2131, le 29/ 10/ 2012.
- FONTAINE-GAVINO, (K) et ZAMBEAUX, (A) : *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines*, collection : les diagnostics de l'emploi territorial, N°09, décembre, 2015.
- Gennevilliers : 5ème Baromètre **ALMA Consulting Groupe** sur l'Absentéisme, édition réseau ANACT, 2013.
- Gennevilliers : 6ème Baromètre **ALMA Consulting Groupe** sur l'Absentéisme, édition réseau ANACT, 2014.
- Gennevilliers : 7ème Baromètre **ALMA Consulting Groupe** sur l'Absentéisme, édition réseau ANACT, 2015.
- ROUSSEAU (T) et alii : « l'absentéisme outils et méthodes pour agir », édition ANACT, Paris, 2009

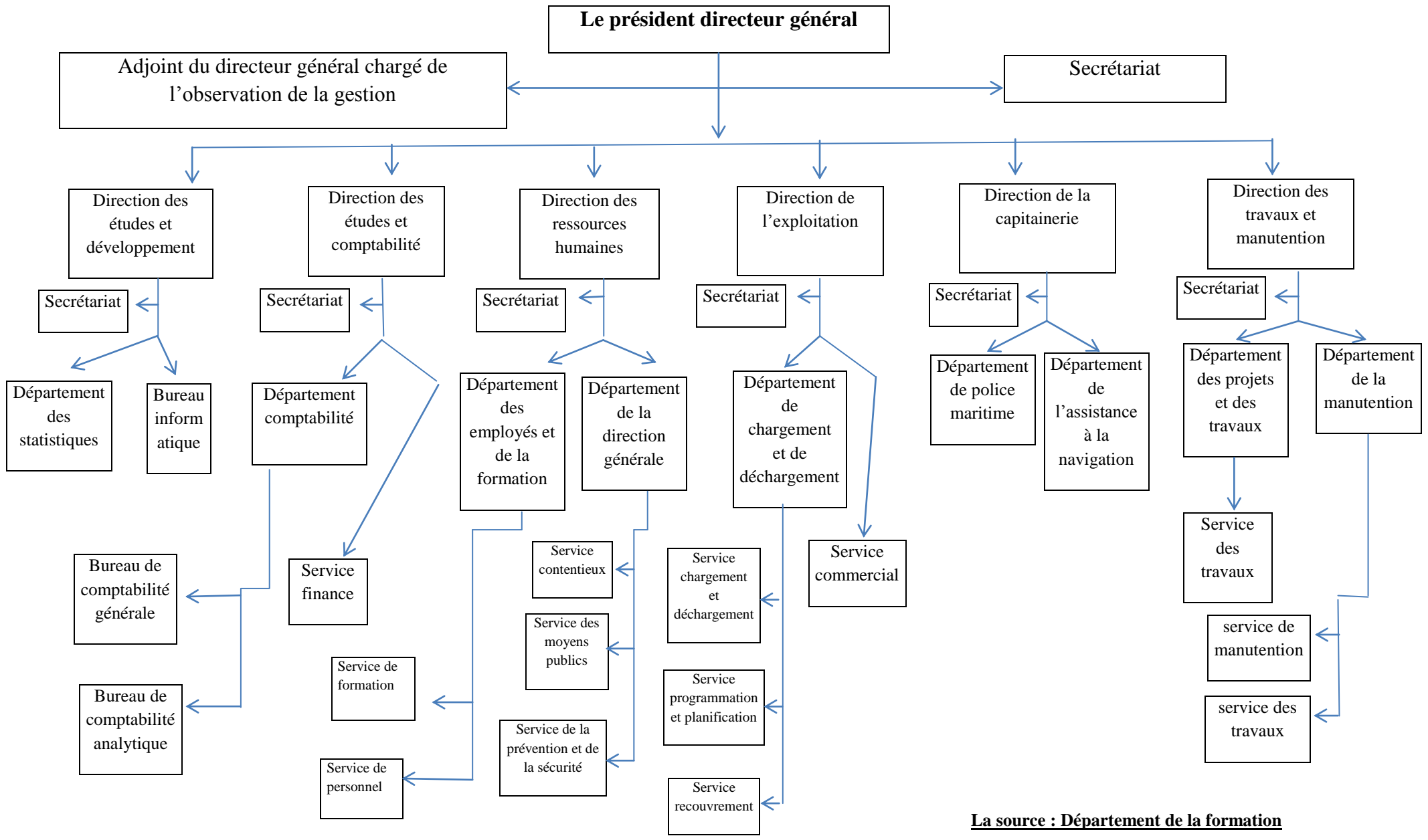
# **Annexes**

**Liste des annexes :**

**Annexe n° 01 :** l'organigramme de l'entreprise portuaire Djen Djen

**Annexe n° 02 :** le questionnaire

**L'organigramme de l'entreprise**



**La source : Département de la formation**

# Questionnaire sur les facteurs déterminants qui influencent l'absentéisme

Annexe  
n° 2

**Cas :** entreprise portuaire Djen Djen - Jijel -

Madame, Monsieur ;

Ces questionnaires qu'on vous demande de remplir sont établis dans le cadre de la réalisation d'un mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales au niveau de l'école des Hautes Etudes Commerciales eHEC Koléa, option : management des ressources humaines, dont le thème est intitulé : contribution à l'analyse des causes de l'absentéisme au secteur portuaire.

Nous vous précisons que ces questionnaires sont anonymes : ce qui vous garantit contre toute indiscretion.

Nous vous remercions de votre bonne et sincère collaboration.

## Généralité :

Q01: Sexe            Féminin     Masculin

Q02 : Age            < 30 ans     30-45 ans     45 ans<

Q03 : Situation matrimoniale :    Célibataire     Marie (e)     Séparé(e)     Veuf (ve)

Q04 : Comment qualifiez-vous votre état de santé?

Mauvaise                                   Bonne                                   Très bonne

Q05 : Depuis combien de temps exercez-vous dans cette organisation ?

De 1 à 4 ans     De 5 à 15 ans     plus de 15 ans

Q06 : Niveau scolaire :    Primaire     Moyen     Secondaire     Universitaire

Q07 : Niveau hiérarchique :    Cadre     Maitrise     Exécution

Q08 : niveau de revenu :    <40000DA     de 40000 à 70000DA     >70000DA

Q09 : A quelle situation statutaire êtes-vous ?    CDD                                   CDI

## Tendance à s'absenter (Durée et fréquence des absences) :

Q10 : combien de fois vous vous êtes absentes pendant la période (janvier-avril 2017) :

Jamais     1 à 4 fois     De 5 à 9 fois     Plus que 10 fois

Q11 : S'agit-il des absences :

moins de 3 jours (justifié)     de 3 à 5 jours (justifié)     plus de 5jrs (justifié)

moins de 3 jours (injustifiés)     de 3 à 5 jours (injustifié)     plus de 5jrs (injustifié)

Q12 : pendant un mois combien de fois vous arrivez en retard ?

Jamais  <3 Fois  4 à 9 Fois  >10 Fois

Q13: pourquoi ?

Problème de transport/ en embouteillage  Raisons familiales  autre

Q14 :avez-vous été sanctionnée (mis à pieds) ? Oui  Non

Q15 : avez-vous au moins une fois pris un congé frauduleux ou justifié une absence par un faux certificat médical?

Jamais  rarement  souvent  toujours

Q16 : C'était quoi la raison vraie de votre absence ?

.....

**Facteurs relatifs aux conditions d'exercice du travail :**

Q : sur votre lieu de travail êtes vous en situation de subir à :	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Q17 : Températures >24°C , <0°C				
Q18 : Bruits et vibration				
Q19 : Risques d'accident				
Q20 : Trop d'humidité, mauvaise qualité d'aire, odeurs				
Q21 : Surcharge du travail				
Q22 : Agression verbale, harcèlement				

vous travaille vous demande :	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
23-Des taches répétitives				
24-De travailler d'une manière intensive				

Q25 : êtes vous satisfait concernant les horaires de votre travail ?

Non  pas vraiment  Oui

Q26 : souvent, avez-vous tendance à travailler des heures supplémentaire ?

Jamais  rarement  souvent  toujours

Q27 : si vous êtes mis dans de meilleures conditions, est ce que votre productivité sera meilleure ? Oui  Non

Q28 : compte tenu de l'effort que vous déployez au sein de votre entreprise pensez vous que :

Vous percevez un bon salaire  Vous êtes sous-rémunéré

Q29 : si vous avez à choisir entre :

- a) une augmentation de votre salaire   
b) une amélioration de vos conditions de travail

pour laquelle des deux opteriez vous ?

**Facteurs relatifs aux conditions psychosociales :**

Q30 : vous travaillez dans un groupe de combien de membre ?

- 1-2       3-5       plus de 06

Q31 : est ce que les taches sont réparties entre vous équitablement?

- Non       Oui

Q32 :Est-ce que vous trouvez que les membres de votre équipe sont bien serviables et compréhensifs ?    Non       Oui

Q33 : dans l'équipe avec laquelle je travail, je me sens :

Comme un membre de la famille

Isolé par mes collègues de travail

Q34 : que pensez-vous de l'appréciation reçue de la part de vos supérieurs ?

- Bien apprécié       plutôt apprécié       pas du tout apprécié

Q35 : vous percevez l'activité de supervision comme :

- Encadrement       Accompagnement       inspection

Q36: Dans l'organisation pour la quelle je travaille chaque employé est traité de la même façon :

- Pas du tout d'accord       plutôt d'accord       d'accord

Q37 : le poste que vous occupé est en adéquation avec votre compétences :

- Pas du tout d'accord       plutôt d'accord       d'accord

Q38 : Quel niveau de stress subissez-vous dans votre travail ?

- Faible       acceptable       élevé       très élevé

Q39 : Aimeriez vous changer votre travail ?      oui       non

Q40 : Si oui, pourquoi?.....

Q41 :A votre avis, quelle est la meilleure pratique pour diminuer l'absentéisme?

.....

## **Table des matières**

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**CHAPITRE I : approche globale sur l'absentéisme.....6**

**Introduction du chapitre.....6**

**Section 1 : concept et typologie .....7**

**1. Définitions de l'absentéisme..... 7**

**2. La Différence entre l'absence et l'absentéisme..... 8**

**3. Les composantes de l'absentéisme.....9**

**4. Les types d'absences (rémunérées et non rémunérées)..... 10**

4.1. Absences rémunérées : .....10

4.2. Rémunérées par l'entreprise : .....10

4.3. Rémunérée par la sécurité sociale .....11

4.4. Absence non rémunérée.....11

**Section 2 : l'intentionnalité des absences .....11**

**1. La classification des absences.....11**

**2. L'intentionnalité de l'absentéisme (volontaire et non volontaire).....14**

**3. Les théories explicatives (absentéisme et concept de motivation).....15**

3.1. La théorie des besoins de Maslow .....16

3.2. La théorie X et Y de Mc Gregor.....18

3.2.1. La théorie X .....	18
3.2.2. La théorie Y .....	18
3.3. La théorie bi factorielle de Herzberg .....	19
3.3.1. Facteurs intrinsèques (l'auto-motivation) .....	19
3.3.2. Facteurs extrinsèques (l'hygiène de vie) .....	19
<b>4. Le modèle de Steers &amp; Rodes .....</b>	<b>20</b>
<b>Section 3: les facteurs influençant l'absentéisme.....</b>	<b>22</b>
<b>1. Absentéisme compressible Vs incompressible.....</b>	<b>22</b>
1.1. L'absentéisme incompressible.....	22
1.2. L'absentéisme partiellement compressible.....	23
1.3. L'absentéisme représentatif d'une vie sociale dans l'entreprise.....	23
<b>2. Les facteurs de l'absentéisme.....</b>	<b>23</b>
2.1. Les facteurs individuels influençant l'absentéisme.....	24
2.1.1. L'influence de la situation personnelle.....	24
2.1.1.1. L'âge.....	24
2.1.1.2. L'état de santé.....	25
2.1.1.3. Le sexe .....	25
2.1.1.4. La situation familiale .....	25
2.1.2. Influence de la situation professionnelle .....	26
2.1.2.1. L'ancienneté .....	26
2.1.2.2. Le niveau de formation .....	26
2.1.2.3. Le niveau de revenu .....	26
2.1.2.4. Le niveau de qualification (niveau hiérarchique) .....	27

2.1.2.5. La situation statutaire .....	27
2.2. Les facteurs professionnels de l'absentéisme .....	28
2.2.1. L'influence des conditions d'exercice du travail .....	28
2.2.1.1. L'environnement physique .....	28
2.2.1.2. Le contenu et la cadence du travail .....	28
2.2.1.3. Les horaires pratiqués .....	28
2.2.2. L'influence des conditions psychosociales du travail .....	29
2.2.2.1. La taille de l'entreprise (de l'équipe) .....	29
2.2.2.2. Les relations sociales .....	29
2.2.2.3. La communication interne .....	29
2.2.2.4. Le facteur capacité .....	30
2.2.2.5. Le stress .....	30
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE II : la gestion de l'absentéisme.....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : Les instruments de mesure de l'absentéisme .....</b>	<b>34</b>
<b>1. Les indicateurs de l'absentéisme .....</b>	<b>34</b>
1.1. Le taux d'absentéisme .....	35
1.1.1. Options pour calculer le TA .....	35
1.1.2. L'intérêt .....	36
1.1.3. Les limites du taux d'absentéisme .....	36
1.2. La durée et la fréquence .....	37
1.2.1. La fréquence .....	37

1.2.2. La durée .....	37
<b>2. La signification des indicateurs de l'absentéisme.....</b>	<b>38</b>
2.1. La combinaison entre fréquence et durée .....	39
2.2. Le taux d'absentéisme : indicateur social et indicateur de santé ....	39
<b>3. La comparaison des taux d'absentéisme des entreprises différentes (le benchmarking) .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 2 : diagnostic de l'absentéisme .....</b>	<b>41</b>
<b>1. Les étapes de l'analyse de l'absentéisme .....</b>	<b>41</b>
1.1. Recueil des données .....	41
1.2. Construire des indicateurs .....	41
1.3. Croiser les données .....	42
1.4. Réaliser des tableaux de bord .....	43
1.5. Définir des alertes .....	43
1.6. Créer un bilan social .....	44
<b>2. Le coût économique de l'absentéisme .....</b>	<b>46</b>
2.1. Les coûts directs .....	46
2.2. Les coûts indirects .....	47
<b>Section 3 : le large éventail des solutions possibles .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Actions réactives à cours terme .....</b>	<b>49</b>
1.1. La politique de la carotte et du bâton .....	49
1.1.1. Des contrôles administratifs ou médicaux .....	49
1.1.2. La prime de présentéisme .....	50

1.2. Le rappel des règles à respecter en cas d'absence et la mise en place de sanctions .....	50
1.3. Le recours à la mobilité interne .....	51
1.4. La formation ou l'information .....	51
<b>2. Actions préventives visant le long terme .....</b>	<b>52</b>
2.1. La prévention individuelle .....	52
2.1.1. Prévention de l'usure liée à l'âge .....	53
2.1.2. Prévention des risques de santé .....	53
2.2. Prévention professionnelle .....	54
2.2.1. Actions liées aux conditions d'exercice du travail .....	54
2.2.2. Actions liées aux conditions psychologiques du travail .....	54
<b>3. Les trois actions jugées les plus efficaces .....</b>	<b>56</b>
3.1. Pour les salariés .....	56
3.2. Pour les DRH .....	56
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE III : analyse des causes de l'absentéisme dans l'entreprise portuaire Djen Djen .....</b>	<b>59</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>59</b>
<b>Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire Djen Djen .....</b>	<b>60</b>
<b>1. Description de l'entreprise portuaire .....</b>	<b>60</b>
1.1. Définition du port .....	60
1.2. Le port Djen Djen .....	61
1.3. Situation géographique .....	60
1.4. L'historique .....	60

1.5. Les missions .....	61
1.6. Activités commerciales .....	61
<b>2. Les différentes directions de l'entreprise portuaire .....</b>	<b>61</b>
2.1. Direction des finances et comptabilité .....	62
2.2. Direction des travaux et maintenance .....	62
2.3. Direction des études et développement .....	62
2.4. Direction d'exploitation .....	63
2.4.1. Département commercial .....	63
2.4.2. Département manutention .....	63
2.5. Direction de la capitainerie .....	63
2.5.1. Département police et sécurité .....	63
2.5.2. Département aide à la navigation .....	63
2.6. Direction des ressources humaines .....	64
2.6.1. Département du personnel et de la formation .....	64
2.6.2. Département de l'administration générale .....	64
<b>3. Présentation du domaine de l'enquête .....</b>	<b>65</b>
3.1. La répartition des effectifs en 31/12/2016 .....	65
3.1.1. Répartition des effectifs par sexe .....	65
3.1.2. Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles.....	65
3.1.3. Répartition des effectifs par nature de contrat .....	66
3.2. La nature de l'absentéisme .....	67
3.2.1. La répartition des absences enregistrées durant le mois de décembre 2016 par motif d'absence .....	67

3.2.2. Répartition des absences par direction durant le mois de décembre 2016 .....	68
3.3. Comparaison des taux d'absentéisme dans le temps .....	68
3.3.1. Les éléments inclus dans le calcul des TA par l'entreprise....	68
3.3.2. Comparaison des taux d'absentéisme au cours des derniers cinq ans.....	69
3.3.3. Analyse du taux d'absentéisme au cours de 2016 .....	70
<b>Section 02 : La démarche de l'enquête .....</b>	<b>70</b>
<b>1. Présentation de l'enquête .....</b>	<b>71</b>
1.1. Les étapes de l'enquête .....	71
1.2. L'objectif de l'enquête .....	71
1.3 Le choix de l'échantillon .....	72
<b>2. L'élaboration et l'administration du questionnaire .....</b>	<b>72</b>
<b>3. Le dépouillement du questionnaire .....</b>	<b>73</b>
<b>Section 3: Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>73</b>
<b>1. Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>74</b>
1.1. Fiche signalétique .....	74
1.2. Analyse des conditions de travail au sein de l'EPJ .....	77
1.2.1. Analyse de l'influence des conditions d'exercice du travail .....	77
1.2.1.1. L'influence de l'environnement physique .....	77
1.2.1.2. L'influence du contenu et de la cadence du travail .....	78
1.2.1.3. L'influence des horaires pratiqués .....	78
1.2.2. Analyse de l'influence des conditions psychosociales du travail...79	
1.2.2.1. La taille de l'entreprise (de l'équipe) .....	79

1.2.2.2. Les relations sociales .....	80
1.2.2.3. Le niveau du stress .....	83
1.3. La nature de l'absentéisme au sein de l'EPJ pendant la période (janvier- avril) 2017 .....	83
1.4. Analyse des facteurs de l'absentéisme .....	85
1.4.1. Les facteurs individuels .....	86
1.4.1.1 les facteurs liés à la situation personnelle .....	86
1.4.1.2. Influence de la situation professionnelle .....	88
1.4.2. Les facteurs professionnels .....	91
1.4.2.1. Les facteurs liés aux conditions de l'exercice du travail .....	91
1.4.2.2. Les conditions psychosociales du travail .....	94
<b>2. Synthèse et suggestions.....</b>	<b>98</b>
2.1. Synthèse .....	98
2.2. Recommandation et suggestion : .....	99
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table des matières**