

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économies et de gestion et science commerciale
Département des Sciences de gestion



*Mémoire de Fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master
en gestion des ressources humaines*

Spécialité : gestion des ressources humaines

Thème

***L'absentéisme comme facteur de dysfonctionnement social au
sein d'une entreprise économique algérienne***

Cas : «ELECTRO-INDUSTRIES Azazga »

Présenté par :

 **Mr. GOUBRID ALI**

dirigé par :

Mme. AMIRI Dalila

Membres du jury :

- | | | |
|------------------------------------|------------|--------------|
| • Président : ABIDI MAHAMED | MCB | UMMTO |
| • Rapporteur AMIRI DALILA | MAA | UMMTO |
| • Examineur : LOGAR ROSA | MAA | UMMTO |

Année universitaire :2022/2023

REMERCIEMENT

Je remercie en premier lieu le seigneur Dieu, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations

Mes sincères et profonds remerciements à :

Ma famille, pour son indispensable soutien, Merci d'être présent à mes côtés. Ce travail est le leur aussi.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'UNIVERSITE MOULOUDE MAAMERIDE TIZI OUZOU et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Tout le personnel de l'entreprise E.I D' Azazga pour leur façon chaleureuse de me recevoir et orienter, qui à leur manière et à des degrés différents, m'ont aidé, conseillé à réaliser ce travail et qui ont fait progresser ma réflexion pour l'accomplir

Je remercie aussi toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, en espérant qu'il servira aux futures générations.

Dédicace

Ce présent travail est le fruit de mes efforts que je tiens à dédier :

❖ A mes très chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour leurs présences et leurs soutiens.

Sommaire

Introduction générale

Partie Théorique : Approche théorique sur absentéismes, Indicateur de dysfonctionnement sociale.

Chapitre I: Les Dysfonctionnements sociaux dans les entreprises

Section 1 : Définition à catégories du dysfonctionnement sociaux dans les entreprises

- 1.1. Définition du dysfonctionnement social dans une entreprise.
- 1.2. Les catégories des dysfonctionnements sociaux au sein des entreprises

Section 2 : Résoudre et lutter contre le dysfonctionnement au travail

- 2.1. La réduction des dysfonctionnements par le moyen de l'efficience
- 2.2. Les résultats de la **socio- économie des entreprises**

Chapitre II : Généralités sur l'absentéisme

Section 1 : Définition, composantes et types de l'absentéisme

- 1.1. Définition de l'absentéisme et sa distinction de l'absence, ainsi que ses composantes
- 1.2. Les différents types d'absences

Section 2 : Formes et mesure de l'absentéisme

- 2.1. Les formes de l'absentéisme
- 2.2. Les instruments de mesure de l'absentéisme

Chapitre III : Absentéisme, réalité l'absentéisme.

Section 1 : Causes et conséquences de l'absentéisme

- 1.1. Les causes et facteurs favorisant l'absentéisme
- 1.2 : Impacts du phénomène d'absentéisme

Section 2 : Eventuelle des solutions de lutte contre l'absentéisme

- 2.1. Cinq principes pour répondre à l'absentéisme
- 2.2. Le commandement primordial contre l'absentéisme

Partie Pratique : Diagnostic et analyse de l'absentéisme au niveau de l'organisme EL ECTRO-INDUSTRIE d'ZAGA

Chapitre I : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE d'AZAZGA

Section 1 : Aperçu général sur l'entreprise EL ECTRO-INDUSTRIES D'AZAZGA

1.1. Préface sur l'entreprise E-I

1.1. Les acteurs intervenant dans l'entreprise E-I

Section 2 :L'organisation générale d'E-I et délimitation du champ d'étude

2.1. L'organisation générale de l'entreprise E-I

2.2 : Présentation de la direction des ressources humaines et de l'organisation (D. R. H.O)

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme u niveau de l'entreprise

ELECTRO-INDSTRIES D'AZAZGA

Section 1 :L'absentéisme au niveau de l'entreprise E-I

1.1. Définition de l'absentéisme selon l'entreprise E-I

1.2. Les différents types d'absentéisme dans l'entreprise E-I et le cadre juridique relatif pour chaque type

Section 2 : Absentéisme, réalité et lutte contre le phénomène dans l'entreprise E-I

2.1. Causes et conséquences de l'absentéisme dans l'entreprise

2.2 Etude des données chiffrées de l'absentéisme dans l'E-I et proposition des solutions à mettre en œuvre afin de réduire l'absentéisme

Conclusion générale

La liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Tableau des abréviations

Liste des abréviations et leurs significations

LISTE DES ABREVIATION : LEURS SIGNIFICATION

- A.A.N.R : Absence autorisée non rémunéré
- A.P.C : Assemblée populaire communale
- A.P. W : Assemblée populaire de wilaya
- A.T : Accidente de travaille
- A.D.L : Banque de développement locale
- B.E.A : Banque d'extérieure d'Algérie
- C.A : chiffre d'affaire
- C.A.A.T : compagnie algérienne des assurances
- C.D.D : contra a durée déterminée
- C.D.I : contrat a durée indéterminée
- C.D.L : Le congé long durée
- C.L.M : Le congé long maladie
- L.M.O : Le congé maladie ordinaire
- C.N.A.S : caisse nationale des assurances sociales
- S.N.R.S : centre nationale de la recherche scientifique
- D.A.P : Directeur d'approvisionnement
- D.D.V.R.H : Département développement des ressources humaines
- D.F.C : La direction des finances et de la comptabilité
- D.G : Direction générale
- D.G.R.H : Département de gestion des ressources humaines
- D.M.C.L.M.T : Le département de moyens communs logistique et médecine de travail
- D.R.H : Directeurs des ressources humaines
- D.R.H.O : Directeurs des ressources humaines et de l'organisation
- D.T.C : Directeur technico-commercial
- E.I : ELECTRO-INDUSTRIELS
- E.N.E.L : L'Entreprise national des industriels de la société mer Sanson LEC
- E.P.E : Entreprise publique économique

Tableau des abréviations

G.R.H : Gestion des ressources humaines

M.C.D : Maladie de courte durées

M.P : Maladie professionnelle

P.D.G : Président directeur général

P.H.R :organism partner ships for health reform

P.M.E : Petite ou moyenne entreprise

P.M.I : Petites ou moyennes industries

P.R.C : Prime de rendement collectif

P.R.I : Prime de rendement individuel

R.H : Ressources humaines

S.A.A : Société nationale d'assurance

S.A.R.L : Société à responsabilité limité

S.E.F : Servie emploi et formation

S.M.C.L : Service moyens communs logistique

S.M.S.T : Service médecine et santé au travail

S.O.G.P.E.C : Service organisation gestion prévisionnelle des actions et Compétence

S.P.A : Société par action

U.M.P : Unité moteur prestations

U.T.R : Unité transformateurs

Liste des tableaux

- Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles de E.I année 2019
- Les principaux fournisseurs étrangers de l'E.I
- Les principaux concurrents moteurs de l'E.I
- Les distributeurs et les intermédiaires de l'E.I
- Tableaux d'analyse des absences par catégorie du personnel dans EI L'unité de mesure est l'heure (h) ;
- Tableaux d'analyse des taux t'absentéisme par catégorie socioprofessionnelle dans l'E-I

Liste des figures

Figures 01 : Les indicateurs de mesure de turnover

Figures 02 : Les indicateurs de mesure de d'absentéisme

Figures 03 : Mesurée non qualité des produits

Figures 04 : Mesure du taux de propension

Figures 05 : Mesure du Taux de l'intensité conflictuelle

Figures 06 : Mesure du taux de l'absentéisme

Figures 07 : Mesure de durée des absences

Figures 08 : Mesure La fréquence des absences

Figures 09 : Mesure Acteurs Intervenant Dans « EI »

Figures 10 : Organigramme de L'EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA

Figures 11 : Organigramme du Service Gestion des Ressources Humaines et Assistance aux unités

Figures 12 : Mesure du taux de l'absentéisme a EI

Figures 13 : Taux d'absentéisme de la DG

Introduction générale

Introduction générale

L'absentéisme concerne de nombreuses entreprises industrielles ou des services à un moment ou à un autre de leur développement. Or l'absentéisme apparaît dès lors que le concept de travail existe. Ainsi il ne saurait pas être typique d'une civilisation donnée ou d'une période de l'histoire en particulier, même s'il semble se présenter de façon plus ou moins marquée, selon le type d'organisation.

Lorsque le taux d'absentéisme est trop élevé, il est important de cerner les causes afin de pouvoir agir en conséquence. Selon une récente étude canadienne, 78% des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) considèrent que l'absentéisme est une préoccupation forte et 93% confirment que l'absentéisme est une problématique qui coûte chère aux organisations de travail.

En effet, l'absentéisme au travail est un enjeu économique puissant pour les organisations : selon l'étude de l'institut ALMA CONSULTING GROUP, 1% d'absentéisme coûterait 1,87% de la masse salariale.

Dans certains secteurs d'activité, le taux moyen d'absentéisme s'élève à 4,59%, ce qui représente en moyenne 16,7 jours d'absence par salarié. Dans la fonction publique, il serait de l'ordre de 10%. C'est pour ces raisons que l'absentéisme devient un sujet de préoccupation croissante des entreprises et des pouvoirs publics.

Il serait opportun d'en connaître davantage sur ce fléau qui coûte des milliards aux sociétés, mais pas seulement. Il a aussi des impacts sur la santé et le bien-être des travailleurs. Il peut être une cause, comme une conséquence d'un mal-être dans le milieu de travail et des difficultés de fonctionnement quotidien de nombreuses entreprises.

L'absentéisme semble être un phénomène contagieux, car les salariés assidus finissent par se décourager devant les absences de leurs collègues absentéistes. Ce qui génère la désorganisation de production et de fonctionnement normal des services, conséquence de l'augmentation de travail.

Ce qui doit conduire les employeurs à une remise en question de son organisation, ainsi que ces conditions de travail et faire en sorte que les DRH prennent le problème davantage en charge et mettent en place des actions porteuses visant à résoudre ce phénomène coûtant chère à leur entreprise et le régler d'une manière définitive. L'absentéisme est l'un des capitaux facteurs de dysfonctionnement social dans les entreprises nationales. Or, pour réaliser notre

mémoire, j'ai jugé nécessaire de procéder par la définition des dysfonctionnements sociaux et sein des entreprises, ensuite focaliser mon étude sur l'absentéisme et ses remèdes.

Problématique

Afin de cerner un thème de recherche, il est essentiel de poser la bonne problématique, dont la réponse englobera l'essentiel des axes possibles sur le sujet en question. Alors, j'ai choisi la problématique suivante :

Sachant que l'absentéisme est l'une des composantes principales du dysfonctionnement social au sein des entreprises nationales, en quoi consiste ce phénomène ?

Cette problématique laisse émerger d'autres questions directives pour les besoins de l'étude, à savoir :

-Quels sont les types d'absentéismes ?

- Quelles sont les causes et conséquences d'absentéisme ?

- Enfin brièvement, quelles sont les possibilités de lutte contre l'expansion de l'absentéisme ?

Objectifs de l'étude

Afin de répondre à la problématique, j'ai scindé mon mémoire en deux parties majeures et chaque partie comporte plusieurs chapitres :

Partie I : c'est une approche théorique sur l'absentéisme, comme un des principaux indicateurs de dysfonctionnement social. Cette partie comporte trois chapitres, comme suit :

✓ **Chapitre I :** a pour objet de présenter dysfonctionnements sociaux dans les entreprises en les définissant, en citant leurs différentes catégories et les possibilités de les réduire ;

✓ **Chapitre II :** ce chapitre comporte les définitions, les composantes, les types, formes et mesures de l'absentéisme ;

✓ **Chapitre III :** ce chapitre présente d'abord les causes et conséquences de l'absentéisme, ensuite les solutions de lutte contre ce phénomène ;

Partie II : Dans cette partie, je réalise un diagnostic et une analyse de l'absentéisme au sein de l'organisme ELECTRO-NDUSTRI d'AZAZGA.

Cette partie comporte deux chapitres, comme suit

✓ **Chapitre I :** dans ce chapitre, je vais présenter l'entreprise ELECTRO-INDUSTRI d'AZAZGA.

✓ **Chapitre II :** Dans ce chapitre, je vais analyser l'absentéisme de manière plus approfondie au niveau de l'ELECTRO-INDUSTRI d'AZAZGA. En dernier, je vais clôturer mon travail avec une conclusion générale, qui résume les effets principaux de ma recherche.

Partie I :

*Approche théorique sur L'absentéisme,
indicateur de Dysfonctionnement social*

Chapitre I :

*Les dysfonctionnements Sociaux dans les
entreprises*

Section 1 : Définition et catégories du dysfonctionnement social dans l'entreprise

Introduction

Le dysfonctionnement est une forme de trouble qui fragilise du fonctionnement correct de l'entreprise. Il peut atteindre une partie de l'entreprise (exemple : un service...), comme il peut gagner l'ensemble de l'entreprise, chose qui est très grave.

Le dysfonctionnement est constitué de plusieurs indicateurs, dont les principales sont

- L'absentéisme.
- Le turnover.
- Accidents du travail.
- Diminution de la qualité et/ou la non qualité des produits.
- Sous-productivité ou productivité directe.

Ainsi, afin d'étudier l'absentéisme, il est indispensable de commencer par une étude qui concerne les dysfonctionnements sociaux dans les entreprises.

En effet, l'absentéisme est l'un des principaux constituants du dysfonctionnement social, ce dernier est un ensemble, dans lequel peut surgir l'absentéisme, comme l'une de ses unités, c'est pour cela, que j'ai choisi de consacrer ce premier chapitre à l'étude de cet ensemble (dysfonctionnement social dans les entreprises).

1.1. Définition du dysfonctionnement social dans une entreprise

Un dysfonctionnement social est une perturbation affectante le fonctionnement d'une organisation, perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés.

L'absentéisme, du turnover, les accidents du travail et bien sûr les conflits sociaux traduisent indéniablement la présence de dysfonctionnements au sein d'une organisation, ils perturbent la production et l'organisation du travail.

Dans ces dysfonctionnements on distingue s'eux qui sont classique dans l'entreprise et d'autre appelés dysfonctionnements sociaux par excellence.¹

¹[http://www.pimido.com/business-comptabilite-estion-management/ressours-humaines/fiche/dysfonctionnement-sociaux-classique-entreprise.....\(16/03/2021\)à23h12](http://www.pimido.com/business-comptabilite-estion-management/ressours-humaines/fiche/dysfonctionnement-sociaux-classique-entreprise.....(16/03/2021)à23h12)

1.2. Les catégories des dysfonctionnements sociaux au sein des entreprises

On peut regrouper les dysfonctionnements selon les catégories ci-après, que l'on peut rechercher dans une analyse sous forme d'audit.

1.2.1. Les dysfonctionnements sociaux classiques dans l'entreprise

Il y'a cinq indicateurs qui déterminent l'existence de dysfonctionnements sociaux classiques au sein des entreprises :

1.1.1.1. Le turnover

A. Définition du turnover

Le turnover est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est- à- dire, le nombre de départs vers l'extérieur (plus rotation interne pour les grandes entreprises).

Dans le cadre de sa GRH, l'entreprise doit définir ses choix en termes de turnover : un taux de turnover élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux et peut présenter des avantages :

- Limiter l'augmentation de la masse salariale « la somme des rémunérations brutes versées aux salariés, hors rémunérations en
- Nature et cotisations patronales sur une année >> due au vieillissement du personnel (effet noria).
- Assurer un flot continu de nouveaux entrants (sang neuf pour l'entreprise).
- Extérioriser les promotions.

Toutefois le turnover représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

B. Différents types de départ

On distingue des départs :

- Du fait de l'entreprise (manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques...).
- Du fait du salarié (non maîtrisable par l'entreprise : maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès) (maîtrisable : rémunération, horaires et conditions de travail, promotion...).
- Raisons inconnues.

C. Causes de départs

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail.), deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

D. Coût du turnover

Face au départ d'un salarié, l'entreprise peut décider de deux situations :

- Ne pas remplacer.
- De remplacer (sans ou avec modification de contenu de poste)
- Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts
- Coût de recrutement.
- Coût de formation.
- Coût de mouvements entraînés par le remplacement.
- Coût de la courbe d'apprentissage.
- Coût de trésorerie du départ.
- Gain ou perte en salaire.

E. Les indicateurs de mesure de turnover

Le principal indicateur est le taux de rotation global (de turnover) qui se calcul comme suite :

$$\text{taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1^{er} janvier de l'année N}}$$

On trouve également :

- Taux de rotation par sous- population (selon les catégories de personnel : ouvriers, employés cadres population administrative, commerciale, technique / par unité géographique / par sexe, âge, ancienneté...).
- Taux de stabilité du personnel.

A. Définition des accidents du travail

Les accidents du travail sont bien des dysfonctionnements sociaux : ils entraînent une perturbation et reflètent le mauvais état du système social de l'organisation

B. Différents types d'accidents du travail

Il faut distinguer :

- Accidents du travail (survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salarié ou travaillant pour un employeur)
- Accident avec arrêt (interruption de travail d'un jour complet)
- Accident grave (attribution d'une rente d'incapacité, ou décès)
- Accident de trajet

C. Causes d'accident de travail

Parmi les causes des accidents de travail

- Existence de produits dangereux
- Utilisation des machines et équipement.
- Mise en œuvre de processus de production.
- Activité des salariés elle-même.

D. Cout des accidents de travail (sécurité)

Les accidents de travail entraînent différents couts répartis en deux types :

A. Couts directs des accidents de travail

On distingue :

- Cout de perturbation (interruption de l'activité de l'accidenté, remise en travail difficile, perturbation des autres salariés, temps passé pour l'enquête, détérioration du climat et donc conflits.....).
- Cout de régulation (frais des services de médecine préventive et curative, remplacement du salarié accidenté...).

B. Couts indirects des accidents du travail

Le respect de la sécurité représente des enjeux financiers, les unités à fort risque étant fortement pénalisées dans la fixation des cotisations versées par l'entreprise.

E. Les indicateurs de mesure des accidents de travail

Les taux de fréquence et de gravité des accidents doivent englober les accidents corporels (même bénins n'entraînant pas d'arrêt de travail) et les accidents matériels.

Des statistiques complémentaires peuvent porter sur les personnes concernées (âge, sexe, formation sécurité reçu, accidents antérieurs...) et sur les circonstances (heure, date, jour,

mois, saison, régime de travail...). Ces analyses fines sont très utiles sur le plan de la prévention.

1.1.1.2. L'absentéisme

A. Définition de l'absentéisme

Comportement d'une personne qui est souvent absente alors qu'elle devrait être présente dans son lieu de travail.

B. Différents types d'absences

- Absence pour maladie
- Accident de travail
- Congé maternité (pré et post – natal inclus)
- Arrêt pour accident de trajet
- Congés de formation
- Us et coutumes (carnaval, fête patronale ...)
- Absences conventionnelles (délégations ...)
- Absence autorisées
- Absence non autorisées
- Absence de présents son actif (l'absence d'un manager perturbe complètement les membres de son équipe)

C. Les huit causes recensées de l'absentéisme

- Le sexe (les femmes sont d'avantage absentes que les hommes)
- L'Âge (les jeunes sont plus souvent absents mais pour de longue périodes)
- La région (taux d'absence important pour l'industrie dans le nord, et pour l'administration dans le Sud par exemple)
- Les jours de la semaine (absences marquées le Dimanche et jeudi)
- La saison (absences marquées en janvier, février, mars puis, décembre)
- La taille de l'établissement (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme)
- La qualification des salariés, (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes)
- Le secteur d'activité (surtout la production automobile, la transformation des métaux et textile)

D. Coût de l'absentéisme

Toute absences entraîne des coûts supplémentaires :

- Un coût de perturbation (manques à gagner, pertes de production, accroissement des délais de production...)
- Un coût de régulation (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires heures supplémentaires...)

E. Les indicateurs de mesure de l'absentéisme

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{heures d'absences}}{\text{Heures théoriques de travail}}$$

(Pendant une période P souvent égale à 1 mois)

Attention, les heures d'absences comprennent les absences : maladie, maternité, accidents

Attention, les heures d'absences comprennent les absences : maladie, maternité, accidents du travail et maladies professionnelles, accidents de trajet, autorisation des hiérarchies pour visites médicales, convocations officielles, et toutes les formes d'absences non autorisées.

Ce taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic :

Analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité...

Il peut également servir de base au calcul de l'absentéisme longue durée (durée supérieure à quinze jours), courte durée (durée inférieure à trois jours), et la fréquence des absences.

Remarque 1 : Il y a presque autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements.

L'essentiel est de maintenir la même méthode au fil des mois et année

Le taux moyen d'absentéisme observé en France est de 6%. En deçà de 5%, c'est un bon résultat pour l'entreprise, par contre au-delà de 8 à 10% il est recommandé de procéder à des analyses et mettre en place des actions. Toute augmentation brutale est à surveiller.

Remarque 2 : Nous allons voir l'absentéisme d'une manière plus approfondie dans le deuxième chapitre étant donné que c'est le point sur lequel est basé ce travail de recherche.

1.1.1.3. Diminution de la qualité ou la non qualité des produits ²

A. Définition de non qualité des produits

La non qualité correspond aux produits non conformes retirés de la production sur les lignes de conditionnement.

Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité. C'est une perte prise en compte dans le calcul de l'efficacité effective.

B. Les causes de diminution de la qualité ou la non qualité des produits ³

Il existe plusieurs causes de diminution de la qualité des produits :

a. Causes techniques

- Non organisation des contrôles
- Mode de rémunération inadapté au poste de travail
- Non définition des objectifs de production et du niveau de qualité à atteindre
- Manque de système de formation et d'information nécessaire
- Défauts, mauvais fonctionnements.
- Surcoûts d'utilisation, inadaptation aux besoins.
- Non conformités, matériels défectueux
- Erreurs de manutention, temps perdu
- Retouches, rebuts

b. Causes humaines

- Manque attention et concentration aux tâches réalisées
- Manque d'habileté professionnelles
- Degré de perfectionnisme inférieur aux exigences

C. Coûts de non qualité des produits

On distingue habituellement :

- Les coûts internes de non qualité (Rebuts, défauts, erreurs, réparations, retouches, perte de temps, allongement des délais, destruction de matières, consommation d'énergie inutile)
- Les coûts externes de non qualité (Garantie, réclamation, remises, litiges, pénalités, procès, perte de clientèle, logistiques et stockage, image de marque de l'entreprise).

²[https://phgrain.wordpress.com/2009/07/12/dysfonctionnements-rt-cours-caches/\(02/04/2021\)](https://phgrain.wordpress.com/2009/07/12/dysfonctionnements-rt-cours-caches/(02/04/2021)) à 22h30

³[https://phgrain.wordpress.com/2009/07/13/les-causes-des-dysfonctionnements/\(02/04/2021\)](https://phgrain.wordpress.com/2009/07/13/les-causes-des-dysfonctionnements/(02/04/2021)) à 22h 30

- Les coûts de prévention (Contrôles de fabrication, essais, actions de progrès, formation, matériels de maintenance, masse salariale des fonctions qualité, obtentions de certifications et labels)
- Les coûts de détection (Fournisseurs, achats, dysfonctionnement, non-conformité)
- Les coûts d'un management inadapté, d'un manque d'investissement ou de mauvaise organisation (les plus difficiles à détecter et à mesurer)

D. Mesure de non qualité des produits

$$\text{Coûts de Non Qualité} = \text{Coût de prévention} + \text{Coût de détection} + \text{Coût de défaillance}$$
$$\text{Interne} + \text{Coût de défaillance externe} + \text{Coût du préjudice}$$
$$\text{Commercial} + \text{Coût de remplacement}$$

On retrouve les chiffres pour calculer la non qualité dans ce qui suit :

a. Le grand livre comptable

C'est un document qui permet de trouver l'ensemble des informations pour dresser la liste des coûts de non qualité (classe : charges) , comme suit :

- Achats consommés (matières premières, fournitures, fournitures d'entretien)
- Charges de personnel (rémunération et charges de sécurité sociale).

b. Les rapports de non –conformité

C'est un document dont il est cité ce qui suit :

- Quantité de pièces défectueuses
- Actions correctives

C. Le suivi des réclamations clients

L'ensemble des réclamations qui sont émises par les clients à propos de la qualité de chaque produit.

1.2.1.5 . Sous – productivité (productivité directe)

A. Définition de la sous – productivité

La sous – productivité, est la sous – contribution d'un ou de plusieurs facteurs de production à la variation du résultat final dégagé par un processus de transformation.

B. Les causes de sous –productivité

Il existe plusieurs causes de sous – productivité, comme suit :

a. Causes techniques

- Matériel défectueux
- Manque de technologie
- Mode de rémunération inadapté à l'éphoresfournis.
- Mauvaises méthodes de travail, procédures
- Système de formation et d'information opérationnelle non conforme aux besoins de productivité.
- Erreurs d'achat de matières premières, stock en quantité inadaptée
- Délais non tenus, erreurs de livraison
- Arrêts de production.

b. Causes humaines

- Manque d'habileté professionnelle
- Rapidité des actes ou des réflexes et non concentration
- Manque de capacité d'absorption d'événements aléatoires.
- Manque d'implication au travail.

1.2.2. Le social (un sujet sensible et médiatisé) dans les organismes

Les entreprises doivent désormais tenir compte de leur image sociale qui fait l'objet d'une attention particulière à la fois des médias et la société civile

A titre d'exemple, lors d'une restructuration, les médias se concentrent aussitôt sur le bénéfice dégagé par l'entreprise, propagent une image de suppression massive d'emplois, favorisant l'apparition de conflits et occultent la nature des mesures de reclassement entreprises au bénéfice des salariés.

Un véritable problème de communication intervient. L'anticipation des conflits et de l'écho qui pourrait s'en suivre fait donc désormais partie des priorités de la D.R.H.

1.2.2.2. Définition, formes, coût et mesure des conflits sociaux au niveau des entreprises

A. Définition des conflits sociaux

Les conflits traduisent l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action.

Cela suppose la recherche d'un armistice social par le biais de la négociation. Toute organisation vit normalement en étant d'armistice (trêve), c'est-à-dire conflit provisoirement suspendu.

A la rupture de l'armistice, c'est la crise qui peut prendre la forme d'une grève : il y a alors cessation collective complète et concentrée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles

B. Différentes formes de conflits sociaux

Il existe trois principales formes de conflits dans les sociétés :

A. Conflit individuel

Il s'agit des oppositions entre salariés pour motifs psychologiques ; perturbations mineures.

B. Conflit organisationnel

Les conflits organisationnels peuvent être entre deux individus ou deux ou plusieurs groupes mis en cause (services, départements, usines...). L'exercice du pouvoir est discuté.

c. Conflit collectif

Les conflits collectifs sont des oppositions de catégories et classes sociales ; conflit

Classique entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail.

C. Coût d'un conflit social dans une entreprise

La grève est évidemment coûteuse, et tout conflit pénalise l'organisation qui le supporte

Les coûts les plus directs et aisément quantifiables sont :

- Les pertes de production (exprimées soit en C.A soit en marges perdues).
- Les pertes de clientèle (départs de clients pour d'autres fournisseurs).
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit (constitution de stocks excédentaires, mise au chômage technique, appel à la sous-traitance...).
- Coût de maintien de la structure physique et humaine (même si la production est complètement paralysée, les charges demeurent : amortissements, charges salariales, abonnements...).
- Dégradation du climat social (les déséquilibres sociaux peuvent persister après la reprise du travail).

D. Mesure de la conflictualité dans les entreprises

Parmi les principaux indicateurs de mesure de la conflictualité on trouve :

A. Taux de propension à la grève

L'indicateur le plus classique pour mesurer un conflit social reste le taux

De propension à la grève qui est obtenu par la formule suivante :

$$\text{Taux de propension} = \frac{\text{Nombre de journées perdues pour fait de grève}}{\text{Nombre de salariés de l'établissement touché par la grève}}$$

On peut aussi calculer l'intensité conflictuelle en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de d'intensité conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de journées perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

d. Indicateurs de crise

Outre la grève, il existe des indicateurs de crise significatifs de rapports sociaux dégradés :

- Multiplication des incidents de production et de direction (erreurs, pannes...).
- Augmentation du nombre d'accidents du travail.
- Accroissement des signes de revendication (pétitions, revendications des délégués du personnel...).
- Elévation des autres indicateurs de dysfonctionnements : turnover, absentéisme

Section 2 : Résoudre et lutter contre le dysfonctionnement au travail

La mise en évidence des coûts-performances masqués par les systèmes comptables en vigueur devient un enjeu de l'efficacité accrue.

Ce concept propose de mettre en lumière l'importance qualitative et quantitative des coûts cachés liés aux dysfonctionnements dans l'entreprise ainsi que les possibilités de leur réduction, avant de développer la méthode utilisable pour les résoudre, tout en utilisant une analyse socio-économique de l'entreprise.

La socio-économie est un mélange entre les sciences économiques et la sociologie.

Elle vise à intégrer les outils des sciences économiques avec ceux de la sociologie afin d'examiner l'évolution économique des sociétés. ⁴

2.1. La réduction des dysfonctionnements par le moyen de l'efficacité

Afin de pouvoir réduire un dysfonctionnement au niveau d'une entreprise, il est indispensable de commencer d'abord par l'analyse des coûts cachés, auxquels il est lié.

⁴[https://fr.wikipedia.org/wiki/socioéconomie\(04/04/2021\)à21h32](https://fr.wikipedia.org/wiki/socioéconomie(04/04/2021)à21h32)

2.1.1. L'importance qualitative et quantitative des coûts cachés liés aux dysfonctionnements dans l'entreprise

Au plan financier, l'importance quantitative de certains coûts cachés s'avère très grande dans la plupart des recherches expérimentales effectuées.

A titre d'illustration, on peut mentionner les constatations suivantes :

2.1.1.1. Première constatation

Cette constatation est réalisée dans un établissement industriel de 350 personnes en 1977, l'ensemble des coûts liés à trois dysfonctionnements **absentéisme, rotation du personnel et défauts de qualité des produits**, se monte à 3.200.000 F soit 7,5% du coût standard de production ou encore 20% de la masse salariale.

Ces chiffres sous-estiment d'ailleurs le coût réel dans la mesure où certains éléments n'ont pu être saisis (Coût des perturbations pour l'absentéisme, coût du préjudice commercial pour les défauts de qualité par exemple).

Une estimation des cinq indicateurs de dysfonctionnement retenus (les trois cités, auxquels s'ajoutent la productivité directe et la sécurité du personnel ou accident de travail),

Conduisait ainsi à 12% du coût standard de production ou à 30% de la masse salariale.⁵

2.1.1.2. Deuxième constatation

Dans une usine sidérurgique, le coût total d'absentéisme pour un mois de l'année 1977 se montait à 560.000 F environ dont plus des deux tiers pris en charge directement par le service analysé, soit 19% de son budget.

2.1.1.3. Troisième constatation

Dans une autre recherche portant sur le coût de la rotation du personnel dans une grande entreprise de l'industrie mécanique, les éléments relatifs au recrutement et à l'adaptation au poste ont été évalués à 2,5 mois de salaire par recrutement, et à six mois par poste effectivement pourvu, compte tenu du très fort taux de rotation sur embauches nouvelles.

De tels chiffres qui poussent le gestionnaire à l'action, invitent le chercheur (auditeur interne) élaborer des outils plus appropriés que la comptabilité analytique et le contrôle de gestion usuels à saisir et mettre en lumière les coûts liés aux dysfonctionnements évoqués.

2.1.2. L'utilité de l'efficience dans la réduction des dysfonctionnements

Au sein des entreprises

Dans notre propos, on n'est pas tenue d'analyser ces relations qui ont fait l'objet de nombreux travaux de la part des chercheurs en stratégie.

⁵ SAVALL.H Rapport scientifique annuel à la D.G.R.S.T. sur l'analyse économique des conditions de travail. Action sur programme RESACT 19766-1978. L.S.E.O.R.177

En structure ou en conditions de travail.

Mais, il est évident d'après l'observation de la réalité et l'examen critique des théories, que la réduction des dysfonctionnements doit s'insérer dans un schéma englobant les relations entre : politiques (stratégie) et structures d'une part, structures et comportements (conditions de travail) d'autre part.

Dans schéma, l'efficacité reprend un statut informationnel indispensable lui permettant d'infléchir dans un souci de régulation les conduites, les choix et les politiques.

L'efficacité, ne contraint pas à poser la nécessité de l'objectif unique, mais rend compte de l'usage qui est fait des dotations en énergie de changement des acteurs et, en résultante, des « activités de l'unité »⁶ ainsi que son cas particulier, la productivité économique, entendu ici au sens de la théorie des surplus, constituent, à notre avis, les concepts pertinents de la rénovation utile du calcul économique.⁷

Autrement dit, l'efficacité est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. On parle parfois d'efficacité matérielle elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées⁸ C'est un composant important de la mesure de la performance.

2.1.2.1. Passer d'une efficacité per due à une efficacité retrouvée

La recherche de l'efficacité économique et social passe par de multiples niveaux, depuis celui de la stratégie globale de l'entreprise⁹ jusqu'aux améliorations ponctuelles des situations de travail dans les micro-espaces, en passant par des innovations organisationnelles au sein de la structure, et les choix d'investissement.

Au niveau de l'organisation du travail, la réduction des dysfonctionnements passe par une évaluation des coûts et performances comparés, soit de façon inter temporelle (avant et après le changement organisationnel), soit de façon inter spatiale (analyse de plusieurs modes d'organisation concomitants).

⁶ Un rapprochement fructueux est ici à faire entre CROZIER .M, FRIEDBERG. E, « L'acteur Et le système », le Seuil, 1977, et la contribution essentielle de PERROUX. F, « Unité actives et Mathématiques nouvelles », Duodi ,1975, ch. II et III notamment.

⁷ Cfr. L'ouvrage toujours actuel de MASSE. P, BERNARD.P. « Les dividendes du progrès » . Le Seuil ,1969

⁸ [https://www.google.com/search?q=efficience\(23/02/2019\)à12h39](https://www.google.com/search?q=efficience(23/02/2019)à12h39)

⁹ -MARTINET. A « analyse de l'environnement, planification et management stratégiques de la grande entreprise », Thèse d'Etat, université de paris- dauphine,1975.

La recherche expérimentale démontre que cette évaluation est insignifiante si l'on applique les méthodes de la comptabilité classique, car les éléments significatifs se trouvent, pour l'essentiel parmi les coûts cachés.¹⁰

Les effets de changements effectués sur la situation du travail sont directement perceptibles à ce niveau et il convient de remarquer que des choix

Effectués à d'autres niveaux, ceux relevant de la stratégie sociale par exemple, tendent aussi à propager leurs effets jusqu'au lieu ultime de la régulation de l'activité (l'atelier, le bureau...).¹¹

A. Les systèmes comptables usuels et l'efficacité perdue

L'omission des phénomènes inhérents à l'activité de l'homme en situation de travail, par les **systèmes comptables** en vigueur, inspirés de l'analyse néo-classique, conduit à **privilégier des choix d'investissement imprudemment capitalistiques aux conséquences multiples**

Désormais ces phénomènes (exclusion de l'homme du processus de production, détérioration au moins relative des conditions de vie au travail, déqualification de nombreux emplois, substitution exagérée du capital au travail) sont bien analysés par les sciences de gestion et l'économie industrielle avec leurs corollaires (conséquences qui découlent automatiquement) aux plans du chômage et de l'inflation.

Il est difficile de se satisfaire d'une comptabilité qui masque jusqu'à 30% de la masse salariale, bien qu'elle en tienne compte implicitement et globalement.

Le caractère implicite de cette prise en compte ne permet pas aux fonctionnels comme aux opérationnels de voir leur attention attirée par ces résultats.

Souvent amorphe, la comptabilité analytique n'a de sens véritable qu'en rapport à des objectifs et des points de contrôle, c'est-à-dire lorsqu'elle est utilisée dans une optique de contrôle de gestion.

Mais précisément, si elle veut satisfaire les objectifs et besoins du management, il lui faut devenir évolutif et circonscrite à des domaines précis, évolutive car les problèmes actuels de la gestion ne sont pas nécessairement identiques à ceux de l'époque où a été conçu l'essentiel

¹⁰ -SAVLL. H « propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », rapport au VIII^{ème} Colloque international du Collège de France, décembre, 1977.

¹¹ MARTINET. A Stratégie économique et stratégie sociale de la grande entreprise. Cahiers Lyonnais de la recherche en gestion n°1, Février, 1978.

du système comptable, circonscrite à des domaines précis, puisque seule cette segmentation permet les actions de correction.

Le caractère global de la saisie des dysfonctionnements interdit à l'analyse de déceler les lieux où se produisent les coûts et bien plus encore les causes potentielles de ces coûts ; si l'absentéisme constitue dans certains unités un élément pondéreux, c'est plutôt la qualité des produits, ou les accidents du travail, qui sont pertinents dans d'autres cas.

D'autre part, certains des indicateurs évoqués deviennent obligatoires dans la perspective du bilan social. Sauf à accepter de conforter la dichotomie (division) constituée entre l'économique et le social, et à voir ces indicateurs servir exclusivement les services du personnel, il est particulièrement important, en les intégrant à la comptabilité analytique de permettre une décentralisation du bilan social dans les structures opérationnelles et de gérer ainsi explicitement la relation entre les phénomènes qu'ils décrivent et la performance économique de l'entreprise ¹².

B. Les coûts et performances cachés et l'efficience retrouvée

Le bilan social est un instrument de mesure du domaine social dans l'entreprise. Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Le bilan social doit comporter des informations sûres : l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

a. Les trois séries d'indicateurs qui composent le bilan socio-économique ¹³

Le bilan socio-économique complet est composé de trois séries d'indicateurs. En effet, les éléments de coûts et de performances non identifiés dans les systèmes comptables usuels peuvent être regroupés en trois catégories :

➤ Les éléments non quantifiables en l'état actuel de la connaissance qui resteront provisoirement appréhendés par des indicateurs qualitatifs.

¹²<https://fr.wikipedia.org/wiki/bilansocial> (09/04/2021) à 23&27

¹³SAVALL . K Analyse socio – économique ,n12° ,janvier 1978

➤ Les éléments quantifiables non susceptibles d'être évalués financièrement qui constituent l'ossature du bilan social français (indicateurs quantitatifs).

➤ Les éléments quantifiables évalués financièrement qu'il est possible d'intégrer dans la comptabilité analytique actuelle et qui plus généralement appartiennent à bilan financiers rénové dans l'appréciation par exemple de deux situations de travail (indicateurs financiers)

b. Le bilan socio-économique outils de prise d décisions

Comme le suggère la matrice l'explicitation porte tout à la fois sur les ergonomiques et psychosociologiques qualifiées usuellement de sociale et sur les coûts – performances économiques (financières). Les résultats contenus dans cette matrice sont un guide efficace lorsqu'il s'agit de décider d'un projet de réorganisation.

Ils présentent, en effet, l'immense mérite de mettre en lumière, de façon liée, les gains d'efficacité sociale compatibles ou non avec le maintien ou l'élévation de l'efficacité économique, et ceci dans un problème familier au management.

Ces résultats peuvent appartenir à l'une ou l'autre des situations suivantes :

Le projet améliore à la fois l'efficacité économique et l'efficacité sociale : la décision relève de la rationalité économique dominante, étayée par la positivité du calcul.

Le projet diminue (à court terme) l'efficacité économique, mais se traduit par un excédent au niveau des indicateurs sociaux quantitatifs ou des éléments qualitatifs : sa réalisation s'inscrit dans une rationalité économique intuitive étayée par un raisonnement de type stratégique, le coût net financier est jugé ou non compensé par les éléments positifs non évalués financièrement.

- Le projet est déficitaire dans les trois phases du bilan socio-économique : il peut être abandonné mais aussi réalisé par anticipation de l'événement qui pourrait imposer le changement, ceci dans une optique de stratégie sociale, voire de stratégie économique cette démarche se fixe fondamentalement l'objectif d'accroître l'intersection (croisement) entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux des différents partenaires, sans changer la nature de l'entreprise, afin d'augmenter son niveau d'efficacité et aussi de révéler les conditions de réalisation de cette dernière.

En effet, cette démarche est un système d'informations favorable à la négociation entre les partenaires sociaux, à l'intérieur de l'entreprise et même vis-à-vis de son environnement.

Les phases suivantes sont celles nécessaires à la réalisation d'une recherche sur les coûts des défauts (exemple : défauts de qualité, d'une durée de six mois environ) :

- Prise de connaissance du problème.
- Elaboration.
- Test et mise en place des indicateurs de qualité.
- Elaboration du modèle de gestion permettant la mesure des coûts.
- Evaluation financière.
- Analyse qualitative économique et ce pour la seule phase analytique.

2.2. Les résultats de la socio-économie des entreprises

Au stade actuel de la recherche, il est possible de distinguer deux séries de résultats au sein des entreprises :

2.2.1. Les résultats technologiques

Ils intéressent tout d'abord la comptabilité analytique puisqu'après avoir posé le cadre théorique de sa rénovation ¹⁴, nous avons pu tester expérimentalement et commencé à diffuser, au plan pédagogique, les premiers éléments opératoires.

Telle que nous la présentons, l'analyse des coûts est actuellement à même d'accueillir, soit de façon intégrée, soit de façon extracomptable, le calcul du coût des cinq indicateurs retenus jusqu'ici : **absentéisme rotation du personnel, qualité, productivité physique directe accidents du travail.**

Avec les notions de performances et coûts cachés, celle d'investissement en ressources humaines, amortissable sur une certaine durée de vie (coûts de recrutement, d'adaptation au poste et de formation par exemple), distingué des autres charges d'exploitation, en constitue le fondement conceptuel. Au plan technique, l'imputation rationnelle des charges de structure en est le principe essentiel. ¹⁵

Le véritable intérêt de cette comptabilité analytique rénovée est de servir la mise en place d'un **tableau de bord socio-économique** permettant d'une part une pertinence accrue du contrôle de gestion usuel, et d'autre part un diagnostic suivi des conditions de vie au travail. Il devient alors possible après pronostic sur la variation de certains éléments de ce tableau (tableau de bord socio-économique) d'analyser les écarts après réalisation de tel projet d'amélioration des conditions de Vie au travail.

¹⁴ SAVALL.H Enrichir le travail humaines.....op.cit.

¹⁵ Dans l'optique de PERROUX.F L'Economie de la ressource humaine dans un monde en développement, n°7,1974.

Dans Cette dernière optique, l'importance majeure des Choix d'investissement conduit à s'interroger d'abord sur la modification possible des manuels de procédure utilisés dans les grandes entreprises dans l'instruction des projets, ensuite sur la rénovation de certains modèles de choix d'investissement en vue à y intégrer les couts et performances cachés.

A cet égard, deux voies de recherche sont exploitées

- Tenter de passer, dans le cadre des modèles monocritère, de la maximisation des cash-flows actualisés (trop dépendants du seul facteur capital) à la maximisation de la valeur ajoutée (qui rend mieux compte de la combinaison capital-travail).
- Utiliser les éléments d'appréciation de l'efficacité socio-économique dans les méthodes d'analyse multicritères.

2.2.2. Les résultats scientifiques ¹⁶

L'explicitation des hypothèses sur lesquelles reposent les modèles technologiques évoqués, contribue, après d'autres, à relativiser la dichotomie (l'opposition)régnanteentre le champ économique et le champ social. Nous avons montré par ailleurs les dangers d'une systématisation des pratiques actuelles sur la stratégie sociale totalement détachée de la stratégie économique il en va de même pour le bilan social déconnecté du bilan financier. Pour intéressante qu'elle soit, la loi dans ce domaine ne peut suffire à réorienter l'activité des entreprises vers cette économie finalisée (au service de l'homme),compatible avec l'économie intermédiaire (économie des moyens) Sauf à accepter le rejet systématique de l'investissement dans la ressource humaine, pour raisons économiques »,ou dans le meilleur des cas, à se contenter de décisions prises dans l'ignorance des coûts et performances essentiels, il est fondamental, croyons-nous, de redonner au calcul économique (au sens de l'analyse des coûts-avantages) une pertinence qu'il a perdue : du fait de la réduction de l'économie aux relations entre les biens et à celles entre les hommes et les biens, et une homogénéité qu'il est en train de perdre, par la seule juxtaposition d'un bilan « Coût-avantages sociaux »au bilan « Coût-avantages économiques >>

S'agissant de la théorie des organisations enfin, l'économiste et le gestionnaire retrouvent dans points de contact avec le sociologue. L'on a déjà souligné au début de cet article, certaines convergences entre les dernières contributions de PERROUX.F et celles de

¹⁶ Dans MARTNET. Stratégie économique et stratégie sociale...archit.

CROZIER. M par exemple. ¹⁷ La recherche expérimentale nous conduit à expliciter les régulations effectuées par l'acteur et donc son degré de liberté par rapport au système.

A cet égard, les coûts et performances cachés liés aux conditions de vie au travail, deviennent aussi un indicateur de plasticité des structures, en révélant les différences d'efficacité de plusieurs micro-espaces de l'organisation.

Aux plans scientifique et technologique, l'analyse proposée nous semble se situer dans la voie de l'interdisciplinarité puisqu'elle offre des occasions de rapprochement et d'intégration d'éléments pris dans des disciplines différentes et plus précisément dans celles englobées usuellement dans les sciences humaines (sociales) d'une part, et économique d'autre part.

Elle permet par là même d'expliquer dans l'analyse économique, qui reste le monde de raisonnement fondamental de la gestion, certains concepts empruntés à d'autres disciplines.

Si elle se veut socio-économique, l'analyse est aussi stratégique et finalisée : « l'économiste de la ressource humaine ne peut accepter comme rationnelle la société d'exclusion qui ne connaîtrait que l'échange onéreux, l'accumulation rentable et l'opposition entre l'économique et le social »¹⁸

Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai défini les dysfonctionnements sociaux dans les entreprises et les possibilités de les réduire, cela est un passage capital afin d'entamer l'absentéisme.

Après avoir terminé avec ces dysfonctionnements qui représentent un ensemble ou une totalité. A présent, je vais essayer de détailler mon étude sur un champ plus spécifique et plus restreint, qui est réellement celui de l'absentéisme.

¹⁷ PREROUX.F Unité actives...,op.cit. et « pouvoir Economique, Bordas,1973 ». CROZIER. M « L'acteur et le système »,op.cit. voir aussi les critique faites par BIENAYME. « A Le réel et le rationnel »,le monde, 2728.11.1977 et J. LESOURNE « La pensée de Crozier »,L'expansion, déc.1977

¹⁸ A propos de PERROUX.F dans MARTINET. A, SAVALL.H et associés, Encyclopédie de l'économie, Larousse, 1978,1ère partie.

Chapitre II :

Généralités sur L'absentéisme

Introduction

Comme ce qui a été déjà évoqué plus loin, l'absentéisme apparait dès lors que le concept travail existe.

Ainsi, il ne serait pas typique d'une civilisation donnée ou d'une période de l'histoire en particulier, même s'il se présente de façon plus ou moins marquée selon le type d'organisation.

Cependant, le terme absentéisme fait peur, et reste un sujet tabou, d'autant que les managers craignent la réaction des organisations syndicales si bien qu'il est largement méconnu

C'est pour cette raison qu'il t'a un manque d'ouvrages ou de thèses sur ce thème. ¹⁹

Néanmoins, dans ce chapitre je vais essayer de le traiter, dans l'objectif de le cerner.

Pour cela, je vais procéder, comme suit :

- ✓ Dans la première section, je vais présenter : la définition, La différence (entre absence et absentéisme), les composants et types d'absentéisme ;
- ✓ Dans la deuxième section, je vais présenter les formes et mesures d'absentéisme.

Section 1 : Définition, composantes et types de l'absentéisme

L'absentéisme, on entend souvent parler dans le milieu du travail. Très différentes, les idées que l'on se fait de l'absentéisme en entreprise, qui n'ont pas cessé d'évoluer au fil du temps. Le sens commun, associe à une absence volontaire, abusive et illicite tandis que les statistiques en donnent de nombreuses autres définitions L'absentéisme est un concept qui reste à définir il n'existe pas de définition standard ou universelle.

Cependant, l'absentéisme est le concept clé de ce mémoire, c'est pourquoi il est indispensable de le cerner :

Qu'est-ce que c'est l'absentéisme ? ²⁰

¹⁹ MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail, éd Afnor, Paris, 2009,P :XVI.

²⁰<http://www.researchagate.net/publication/215569716> L'absentéisme au travail un révélateur d'un mal-organisation (14/01/2020) à 14h15

1.1. Définition de l'absentéisme et sa distinction de l'absence ainsi que ses composantes

1.1.1. Définition de l'absentéisme

La notion du concept absentéisme varie en fonction des valeurs et de la politique des dirigeants. Il a été largement étudié et plusieurs auteurs se sont exprimés par ce phénomène dans différents contextes et suivant des approches différentes. Toutefois, on retrouve plusieurs définitions, dans les principales sont :

Historiquement, l'absentéisme a été perçu comme une tactique ouvrière »pour défier la direction, par **PIERRE DUBOIS** ou comme « **l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu** »selon **JONES** et **NICHOLSON**. Le phénomène serait alors lié aux salariés absents, qui s'expriment par leur comportement, à savoir leur non présence.²¹

MARTOCCHIO et JIMENO le définissent ainsi : « **au 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** », autrement dit : « **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. Ce dernier permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées, tels que les congés payés.

Quoiqu'il en soit , c'est l'**Ecole des Ressources Humaines** sous l'impulsion d'**MAYO** (1880 – 1949) qui , dans les années 1930 , apporte le plus d'explication quant à ce phénomène. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'Etat coopératif » ,puisqu 'il fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence ou l'absence des salariés. En effet , il montre dans ses travaux l'impact des facteurs de l'environnement physique du travail et des conditions de travail sur le comportement des individus, à savoir leur présence ,leur motivation ou encore leur productivité .

Pour **THEVENET (1981)** , « **l'absentéisme au travail ,terme à connotation péjorative constitue l'indice d'une situation pathologique . On peut y inclure de ce point de vue les arrêts ordinairement qualifiés ou d'abusifs , qui se caractérise par une durée**

²¹ Mémoire online dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00539107/document page 11 (14/01/2020) à 16 h21

Généralement courte et par fréquence souvent importante Ils traduisent dans la majorité des cas consciemment ou non, une conduite de rejet de travail. Nous les qualifierons, pour simplifier d'arrêt volontaire ».²²

Selon nous, l'absentéisme s'entend comme le fait ne pas être présent physiquement à son poste de travail un jour ouvrable ; ce qui peut être le résultat d'un choix individuel. Ainsi, l'absentéisme n'est pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective (un empêchement lié à la santé par exemple). Dans cette optique, ce phénomène désigne un comportement, une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail. Définit par la répartition et la durée des absences sur une période donnée. Cela inclut ; les retards et les sorties prématurées aux heures de service.

1.1.2. La distinction entre absence et absentéisme

Dans le langage habituel, et dans un sens large, l'absentéisme est le plus souvent synonyme d'absence au travail, c'est- à -dire « **l'absence d'un salarié de son lieu de travail, non justifiée par un motif légal** » (Dictionnaire Le Robert). Or, dans la littérature managériale, sont distingués absence au travail et absentéisme.

1.1.2.1. Définition de l'absence

L'absence au travail désigne, « **dans un sens large, l'ensemble des absences d'un** travailleur pendant une période déterminée indépendamment de leur cause et de leur durée » (Weiss1979,P.55).

On y inclut les absences pour maladie, professionnelles ou non, celles dues aux accidents du travail, aux grèves, à la maternité, celles relatives à des absences injustifiées et aux mises à pied disciplinaires. Mais les absences inhérentes à des réglementations institutionnelles sont en revanche exclues : repos hebdomadaires, fêtes, vacances, congés formations...

1.1.2.2. Définition de l'absentéisme

L'absentéisme, dans un sens plus restrictif est « **compris parmi les absences au travail et se réfère uniquement à celles parmi ces dernières qui sont difficilement rapportables à des motivations apparemment fondées. Il comporte, par conséquent, une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences injustifiées** » (Weiss, 1979, p.57).

²² Dumas mémoire, opcit p :76.

Le terme absentéisme n'est donc pas neutre. Il introduit l'idée d'un comportement déviant, d'une sorte de tendance à être facilement absent ou d'un renoncement à l'engagement d'être présent de manière assidue à son poste. Pour **Weiss (1979)**, l'absentéisme exprime donc un jugement de valeur, un avis moral : « **l'absentéiste est celui qui se soustrait à un devoir qui abandonne sa tâche** ».

1.1.3. Les composantes de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme fait partie des données devant obligatoirement figuré dans le Bilan social des entreprises de plus de 300 salariés. Dans le cadre de l'absentéisme, que ce soit d'une collectivité ou d'une forme de l'organisation, il est en effet préférable de distinguer ses principales composantes :

- Les arrêts maladies
- Les congés maternité
- Les accidents de travail
- Les accidents de trajets
- Les maladies professionnelles
- Les grèves
- Les retards et les absences (justifiées et non justifiées)
- Les congés autorisés, congé spéciale ou les événements familiaux (congé

Paternité, congé de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés

Pour enfants malades, circoncision).

1.2. Les différents types d'absences

Dans le cadre de l'étude de l'absentéisme, que ce soit d'une entreprise publique ou privé, en trouve deux types d'absences qui sont pris en compte, les absences rémunérées et les absences non rémunérées, pour une meilleure lisibilité des résultats. Il est en effet préférable de distinguer les absences sur lesquelles il est possible d'agir, des autres formes d'absences.

1.2.1. Les absences rémunérées

Dans ce premier type d'absences, on distingue ce qui suit :

1.2.1.1. Les congés maladies

Les congés maladie, qui constituent la part de l'absentéisme dit compressible, regroupent les motifs d'absences pour raisons médicales.

La loi accorde aux travailleurs, qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raisons de santé, des congés maladie rémunérés.²³

Il existe 6 formes d'absences pour raisons médicales :

A. Le Congé pour Maladie Ordinaire (C.M.O)

Il est le plus souvent découpé en sous catégories en fonction de sa durée, pour une analyse plus fine.

Ce sont les congés les plus fréquents, puisque relèvent de ce régime tous les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre congé de maladie. L'individu perçoit l'intégralité de son traitement pendant trois mois. Après trois mois d'absence il doit adresser un certificat médical à son employeur, sous 48h, pour justifier de son absence.

B. Le Congé Long Maladie (C.L.M)

Il est accordé aux fonctionnaires en cas de maladie nécessitant un traitement et des soins prolongés, et présentant un caractère invalidant. Il peut s'étendre sur une durée supérieure à 6mois

C. Le Congé Long Durée (C.L.D)

En cas de maladie mentale, tuberculose, affection cancéreuse, poliomyélite ou déficit immunitaire grava et acquis, le congé peut s'étendre sur une durée de cinq ans, il est accordé après examen par un médecin agréé et avis du comité médical.

D. Les congés pour Accident du Travail (A. T)

Il incluant les accidents de service et les accidents sur trajet, les déclarations doivent être transmises à la caisse de sécurité sociale dans les 48 heures qui suivent le jour de l'accident.

E. Les congés pour Maladie professionnelle (M.P)

²³ Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.

En peut dire d'une maladie qu'elle est professionnelle lorsqu'elle est la conséquence directe de l'exposition d'un agent à un risque biologique, chimique, physique ou si elle résulte des conditions d'exercice de l'activité professionnelle.

1.2.1.2 Les autres absences rémunérées

Dans le cadre des absences rémunérées pour motif autre que médical, en trouve :

A. Les congés liés à la maternité ou à l'adoption

Ce genre d'absence est limité par une durée de trois mois. Les travailleurs féminins peuvent bénéficier également conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absence rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures par jour pendant les six premiers mois, et une heure par jour durant les six mois suivants et un jours ouvrable chaque mois pour femme enceinte à compter du 3^{ème} mois.²⁴

B. Les absences pour évènements familiaux

On peut citer comme évènements :

- La naissance d'un enfant du travailleur
- Le décès père ou mère travailleur
- Le décès du conjoint du travailleur
- Le décès du descendant du travailleur
- Le décès du frère ou sœurs du travailleur
- Le décès du frère ou sœurs du conjoint
- Le mariage du travailleur
- Le mariage de l'un des descendants du travailleur

Dans le cadre de ces évènements, le travailleur ouvre droit à trois jours ouvrables, rémunérés (Selon l'Article 54 A1 de la loi 90/11).La convention collective applicable à l'entreprise peut toutefois prévoir des jours de congés supplémentaires.

Les congés doivent être pris au moment des événementen cause, le jour d'autorisation d'absence ainsi accordé n'ayant pas à être nécessairement pris le jour de l'événement le justifiant, mais dans la période entourant cet événement.

²⁴ Article 152CE

Par exemple, en cas de mariage d'un enfant, le jour de congé peut être posé pour la date du mariage, mais aussi la veille de cette data ou le lendemain.

C. Les autorisations d'absences pour motif syndical ou de représentation

En lien avec les **articles 54 A 1 de la loi 90/11**, relatif à l'exercice du droit syndical.

D. Les absences spéciales rémunérées

Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale et pour passer des examens académiques ou professionnels, ainsi que la participation à des compétitions sportives nationales ou internationales lorsque le travailleur possède la qualité d'athlète (**Article 54A2 de la loi 90/11**).

Les absences. Ces deux jours de révision doivent être prias avant le début de la première épreuve et sont fractionnables pour les écrits et les oraux.

E. Les absences spéciales autorisées

Ce sont des absences autorisées pour accomplissement du pèlerinage aux lieux saints de l'Islam pour une durée de 30 jours une fois durant la carrière professionnelle du travailleur (**Article 54 A4 de la loi 90/11**).

Ces formes d'absence sont distinguées dans les statistiques, mais ne seront pas prises en compte lors de la réflexion sur les perspectives de lutte contre l'absentéisme, dans le sens où la collectivité ne peut d'aucune manière tenter de le réduire. Ces absences sont le résultat de l'exercice des droits légaux des agents.

1.2.2. Les absences non rémunérées

Dans les absences non rémunérées, nous avons ce qui suit :

1.2.2.1. Les absences pour convenances personnel

Des autorisations peuvent être accordés dans ce sens dans la limite de dix demi-journées par an.

1.2.2.2. Le détachement sans solde

Il s'agit de détachement pour un mandat électoral (A. P.C, A. P.W) et pour

Accomplissement des obligations du service national (Article 98 et 99)

1.2.2.3. Le mise en disponibilité du travailleur

La disponibilité est la situation de l'agent qui se trouve place temporairement, hors de son administration ou service d'origine et qui cesse de bénéficier durant cette période de la rémunération et du bénéfice des droits relatifs à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

La mise en disponibilité est accordée pour une période d'une année renouvelable à l'issue de la durée de cinq ans (**Article 56 de la loi 09/11**).

1.2.2.4. Les congés sans solde à titre exceptionnel

Le travailleur peut bénéficier de ce type de congé pour une durée inférieure ou égale à un mois dans l'année et ce dans les cas de nécessité absolue.

Nonobstant de ces types d'absences, il est toutefois à signaler que lors de notre recherche on peut démontrer que l'absentéisme peut se caractériser par dichotomie : durée versus fréquence des absences, absentéisme compressible versus absentéisme incompressible.

Cette dichotomisation de la mesure de l'absentéisme a pour origine une problématique de recherche commune : différencier l'absentéisme sur lequel le gestionnaire peut agir de celui sur lequel il n'a aucune prise

Section 2 : Formes et mesure de l'absentéisme

2.1. Les formes de l'absentéisme

Certains raisonnent en termes de validité des absences : 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

Il existe diverses manière de classifier les absences suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation... Et par conséquent, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués :

2.1.1. L'absentéisme normal

Bien que l'absentéisme soit un terme péjoratif, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal, et ce, à plusieurs titres :

2.1.1.1. Absentéisme irréductible

Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise etc.) il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité.

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.

2.1.1.2 Absentéisme autorisé

Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Toute entreprise est libre d'octroyer des congés. Autorisés supplémentaires, comme par exemple, des jours aux parents : d'enfants malades.

Par ailleurs, la décision est souvent décentralisée jusqu'à un service qui bénéficie de certains usages particuliers, voire jusqu'au supérieur hiérarchique.

Notant que si, un manager accorde le droit à un collaborateur de se rendre à un rendez-vous médical pendant les heures de travail, donc il l'autorise à s'absenté mais il ne sera pas enregistré comme de l'absentéisme : elle ne sera pas aussi comptabilisée dans le bilan social, cette absence sera invisible.

Mais dans le cas contraire, si l'ouvrier n'a pas l'autorisation pour ce rendez-vous il risque de se mettre en arrêt maladie ce jour-là. La gestion de l'absence fait donc pleinement partie du management, et ce, en trouvant un arrangement qui témoigne d'une forme de reconnaissance.

2.1.1.3. Absentéisme utile

Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée d'une personne de la considérer comme une absence inutile.

Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir

Plus heureux au travail. Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60%.²⁵

²⁵ D'après Wallace Huffman, professeur de l'université de l'Iowa

C'est le même cas pour les temps de pause, là diverses études montrent que la réduction des temps de repos nuit, non seulement à la productivité, mais aussi à la qualité du service. En effet, ce sont des moments de convivialité entre les collègues, des moments pour souffler, décompresser, se détacher de certains événements difficiles rencontrés dans le cadre de son travail.

Vouloir s'attaquer à la moindre petite absence de son poste de travail sous prétexte de Productivisme risque donc de se révéler contre-productif

A contrario, conserver des temps de pause de quelques minutes peut préserver L'entreprise de salariés isolés et en souffrance, qui s'absenteront, eux, sur de longues durées. D'informations entre deux services, par exemple, qui s'ignorent, par ailleurs. ²⁶

2.1.2. L'absentéisme moral

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de Présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne et il s'agit du cas de salariés présent Physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. Bien qu'il se développe en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

2.1.3. L'absentéisme subi

Cette forme d'absentéisme consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise et dont les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une grève de transport... Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'une entreprise n'a aucune prise dessus.

2.1.4. L'absentéisme choisi

²⁶ CL Zarifian. P, Travail et communication, Puf 1996.

Il s'agit d'absence délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui demande à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, de finir de construire sa maison par exemple.

Au-delà de ses abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces derniers sont souvent liés à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance.

2.1.5. L'absentéisme contraint

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur comme le cas d'un parent qui ne vient pas au travail, et ce pour s'occupe de son enfant malade.

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.

Les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise :

- Mauvaises conditions de travail.
- Une cadence trop élevée.

2.2. Les instruments de mesure de d'absentéisme

L'absentéisme est un problème qui coûte cher à l'entreprise indépendamment de sa taille. Être en mesure d'avoir un suivi de l'absentéisme, est une mission primordiale pour le responsable des ressources humaines

Auparavant démunis face à ce phénomène, les RH possèdent aujourd'hui un grand nombre d'indicateurs qui leur permettent de l'identifier et de mettre en place les bonnes pratiques pour y remédier.

Ces indicateurs sont nécessaires pour réaliser des tableaux de bord complets de l'absentéisme, tableaux qui constituent le premier outil dans la démarche d'analyse de l'absentéisme

2.2.1. Le taux d'absentéisme

En effet, parler d'absentéisme sans l'évaluer serait pure abstraction. Le taux d'absentéisme exprime un indicateur primordial, il s'agit de l'instrument de mesure le plus utilisé, parce qu'il est le plus significatif, il est indispensable à toute analyse de l'absentéisme.

Le taux l'absentéisme est calculé en établissant le rapport entre les heures d'absences et les heures conventionnelles théoriques du travail.²⁷

$$\text{Le taux l'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours d'absences(ou d'heures)pendat une période X}}{\text{Nombre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période}}$$

La formule de base est toujours la même. Cependant, les modalités de calcul peuvent varier d'une entreprise à une autre. Ainsi, le taux l'absentéisme correspond à la part du temps de travail perdu en raison des absences,

Ce taux peut être calculé pour l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut de salariés donné. C'est un outil majeur qui permettent à l'entreprise de se situer, mais aussi de situer où se trouve ses problèmes en interne.

2.2.1.1. Comparaison des taux d'absentéisme

Un dirigeant a intérêt de comparer son taux d'absentéisme avec celui d'autres entreprises, cela permet de se situer et de se rassurer ou bien de s'inquiéter. Dans la 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. Car, au cours de la réalisation de cette comparaison, plusieurs obstacles peuvent apparaitre, dont les principaux sont au nombre de trois, comme suit :

- Le premier obstacle consiste à recueillir les données des entreprises auxquelles on veut se mesurer
- Le deuxième obstacle consiste à retraiter les données récoltées suivant les éléments inclus dans le taux d'absentéisme
- Le troisième obstacle consiste à retraiter les chiffres suivant le monde de calcul propre à chaque entreprise.

2.2.1.2. La fiabilité des taux d'absentéisme

²⁷ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004. P :103.

Une fois ces limites exposées, **quelle est la fiabilité d'un tel Benchmark ?**

Il n'a d'intérêt que si les données brutes ont été retraitées. Il serait à donner des ordres de grandeur, se situer grossièrement. Les comparaisons doivent de toute façon, être menées avec prudence.

Surtout, avant de chercher à se comparer aux autres, la première étape est de fiabiliser ses propres données. Plusieurs entreprises avancent encore des chiffres sans connaître exactement les éléments intégrés et les modes de calcul utilisés pour les obtenir.

Il arrive couramment qu'une entreprise dispose en son sein de trois ou quatre taux d'absentéisme différent. Il y a le taux calculé par la D.R.H. celui du responsable du contrôle de gestion social, celui du responsable des conditions de travail et celui des médecins du travail.

Il existe, des absences relativement invisibles ou oubliées. En effet, un cadre qui prétend être malade ou en rendez-vous à l'extérieur toute la journée, peut très bien passer un après-midi au cinéma en réalité. De même, les personnes en charge de relever les absences font parfois preuve de complicité.

2.2.1.3. Le seuil d'absence

Néanmoins, il n'y a pas de taux normal d'absentéisme : c'est à chaque entreprise d'estimer les seuils critiques, c'est-à-dire le moment où la situation devient problématique

En effet, dans la réalité, en dessous de 4 et 5%, les spécialistes avancent que le taux est bon. Par contre dès qu'il atteint 8 à 10% Il nécessite une analyse approfondie. Or, un taux d'absence élevé est en général indicatif de dysfonctionnements structurels dont les causes ne sont pas immédiatement saisissables.

Mais il peut aussi être conjoncturel : une épidémie de grippe, par exemple, peut provoquer des absences occasionnelles et des lors un accroissement de taux global.

En plus du taux d'absentéisme, Il convient de traiter le phénomène de l'absentéisme en fonction de sa durée, de sa fréquence et de son cout. C'est sur la base de ces indicateurs que des actions spécifiques devront, ensuite, être mises en place.

2.2.2. La durée des absences²⁸

La notion de durée de l'absence donne une sensibilité chronologique au concept de l'absentéisme. Il convient de prendre en compte la durée des absences en nombre de jours, car la longueur induit des causes différentes.

²⁸ MONNEUSE Denis, opcit, P :166.

Un absentéisme qui dure révèle une fragilité des agents, avec de réels problèmes de santé, tandis qu'un absentéisme court et fréquent révèle davantage un problème d'ambiance ou de stress au travail, bien qu'il faille étudier les absences dans le détail pour en tirer des conclusions. Ce dernier est imprévisible, et bien souvent intempestif.

Dans le même ordre d'idée, calculer un nombre moyen de jours d'absence par agent peut dégager la tendance de la collectivité :

$$\text{La durée des absences} = \frac{\text{Heures ou nombre de jours d'absence au sein de la collectivité}}{\text{Equivalent Temps Plein de la collectivité}}$$

2.2.3. La fréquence des absences ²⁹

La fréquence représente le nombre de fois qu'une personne a pris la décision au cours d'une période donnée, de ne pas aller travailler. Elle est mesurée par le rapport établi entre le nombre d'absences et le nombre de salariés (effectifs moyens) lorsqu'elle est calculée pour l'ensemble des travailleurs. Cet indice permet d'identifier les travailleurs qui s'absentent le plus souvent

$$\text{La fréquence des absences} = \frac{\text{Nombre d'absences par période}}{\text{Nombre de salariés par période}}$$

2.2.4. Le coût moyen de l'absentéisme

En termes de coût de l'absentéisme, le calcul est un peu plus complexe. Il

Correspond à la rémunération des agents absents, auquel on ajoute le coût de leur remplacement, et enfin on soustrait les remboursements de l'Assurance Maladie.

La difficulté des collectivités réside bien souvent dans le premier élément du calcul. Il est en effet difficile d'établir le coût direct des agents absents, compte tenu de la diversité de leur rémunération.

Pour un résultat exact, il faudrait prendre les absences au cas par cas, ce qui implique que les entreprises se satisfont souvent d'un coût moyen, approximatif, ou mettent en place une méthode de suivi des absences, au jour le jour.

²⁹ MONNEUSE Denis, opcit P :166.

Chapitre III :

*Absentéisme, réalité et Lutte contre le
phénomène*

Introduction

Après avoir analysé d'une manière générale l'absentéisme dans le chapitre précédent, il est à présent nécessaire d'approfondir un peu plus dans ce sujet.

Pour cela, j'ai jugé nécessaire de déterminer, dans la première section de ce chapitre, les causes et facteurs qui contribuent à l'apparition et à l'augmentation des absences, afin de connaître l'origine de ce phénomène.

Pour la suite, je vais vous présenter, les conséquences et impacts de l'absentéisme. Ce qui va permettre de connaître les résultats de ce dernier sur l'entreprise, sous de nombreux angles :

- Le côté financier
- Le côté social
- Le côté organisationnel

Enfin, dans la deuxième section, je vais essayer de résoudre le problème de l'absentéisme, en proposant des solutions afin de lutter contre ce phénomène qui est en permanente évolution dans nos sociétés.

Section 1 : Causes et conséquences de l'absentéisme

L'absentéisme est une réalité qui consomme de nombreuses entreprises, tous secteurs économiques confondus. Il représente un fléau pour de nombreuses entreprises : l'absence d'un salarié perturbe le fonctionnement de la société, et engendre un coût de remplacement élevé. Il faut donc s'intéresser aux causes et conséquences de l'absentéisme, afin de déterminer les mesures à prendre pour l'éviter.

1.1. Les causes et facteurs favorisant l'absentéisme**1.1.1. Les causes de l'absentéisme**

Les causes de l'absentéisme sont nombreuses, difficiles à expliciter et propres à chaque entreprise, y compris entre divers sites ou établissements. Elles peuvent être objectives ou subjectives :

1.1.1.1. Les maladies

RHODES et **STEERS (1984)** ont montré l'existence d'une relation positive

Entre l'état de santé des travailleurs et leur niveau d'absence au travail.

La relation entre l'état de santé et l'absentéisme est peu discutée, probablement en raison de la relation qui existe entre ces deux variables, En effet, les salariés croyant avoir ou ayant un piètre (minime) état de santé sont plus sujets à s'absenter que les autres.

L'absence pour raison de santé est l'une des causes les plus prédominantes. Ces absences sont composées des Congés pour Maladie Ordinaire (ce sont des absences justifiées, pour courte maladie) C.MO mais aussi des Congés pour Longue Maladie **C.L.M** (avec une longue durée). Elles nécessitent un arrêt de travail et elles ne sont engendré ni par un abus de la part de l'individu, ni par un dysfonctionnement organisationnel de la collectivité.

1.1.1.2 Les conditions physiques et matérielles du travail

L'insuffisance quantitative et qualitative des matériels et outils de travail implique les conditions difficiles de travail qui bloquent l'élan professionnel et la haine du poste de travail par certains travailleurs.

1.1.1.3 La chute de l'éthique professionnelle

Il a été souvent dit des absentéistes, qu'ils font état d'inconscience professionnelle. La chose publique n'a aucun sens pour eux. Leur travail n'a aucun sens pour leur vie, ils sont désintéressés vis-à-vis du travail.

On pourrait justifier l'inconscience professionnelle par l'arrière-plan socioculturel de l'individu

Du avant sa prise de fonction d'une part, et par des raisons purement subjectives d'autre part.

1.1.1.4 La manque de motivation

Pour des raisons de difficultés d'adaptation au poste de travail. Le travailleur est dans un milieu non ambiant, donc il se trouve mal à l'aise, chose qui le conduit à une démotivation caractérisée, d'où l'aboutissement à un manque de conscience professionnelles et par voie de conséquences se traduit par de fréquentes absences irrégulières.

1.1.1.5. Le transport

Il a été constaté que les grandes distances séparant le lieu de travail du lieu résidence des salariés, la perturbation des moyens de transport pendant les périodes de fêtes religieuses, embouteillage mènent ces derniers soit à arriver en retard, soit à prolonger les journées de repos.

1.1.1.6. Temps de travail

Le nombre d'heures excessives de travail engendre le désintéressement au travail. Le travailleur se trouve envahi par la fatigue physique et / mentale. Cette fatigue menée moral du travailleur en engendre le stress, ce qui incite celui-ci à s'absenter de son milieu de travail. En effet, l'intensité de la charge physique et mentale entraîne l'augmentation de la fatigue physique et mentale et par conséquent l'augmentation de l'absentéisme,

1.1.1.7. Nature de la tâche

Certaines caractéristiques des tâches de l'employé (l'autonomie, les possibilités de mobilité ou d'avancement...) influencent sa décision de s'absenter ou non de son travail.

Selon la **théorie de Herzberg**, l'absentéisme varie en fonction des facteurs d'hygiène et de motivation engendrés par la tâche que l'employé doit accomplir. Ainsi, l'absentéisme peut être lié directement à la tâche. Il peut se manifester plus chez les salariés qui accomplissent des tâches répétitives et standardisées et qui sont appelés à accomplir un travail conforme à la norme.

1.1.1.8. Rémunération

Selon FAYOL « *le taux de rémunération dépend, d'abord de la circonstance indépendante de la volonté du patron et de la valeur des agents, telles que la cherté de la vie, l'abondance ou la rareté du personnel, l'état général des affaires la situation économique de l'entreprise, il dépend, ensuite, de la valeur des agents et il dépend, enfin, du mode de rétribution adopte* ».

Dans le cas où le salaire est faible, le salarié peut éprouver un sentiment moins incitant à avoir un comportement au travail irréprochable. Tout porte à dire que « **le mode de rémunération lui-même peut être source de satisfaction ou d'insatisfaction** »

« **Des enquêtes des instituts de sondage et les études statistiques du ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle indiquent régulièrement que la**

rémunération est non seulement la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de perte d'emploi, mais aussi, la cause principale des conflits sociaux en France (selon IGALENS et PERETTI en 1986), elle est également la source d'attente de changement la plus forte pour les salariés (selon Sire et David en 1993) »

Ainsi, la rémunération est un facteur important qui joue dans la détermination de l'assiduité du travailleur. En ce sens, on peut dire qu'un bon niveau de salaire favorise la régularité des salariés et, au contraire, un faible niveau de rémunération est en liaison directe avec l'absentéisme.

L'injustice distribution (**théorie d'ADAMS**) sera perçue par la personne, lorsqu'elle constate que le ratio de ses rétributions (le salaire et ses accessoires) et de ses contributions (efforts, talent, diplômes, expérience) est inférieur à celui d'une autre personne considérée comme un point de repère (même poste). La perception de cette injustice peut développer le sentiment d'insatisfaction et de démotivation et par conséquent l'émergence de l'absentéisme parce que la personne a trouvé que sa contribution n'a pas été reconnue.

1.1.1.9. Engagement

L'engagement est un état émotionnel et psychologique de l'individu qui se réfère à une dimension affective, calculée et normative. L'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel des employés, à leur identification et leur implication. Cet attachement souligne le souhait de l'individu de faire partie de l'organisation, de contribuer à son fonctionnement et son développement.

Le contact juridique se substitue avec temps à un contrat psychologique. Si l'individu se trouve très attaché à l'organisation, il va donner son temps, son énergie et même sa vie à l'entreprise. L'absence de l'engagement affectif chez le salarié, qui est en relation avec la perception de la justice organisationnelle et le profil psychologique, développe chez lui le sentiment d'insatisfaction et donc il va rechercher des raisons pour s'absenter.

1.1.1.10. Précarité de l'emploi

La précarité joue un rôle important dans l'assiduité des travailleurs. Avec le développement du travail atypique (le travail à temps partiel, l'intérim, le Contrat à Durée Déterminée **C.D.D**), ou le lien avec l'entreprise se trouve fragilisé, on trouve un certain nombre de salariés qui viennent travailler même ils sont affectés d'une maladie courante (grippe, angine) parce que qu'ils craignent de perdre leur emploi.

Mais lorsque l'accès au Contrat à Durée Indéterminée **C.D.I** est possible, ils vont multiplier les absences dès qu'ils accèdent à ce type de contrat.

1.1.1.11. L'insatisfaction au travail

Les premières recherches empiriques cherchent à expliquer le phénomène de l'absentéisme. Le mécanisme derrière ce principe repose sur l'idée que l'employé insatisfait de certaines conditions de travail cherche à éviter ces conditions. Plusieurs recherches ont tenté de démontrer cette relation³⁰

Par contre, comme proposé par **HACKETT**, la notion d'un lien fort et direct entre l'absence et l'insatisfaction apparaît être beaucoup trop simpliste

1.1.1.12. Le stress au travail

« **L'absentéisme peut être perçu comme mécanisme d'autodéfense par rapport au stress** », ³¹ des études ont montrées que **50%** des arrêts maladies et accidents de travail seraient dus au stress. ³²

L'absence au travail peut être considérer comme un mécanisme d'adaptation face à certaines situations. L'absence devient un comportement permettant d'éviter des facteurs de stress. Rappelons d'abord que le stress est selon une approche psychologique : le produit d'une transaction entre la personne et son environnement, l'absence provoquerait une diminution de la tension ou du stress ressentir par le travailleur.

Finalement, la contribution majeure des travaux met en relation, stress et absentéisme, et d'avoir révélé que « **les relations entre le stress et l'absence varient selon une mesure d'absence (soit la durée et la fréquence)** ».

1.1.1.13. La fatigue

Elle est un facteur générateur d'absentéisme. Elle affecte souvent les agents plus ou moins organisés. Après avoir récolté plusieurs heures supplémentaires, ils se créent volontairement quelques jours de repos. Acôté de cette décision individuelle, l'absentéisme de l'agent peut s'effectuer avec la complicité du supérieur hiérarchique.

³⁰ FICHER Gustave – Nicola , traité de psychologique de la santé, édition, Dunod ,Paris, 2002 , P.489

³¹ MONNEUSE Denis, L'absentéisme au travail de l'analyse à l'action),éd Afnor, paris, 2009, P :94, This, P :94

³² Ibid, P94

En effet, à la suite d'une longue assiduité accompagnée d'un dur travail, le supérieur peut prendre l'initiative de proposer à son agent une journée de repos (pays bien sûr) dont ils sont les seuls informés.

Il s'agit là d'une absence qui n'a rien de phénomène. Elle est une sanction positive. Le supérieur estime que c'est le seul outil dont il dispose pour récompenser ses subordonnés méritants.

1.1.1.14. L'alcoolisme

Dans une certaine mesure, un état d'ébriété fait perdre tous les sens y compris celui de la conscience professionnelle.

L'alcoolisme est une manifestation de la chute de l'éthique professionnelle en général.

Il conduit généralement à des déviations de comportement et à l'absentéisme.

1.1.1.15. Les conduites induites et le refus délibéré d'aller travailler

C'est une cause subjective, constatée lorsqu'il y'a une marge de liberté et qu'un choix est possible. Le désir de rester sans travailler peut conduire à la décision de s'absenter.

Cependant, on peut conclure que l'absentéisme est parfois dû au désir et à la volonté délibérée du travailleur de s'absenter. D'où l'importance des moyens coercitifs pour décourager ce genre de comportement.

Ajoutant enfin que le désir délibéré de rester à la maison se traduit parfois par des simulacres de maladies. Très souvent, ce sont des issues, des échappatoires pour répondre à ce besoin mal placé. Cela explique parfois l'importance des absences pour raison de santé.

1.1.2. Les facteurs favorisant l'absentéisme

La clarification du phénomène de l'absentéisme passe principalement par la

Détermination des facteurs individuels et collectifs

1.1.2.1. Les facteurs individuels favorisant l'absentéisme

Certains caractéristiques directement liées aux personnes constituent des

Facteurs explicatifs de leur absence. Parmi ces éléments, relevons :

A. L'âge

Beaucoup de chercheurs confirment que l'absentéisme croit avec l'âge de

façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, dont on trouve :³³

VANCAUWELAERT et CORNIETTI (1975), ont mis en évidence, dans une grande entreprise française, l'existence d'une relation entre l'âge et l'absentéisme. Selon lui, ce facteur, bien qu'il soit difficile à isoler, en particulier pour le personnel féminin varie dans le même sens que la fréquence des absences.

JARDILLIER (1984), 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.

Selon **HEILBRONNER et JARDILLIER** : l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentent fortement avec lui. Les absences des salariés âgés sont différentes de celles des plus jeunes, elles ne sont guère plus nombreuses mais sont beaucoup plus longues.

VATTEVILLE (1985) explique cette liaison forte entre âge et absence par la dégradation de l'état de santé des salariés. Cependant, l'âge est l'une des rares variables aisément disponibles pour étudier l'absentéisme et il correspond à des styles de vie et vraisemblablement à des attitudes professionnelles. Ainsi, plusieurs auteurs n'estiment que l'âge soit 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.

Donc l'absentéisme traduirait alors une augmentation des risques de maladie avec l'âge, mais aussi une meilleure maîtrise par les plus âgés, le meilleur état de santé des plus jeunes, mais aussi une meilleure maîtrise par les plus âgés des opportunités de s'absenter et d'utiliser les normes en vigueur dans l'entreprise.

B. Le sexe

De nombreuses études ont démontré l'influence du sexe des employés sur leurs comportements au travail, on trouve :³⁴

VANCAUWELARERT et CORNIETTI (1975) indiquent que d'une façon générale, l'absentéisme moyen du personnel féminin est plus élevé que celui des hommes.

³³ MONNEUSE Denis, op. cit. P :147.

³⁴ Halshs.archives-ouvertes./.../PDF/Absentéisme_Dumas_pour_L_Harmattan. pdf (consulté le 08/04/2021)

Pour **JARDILLIER et BAUDUIN (1984)**, d'après les résultats de l'enquête réalisée en Février 1978 dans la région parisienne, les femmes s'absentent incontestablement plus que les hommes.

Pour **THEVENET (1981)**, dans son étude dans milieu bancaire, les femmes sont en général plus absentes que les hommes. Quel que soit leur niveau de qualification, quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes et de loin.

Ce constat est confirmé par **VLASSENKO et WILLARD (1984)** qui se fondent sur l'enquête du ministère du travail datée de 1979 et ils estiment que l'absentéisme des femmes est plus élevé que celui des hommes quel que soit le secteur

Selon **VANDEN HEUVEL** : « Les femmes sont plus sensibles aux pressions à l'extérieur du milieu de travail, telles que les événements stressants de la vie ».

Une étude menée en 1985, **COTE-DESBIOLLES** a démontré l'influence du sexe sur l'absentéisme, semble être avérée, car les résultats ont démontré qu'un pourcentage de **42%** des hommes s'absentent et **53%** pour les femmes.

Cependant, il ne faut pas négliger la faire que la gravité des absences sont plus élevées chez la population masculine, dû à la nature des activités exercées qui se traduit par une exposition différente aux risques d'accident de service : par contre l'incidence des absences pour maladie est la même pour les deux sexes.

Ce facteur présente un intérêt certains du fait de l'importance de la réglementation de travail féminin et à l'égalité professionnelle.

La littérature rapporte assez souvent que les femmes, et particulièrement entre l'âge de 25 et 34 ans, s'absentent plus souvent que les hommes.

C. La situation familiale et matrimoniale

Selon **JARDILLIER et BAUDUIN** les mariés seraient plus absents que

les célibataires. Ceci a été renforcé par **THEVENET** qui explique par la raison de la charge familiale des personnes mariés, de même pour **NAYLOR et VINCENT**, ainsi que **STONE** et **ATHELSTAN** remarquent que l'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille. Ses relations sont, pour eux, moins vraies pour les hommes.

Ainsi, les personnels mariés s'absenteraient plus que les célibataires en raison de la charge familiale. Lorsque l'on est célibataire et sans enfant. Le travail et a priori moins directement concurrence par d'autre source d'occupation et d'identité.³⁵

A cet égard, les hommes et les femmes célibataires auraient des taux d'absence semblables« **sachant que le sentiment de conflit dans l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur de croissance des absences** »³⁶

Dès qu'on se met en couple, surtout si le conjoint travaille, l'absentéisme augmente. Cela est surtout vrai chez les femmes, alors que du côté des hommes, l'effet de la mise en couple est plus souvent neutre, voire un élément réducteur des absences.

Autrement dit, lors de la mise en couple, on assiste à un transfert des absences masculines vers les absences féminines. Ainsi, les employés avec de grosse famille et des obligations personnelles ont une fréquence d'absence plus élevée « **plus on a d'enfants, plus on est absent, surtout si ses enfants ont moins de 06 ans** »³⁷

D. L'ancienneté

Ce facteur présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salarié, d'une porte sur son statut dans l'entreprise, d'autre part Selon **THEVENET (1891)** « **les nouveaux embauchés sont reconnus comme moins absents parce qu'ils doivent intégrer les normes de l'entreprise, le jeune embauché ne connaît pas le fonctionnement (la réglementation) de l'absentéisme les modes d'indemnisation sont très défavorables pour un nouveau recruté ou l'absentéisme étant un comportement perçu négativement, il ne peut risquer d'hypothéquer un crédit non encore acquis. Le premier stage passe l'apprentissage de l'organisation est fait, les opportunités de comportement sont perçues et les normes intégrées Ajoutant que les nouveaux recrutés n'éprouvent pas encore de sentiment de saturation ou de lassitude par apport à leur entreprise ainsi que leur situation de travail et ils veulent prouver aux autres et se prouver d'ailleurs, à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir** ».³⁸

E. La satisfaction par rapport aux horaires pratiques

³⁵ MONNEUSE Denis, opcit, P :90

³⁶ Lbid ,P :90

³⁷Lbid ,P :91

³⁸ VATTEVILLE E, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Ed Economica, Paris, 1985 ,

Pour les horaires de travail il semble que l'absentéisme progresse avec le

Nombre d'heure demandée et l'inconfort et la pénibilité des horaires pratiqués, « **Le travailleur n'a souvent d'autres ressources dans les moments où la rigidité est ressentie le plus durement, que de se réfugier dans l'absentéisme.** »³⁹

« **L'existence d'horaires décalés, imposés, roulants... conduit à des taux d'absentéisme supérieurs aux horaires plus classiques. L'explication tient à la difficulté de vivre en décalage avec la norme sociale dominante** »⁴⁰

On retrouve entre autres, des causes fréquentes d'insatisfaction au travail en raison de la durée du travail et les contraintes du travail par équipe ainsi que le travail de nuit, ce qui engendre des perturbations et du stress dans le milieu du travail.⁴¹

Dans un autre ordre d'idée, les individus qui effectuent des heures supplémentaires s'absenteraient plus fréquemment que les autres « **les heures supplémentaires ont été inventées pour permettre de faire face à des augmentations imprévues de l'activité** »⁴²

Le contrôle sur les heures supplémentaires effectuées est cependant très important car des problématiques sur les heures supplémentaires sont bien présentes dans les débats relatifs à la réduction du temps de travail.⁴³

Ainsi, Une étude réalisée par le **Centre National de la Recherche Scientifique (C.N.R.S) en 2004** a montré que la majorité des employés apprécie beaucoup la possibilité de 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 besoin de demander des autorisations pour sortir ou arriver plus tard pour des raisons personnelles ; et d'autre part d'augmenter leurs satisfactions.

F. Niveau de formation

³⁹ DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, De Boeck Université, Paris, 1999, P :244.

⁴⁰ MONNEUSE Denis, op.cit,p :103

⁴¹ FRASER TM, Stress et satisfaction au travail, (étude critique), éd Bureau International du Travail, Genève, P :26

⁴² DE COSTER Michel, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} Edition. De Boeck Université, Paris, 1999, P :251

⁴³ Ibid, P :251

La qualification est sans doute à la charnière des facteurs individuels et organisationnels du phénomène de l'absentéisme. L'absentéisme serait donc une réaction à des postes non intéressants et des conditions de travail insatisfaisantes qui leur sont attachés.

L'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente ; un fait non surprenant dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement de même, il est plus élevé que la moyenne chez les fonctionnaires et les salariés en C.D.I, ainsi que chez les salariés travaillant à temps plein, tandis qu'il est inférieur à la moyenne chez les indépendants. Ces derniers ont, d'ailleurs, l'impression qu'il est plus difficile pour eux de s'absenter.

G. La catégorie socioprofessionnelle

L'absentéisme s'accroît en passant des cadres aux employés, des ouvriers qualifiés aux non qualifiés, qu'elle que soit l'activité et le genre

Dans une enquête, **JARDILIER** et **BAUDUIN** 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.

Corroborant (confirmant), **GLESS** qualifie l'absentéisme de baromètre :

Celui-ci reflète en partie la pénibilité du travail ou du climat social, les ouvriers (qualifiés ou non qualifiés) sont toujours absents davantage que les cadres, tous secteurs confondus.

Par ailleurs, **DIOP** introduit le concept niveau de fonction pour évoquer la hiérarchie, se montre plus singulier. Il estime que les agents de maîtrise sont les plus absents.

Mais pour **BENRAISS**⁴⁴, c'est plutôt l'inverse, il montre que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés sont absents.

H. Le facteur de potentialité

Les études empiriques abordent ce facteur sous différents angles mais se résument à la relation étroite entre l'individu et l'organisation ou les pratiques organisationnelles.

L'organisme **Partner ships for HealthReform(P.H.R)** définit ce facteur comme «

⁴⁴ BENRAISS, L. (1999) d'absentéisme : phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines ». Actes du 10^e congrès de l'AGRH : Lyon

L'harmonisation entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation »

En effet, tous manager doit motiver et encourager ses salariés pour parvenir à cette harmonisation

L'absentéisme provient d'un déséquilibre entre l'homme et son milieu de travail. Il indique, de plus, que ce déséquilibre possède plusieurs traits caractéristiques notamment :

a. La dimension temporelle :

L'homme tente d'abord de s'adapter au milieu ; l'absentéisme traduirait alors

Un niveau d'adaptation insuffisant ou trop couteux pour la personne ou l'organisation.

b. La dimension qualité

La relation homme-milieu de travail se traduit par une réaction affective de

Sa satisfaction.

1.Le facteur de capacité

Comme le facteur **potentialité** celui de capacité est aussi abordé suivant différentes approches par les résultats empiriques.

Selon **ARGYLE** et al (1958), « **la capacité est un style de supervision générale des employés Cette supervision périmée la diminution de l'absentéisme** ». ⁴⁵

Pour **HCKMAN** et **LAWLER** (1971), « **la capacité est Autonomie e identification à la tâche Elle une forte liaison positive avec l'absentéisme** ». ⁴⁶

THEVENET (1982) définit la capacité comme Implication du travailleur dans son travailce qui incite ce dernier à diminuer son absentéisme.

Selon **PORTER** et al (1982), « **c'est la capacité d'adhésion aux politiques et aux valeurs de l'entreprise, l'aptitude à développer des efforts importants pour l'entreprise et ledésir de rester dans l'entreprise Ils estiment qu'il y a une forte relation, positive, entre la capacité et l'absentéisme** ». ⁴⁷

⁴⁵ARGYLE. M, GARDNER.G, Coffin F :Supervisory methods related to productivity absenteeism and labour turn-over Human relations, 1958,N° 11.P.23-24.Cite par Thévenet (1982).

⁴⁶ HACKMAN &LAWLER :Employee reactions to job characteristics Journal of Applied Psychology, 1971.Cité par THÉVENET (1982).

⁴⁷ PORTER L. W, RT MOWDAY : Employee- Organization Linkages New York Académie Press,1982,Cité par Thévenet.

Pour **Dubois (1997)**, c'est la capacité de passer d'un commandement autoritaire à un commandement démocratique, ce qui induit la diminution de l'absentéisme.

L'organisme PHR (2003) définit la capacité comme suit : C'est le fait que les travailleurs se sentent capables d'effectuer leurs tâches et s'absentent moins

Enfin, nous retenons trois modalités pour expliquer le facteur capacité. Il s'agit du **style de supervision** de l'autonomie à la tâche et de l'implication.

J. La satisfaction au travail

Dans les **années soixante-dix**, les études et questionnaires concernant la satisfaction au travail. Les études de **MC SHANE** mettent en évidence ce lien entre l'insatisfaction au travail et l'absentéisme qui en serait la principale cause.

La littérature décrit que la plupart des modèles théoriques visant à expliquer l'absentéisme fait de l'insatisfaction au travail une des deux causes principales de l'absentéisme ; l'autre étant l'incapacité d'aller travailler due à la maladie, aux responsabilités familiales ou aux problèmes de transport.

L'idée générale de ses modèles est que si l'employé n'aime pas son travail, est ne peut pas le changer ni changer d'emploi, il tente d'y aller le moins souvent possible.

1.1.2.2. Les facteurs collectifs favorisant l'absentéisme

Ces facteurs sont liés à l'entreprise et plus particulièrement :

A. La taille du service ou du groupe

Les groupes de travail de plus de vingt personnes tendent à avoir un absentéisme

Plus élevé et une rigueur moindre que les autres, le taux d'absentéisme s'élève également proportionnellement avec la taille de l'entreprise.

B. La pénibilité et la charge de travail

Charge individuelle ou collective du travail, pénibilité du travail y compris le stress, la variété des tâches pousse un grand nombre d'employés à s'absenter.

C. Des relations conflictuelles

Une relation devient conflictuelle lorsqu'elle est confrontée des hostilités. Ils

arrivent que des personnes qui n'ont jamais eu d'affinité soit continuellement mêlées à ce genre de divergences. Alors que certains autres, qui se sont, à une certaine période, bien entendu peuvent en arriver à cette phase,

Dans ces situations les salariés ont tendance à s'absenter d'avantage, Cela, afin de fuir aux différents conflits qui peuvent se présenter ou qui existent déjà

D. Le climat social

Le climat social peut être résumé comme le degré de satisfaction et épanouissement qui règnent au sein d'une entreprise à un moment donné entre ses collaborateurs. Il s'agit de l'un des enjeux-clés de performance d'une entité économique.

Une étude réalisée par **Alma Consulting Group** sur l'absentéisme, témoigne que l'absentéisme des salariés, peut être expliqué en grande majorité par : Un mauvais climat social (conflits, manque de confiance...) dans une entreprise, en plus des facteurs internes à l'entreprise (comme les conditions et la charge de travail dans l'équipe ou encore le manque de gratitude des supérieurs hiérarchiques).

E. Le secteur d'activité

Un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale.

Il présente un attrait plus ou moins important pour le personnel. Ainsi, le taux d'absentéisme peut être influence par la nature du secteur d'activité du salarié. Car certains secteurs, ont des taches plus pénibles que d'autres, les individus préfèrent exercer là où il y'a moins de travail d'effort.

F. L'étendue des responsabilités

L'étendue des responsabilités, peut représenter un facteur d'un poids considérable

Pour désigner le niveau d'absentéisme à l'enceinte de l'entreprise.

En effet, l'autonomie et le niveau du poste peuvent favoriser la motivation du personnel et l'inciter davantage à être plus productif.

Or, le taux d'absentéisme a généralement une évolution décroissante, fasse à l'augmentation de l'étendue des responsabilités

Car, l'employé se sent utile et important dans son activité, c'est pourquoi. Il va s'impliquer encore plus dans ses tâches afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

G. Les relations hiérarchiques

Les relations qui existent entre les différents membres d'une équipe influencent énormément sur l'absentéisme.

Un lien hiérarchique signifie que le subordonné reçoit des ordres de son supérieur hiérarchique. Il doit ensuite lui rendre compte de son activité.

Mais, parfois il y a des conflits qui se créent entre les membres d'une même hiérarchie, face à des dirigeants parfois exigeants. Alors, dans ces cas les employés préfèrent s'absenter.

H. Les relations entre agents

L'absentéisme diminue lorsqu'il y a une bonne entente entre les membres d'une même équipe et augmente quand y'a une mauvaise entente entre les membres de cette même équipe.

1. Le statut plus ou moins protecteur en cas d'arrêt de travail

Le niveau hiérarchique est parfois un facteur qui favorise l'absentéisme

Cela est dû au fait que certains dirigeants haut placés abusent de leur notoriété et absentent chaque fois qu'ils le souhaitent.

En effet, dans certains cas les dirigeants (le P.D.G, le directeur générale...) même s'ils ont un taux d'absentéisme élevé, ils ne sont pas soumis à des sanctions par le service gestion des ressources humaines et assistance aux unités (chargé du suivi et du contrôle de l'évolution l'absentéisme pour chaque membre dans l'entreprise) par peur des sanctions.

1.2. Impacts du phénomène d'absentéisme

Maintenant que nous avons bien cerné ce qu'était l'absentéisme et ses causes, passons aux conséquences de celui-ci. Ce phénomène engendre d'importantes conséquences sur plusieurs côtés dont on cite :

1.2.1. Le côté financier

Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants et souvent

Largement sous-estimés. Ces coûts et directs, indirects peuvent affecter grandement la rentabilité de l'entreprise.

1.2.1.1. Les coûts directs

Par coût directs on entend les coûts mesurables, qui sont directement liés aux absences et qui peuvent leur être attribués entièrement. Pour évaluer ces coûts il faut distinguer deux situations différentes.

1.2.1.2. Les coûts indirects

Les coûts indirects comprennent : d'une part les autres frais liés à l'absence, soit les frais liés au remplacement, tel qu'engagement et formation des remplaçants, ainsi que les frais à la gestion des absences.

Ainsi il existe d'autres frais cachés comme :

- Les coûts engendrés par différents problèmes organisationnels liés aux absences
- Les coûts des baisses de qualités et de rendement dus au manque d'expérience des remplaçants.
- Les conséquences financières de problèmes liés à la gestion des ressources humaines.

En cas d'absence, tout ou partie de la charge de travail est reportée sur les collègues.

1.2.2. Le côté social et organisationnel

L'absentéisme est considéré comme **un baromètre très fidèle des dysfonctionnements d'une organisation et de la dualité des conditions du travail** ». ⁴⁸ L'absentéisme est en effet révélateur des conditions de travail et de climat social

Il reflète donc les problèmes d'organisation, les conflits hiérarchiques, la

Surcharge de travail, le manque de reconnaissance, Mais il permet surtout de s'interroger sur le modèle de management. L'absence d'un ou plusieurs agents : est plus grave, sa répétition

⁴⁸ MALEY ET L'absentéisme, un baromètre social très sensible. Stratégie santé, mensuel, Janvier 1995, N° 67, P.24-25.

peut avoir des conséquences telles qu'une surcharge du travail pour les présents ,une tendance à la démotivation, une baisse de qualité du service rendu au public et une désocialisation progressive des agents absents.

Le report de la charge de travail sur le personnel présent et évidemment un coût indirect lié à l'absentéisme. Lorsque le personnel absent n'est pas totalement remplacé, charge de travail des agents présents augmente.

Les conditions de travail se détériorent car l'absence induit une insatisfaction du rythme de travail pour le personnel présent.

Moins de personnel et une cadence accrue, avec les exigences croissantes de la qualité et de sécurité sanitaire rendent alors le travail plus difficile,

Les absences des personnels entraînent aussi des dysfonctionnements au niveau de la continuité des soins et de désorganisent le travail. Les absents ne sont pas toujours remplacés. Ceci oblige les présents à modifier leurs horaires, héritant surcroît de travail et de fatigue.

L'absentéisme a donc un retentissement important sur les plannings ce qui généré l'insatisfaction des présents qui doivent revenir le cas échéant sur les repos.

Dans la même optique, le personnel encadrant hérite de ces préoccupations, qui les pour d'autres tâches comme l'animation et la mobilisation du personnel, la recherche d'amélioration dans l'organisation de travail.

L'absentéisme entraîne ainsi des coûts indirects, qui dégradent l'efficacité ainsi que l'image du service. Une diminution de la qualité des soins ou des prestations risque d'entraîner une baisse de la fréquentation.⁴⁹

1.2.3. Le côté culturel

L'absentéisme relève également de l'aspect culturel dans la mesure où se

Constituerait dans les unités un ensemble de valeur, de référence et de signification concernant le comportement d'absence

⁴⁹<http://www.memoireonline.com> .18/05/201722 :42m-Réparations de l'absentéisme sur l'entreprise,cas ENAFOR(12/03/2019) à10h15

Chaque unité de travail donnerait un sens particulier de comportement et lui associerait une valeur.

Section 2 : Eventail des solutions de lutte contre l'absentéisme

2.1. Cinq principes pour répondre à l'absentéisme

Maintes entreprises ont entrepris des procédures de lutte contre l'absentéisme, mais cependant, le résultat positif n'a été enregistré que chez quelques une, «**l'idée d'organisation suppose un agencement efficace de moyens en vue d'un objet à réaliser et poster l'existence d'une autorité ou d'une hiérarchie et d'un minimum de règles**»⁵⁰

Et pour cause, **MONNEUSE Denis** a proposé un ensemble de principes indispensable à tous plans d'action pour lutte contre l'absentéisme : ⁵¹

2.1.1. Interroger ses propres reflexes

Il faut se méfier des solutions simplistes et toutes faites face à un problème complexe, c'est pourquoi, il est conseillé de faire dans un premier temps ses réflexes ou, mieux, de les interroger.

A titre d'exemple, un manager se doit de demander sur ce qu'il pense des salariés, de leurs comportements, leur source de motivation, son point de vue sur leur absence, arrive-t-il à comprendre leur absence ?

De même, il convient de s'interroger plus globalement sur l'ensemble de la politique de gestion des ressources humaines.

2.1.2. Adapter la repense au contexte de l'entreprise

D'une entreprise à un autres l'absentéisme diffère, ne répond pas aux mêmes causes, n'a pas la même signification et ne se manifeste pas de la même façon, c'est pour cela qu'il faut adopter un plus d'action adéquat et qui correspond au type d'absentéisme auquel le manager doit faire face,

Par ailleurs, il est intéressant de faire recours aux plans d'autres entreprises, notant que

« la créativité est généralement un facteur de du succès ».⁵²

2.1.3. Prévenir l'absentéisme ⁵³

⁵⁰ DE COSTER Michel, op. cit, P :151.

⁵¹ MONNEUSE Denis, opc. It. P :147

⁵²MONNEUSE Denis, opcit, P :149.

Il est bien plus coûteux de chercher à faire diminuer l'absentéisme une fois qu'il a atteint un niveau jugé trop élevé, que de le diminuer en amont sa progression.

C'est pour cela qu'il faut prévenir les possibles absences futures des salariés, en renchérissant pour eux le coût d'une absence ou en augmentant le gain de leur absence au travail.

Par ailleurs, le coût et le gain ne sont pas simplement à prendre en termes financiers, la pression sociale et les perspectives de carrières jouent tout autant.

2.1.4. Ne pas banaliser les absences

Quel que soit le motif, une absence ne doit jamais être banalisée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas et ne doit jamais être anodine, bien au contraire il est important qu'elle soit remarquée par le manager et que le salarié se rende compte.

En effet, par cette méthode, le salarié découvre, ainsi, que ses absences ne passent pas inaperçues et que sa désorganisation de la production, ce qui signifie qu'il est un élément très important et que l'entreprise compte sur lui.

2.1.5. Avoir en permanence en tête la question de la motivation

Enfin, pour mettre en place des actions pertinentes, il est important de partir d'une réflexion sur la motivation des salariés ; se demander s'ils sont motivés dans leur travail, chercher sur leur source de motivation, que cherchent-ils à travers leur travail etc.

Cela amène les D.R.H et les managers à prendre conscience qu'ils disposent de réelles marges de manœuvre pour satisfaire les principaux besoins de leurs équipes.

2.2. Les commandements primordiaux contre l'absentéisme ⁵⁴

Lors de toute procédure de lutte contre l'absentéisme il est primordial de suivre quelques astuces qui s'avèrent être efficaces à toute démarche.

En effet, il faut bâtir un plan d'action cohérent et adapté à sa situation.

2.2.1. Se focaliser sur certains types d'absences

Au préalable, il est préférable de se focaliser sur une cause précise à l'origine de l'absentéisme ou bien se limiter à une seule catégorie de population « **Garder l'œil rivé sur le taux global**

⁵³ 2 Ibid, P :150.

⁵⁴ MONNEUSE Denis ; op.cit ?,p :151-162

d'absentéisme ne permet pas donc d'analyser les logiques à l'œuvre dans la production de l'absentéisme. »⁵⁵

2.2.2. Agir sur le long terme

L'absentéisme n'est bien souvent qu'une préoccupation ponctuelle : on « lance quelques actions coup de poing visibles à court terme, puis on enterre ce sujet les trois années d'après. »⁵⁶

Les plans d'actions doivent s'appliquer à long terme, car ils peuvent servir marquer l'esprit des employés à un moment donné, et leur impact est plus nuancé.

Les actions au quotidien, de suivi précis des absences et de sensibilisation des salariés et des mangas rendent possible une baisse durable de l'absentéisme.

2.2.3. Adopter une réflexion n amont l'investissement content :

Comme il a été souligné dans la partie précédente, il n'existe pas de solution miracle pour réduire l'absentéisme sans y consacrer un minimum de temps et d'énergie.

Avant de procéder au plan d'action il faut réfléchir au préalable aux efforts que l'on est prêt à effectuer.

2.2.4. Adopter une bonne communication⁵⁷

Il est important pour l'entreprise de faire preuve d'une pédagogie en sensibilisant l'ensemble du personnel aux conséquences de leurs absences sur le bon fonctionnement de l'organisation, sans même faire recours à la violence ou bien encore utilisé l'expression absentéisme

Communiquer d'une manière négative et culpabilisé les salariés absents ne fait qu'augmenter leur acte. Les discours offensifs doivent être réservés aux cas d'abus manifeste

2.2.5. Mobilise tous les acteurs de l'entreprise

Elaborer un plan d'action sans y associer la ligne managériale et les professionnels de la santé, est l'une des erreurs à éviter.

⁵⁵ Ibid, p :151.Ibid, p :151.

⁵⁶ Ibid, P, :151. Ibid, p :152

⁵⁷ MONNEUSE Denis, op. cit, p153

Car en associant le management à la gestion de l'absentéisme est l'un des meilleurs moyens pour qu'il soit le relais et le garant de la traduction du plan d'action sur le terrain

2.2.6. Evaluer l'efficacité du plan d'action dans la durée

Il est important de créer un coté de suivi du plan d'action, ce qui va aider à la suivre régulièrement l'évolution des absences à la suite du plan. Garder un œil sur les évolutions en cours est ainsi fondamentale,

Cependant, il peut être judicieux de nommer un **Monsieur ou Madame absentéisme** Identifié comme porteur de ce thème dans l'entreprise, évaluer l'effet probable l'absentéisme de chaque nouvelle mesure ou procédure mise en place dans l'entreprise

Conclusion

L'absentéisme mu travail est un phénomène hétérogène dont les caractéristiques sont propres à chaque entreprise, il peut être quantifié mais les absences inévitables et évitables sont difficiles à identifier.

Ainsi, par la conclusion de ce chapitre, la partie une concernant l'approche théorique sur l'absentéisme indicateur de dysfonctionnement social, est terminée

A présent, je vais entamer la deuxième partie de ce mémoire, qui traite le diagnostic et l'analyse de l'absentéisme au niveau de l'organisme ELECTRO-INDUSTRIE d'AZAZGA, qui est le thème de mon cas pratique.

Partie pratique :

*Diagnostic et analyse de l'absentéisme au
niveau de l'organisme EL ELECTRO-
INDUSTRIE d'AZAZGA*

Chapitre I :

*Présentation de l'entreprise ELECTRO –
INDUSTRIE d'azazga*

Section 1 : Aperçu Général sur l'entreprise EL ELECTRO-INDUSTRIE D'AZAZGA

1.1 Présentation De L'ELECTRO – INDUSTRIE :

Electro- Industries est le fruit de diverses opérations de restructuration de l'entreprise mère dans le domaine de l'industrie électrique, cette particularité à eu d'ailleurs plusieurs impacts sur le fonctionnement actuel de l'entreprise.

Afin de comprendre de son fonctionnement et sa position actuelle dans l'économie algérienne, il est utile de présenter son historique.

1.2 Historique De L'Entreprise :

Electro Industrie est issue de la réorganisation du secteur industriel opéré en Algérie 1980 – 2000, qui a conduit en 1998 à la restructuration de l'ancienne E.N.E.L (Entreprise nationale des industries de la société Mère SONELEC) en un certain nombre des EPE (entreprises publiques économiques), SPA société par action) parmi lesquelles figure l'électro – industriel. Le complexe a été réalisé avec les partenaires allemands en l'occurrence SIEMENS pour les moteurs et alternateurs, TRAFU – UNION pour les transformateurs de distribution MT/BT et FRIZT Werner.

Pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes.

1.3 Domaine D'Activité

L'électro industrie est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électronique . Son activité de production remonte à 1986 dans la fabrication des transformateurs de distribution alternateurs et moteurs électriques, en plus du montage des groupes électrogènes. Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes (DIN / VDE) . Les capacités de production de transformateurs couvrent 70% des besoins du marché ,alors que la vente des moteurs ne représente environ que 30%des capacités de production.

1.4 Le Statut Juridique :

La loi 88 – 01 du 13 - 11-1988 adapte plusieurs règles de création de EPE ,elle adopte deux critères propres au concept d'entreprise : en l'occurrence

Le critère organique, et critère matériel, elle institue deux formes juridique pour les entreprises publique économique (EPE) les sociétés par action (SPA) au la société à responsabilité limité (SARL)

Electro – Industrie par cette définition est une société par action d'un capital social 36 98500 00 l'état d'étaient totalement.

Le capital de l'entreprise indirectement par l'intermédiaire de la société et de gestion de participation.

1.5 Plan D'Installation Générale Du Complexe :

Electro – Industrie s'étale sur une superficie de 48000 m², dont 74000 m² bâti elle est placée sur l'égide de la société de gestion des participation. Câbleries et matériel électronique, elle se compose d'une Direction Général et de deux unités de production :

- Unité Transformateurs
- Unité Moteurs et prestations techniques.

1.6 La Localisation :

Le siège et les unités de production située sur la route nationale N⁰12, à AZAZGA 35 du chef – lieu de la wilaya de TIZI – OUZOU.

L'entreprise E – I s'étend sur une superficie de 48 Hectares dont 11 Bâties, l'extension des bâtiments et possible grâce à la surface préparée pour ça, suite à la réduction du programme de production initiale.

1.7 L'EFFECTIF

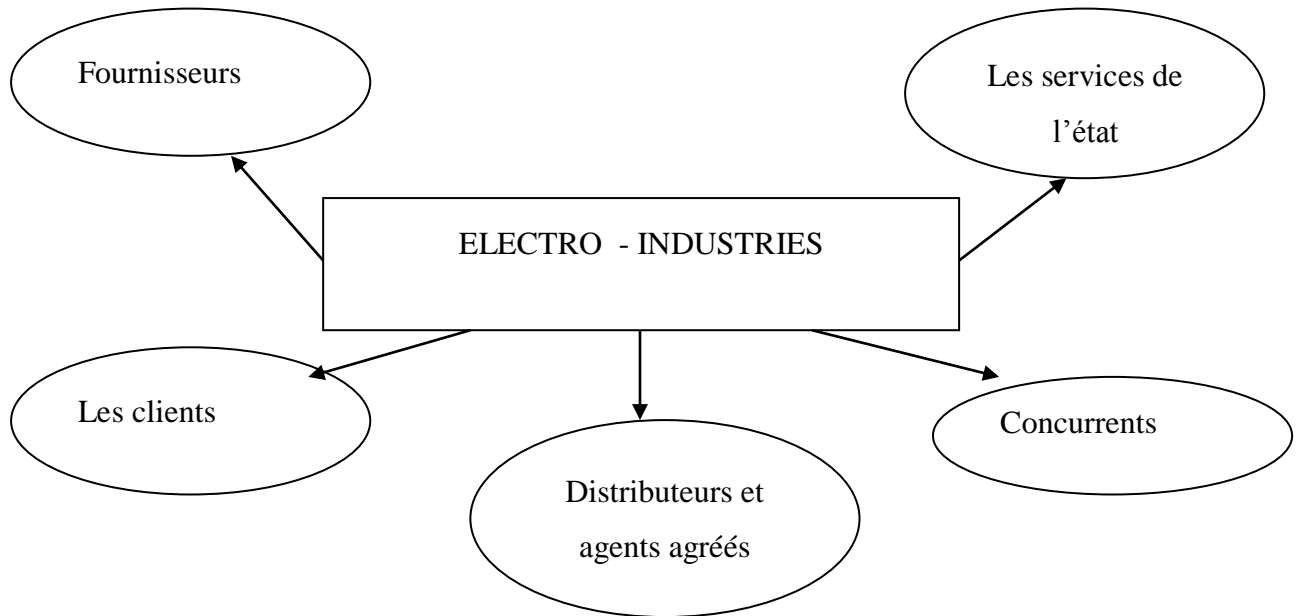
C.S.P	Effectif Inscrit	Dont Femmes	Taux d'Effectif/ L'Effectif Global
Cadres	199	63	23%
Maîtrise	274	22	31 %
Exécution	407	20	46%
TOTAL	880	105	100%

Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle année 2019

1.8 Les Acteurs Intervenant Dans « EI » :

Comme chaque entreprise « EI » un micro et un macro environnement chacun d'eux des acteurs différents avec lesquels elle effectue des relations diverses.

Le micro environnement de « EI » ; il est composé par des acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise tels que ; les fournisseurs, les clients, les services de l'état, les distributeurs et les agents et enfin , les concurrents qu'on verra en détails dans des tableaux



SOURCE : document de l'entreprise

Il est composé des acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise tels que :

✓ Les clients : les clients potentiels de l'entreprise sont :

SONELGAZ , KAHRIF et leurs filiales pour le transformateurs. POVAL,ERAD ,ENMTP et divers opérateurs publics et privés ainsi que les particuliers pour le produit moteur.

✓ Les fournisseurs : les fournisseur de l'entreprise sont de deux catégories :

- Les fournisseurs nationaux à savoir :
 - SIDER
 - NAFTAL
 - Autres divers opérateurs publics et privés.
- Les fournisseurs étrangers : dont les principaux sont :

Fournisseurs	Pays
SOLIFEC	France
PROCELIS	France
ASE METAL	Portugal
MATELEC	France

Source : document de « EI »

✓ Les concurrents : on peut résumer les différents concurrents dans les tableaux suivants :

- Les principaux concurrents moteurs :

Concurrents	Pays
SIEMENS	Allemagne
LEPOY SOMMER	France
EFACEC	Portugal

Source : document de l'entreprise

- Les principaux concurrents transformateurs :

Concurrents	Pays
MINEL	Youa vie
SIEMENS	Allemagne
TRAFO – UNION	Allegne
ALSTOM	France
FRANCE TRANSFO	France
POWER	Belgique
EFACEC	Portugal

Source : document de « EI »

- ✓ Les distributeurs et les intermédiaires : ce sont des concurrents privés revendeurs (agents agréés) et se classent par wilaya, comme suit :

Clients	Wilaya
DRALI	Annaba
BOUNOUA	Blida
HAMIDI	Chlef
BENCHERCHALLI	Blida
OUALI	Bejaia
SENANI	Alger
LAZIB	Tizi Ouzou
BENMOUSSA	Bouira
HADDAR	Adrar

Source : les document de « EI »

✓ **LES SERVICES L'ETAT :**

- **Banques :** A savoir BEA et BDL qui contribuent au financement de nouveaux projets dans le cadre d'un développement du produit à l'exploration ou autres et financement de toutes les transactions, approvisionnement local et à l'importation de matières premières.
- **Assurance :** CAAT – SAA organisme d'état assurant l'entreprise de tous risques humains et matériel.
- **Transports :** AIR ALGERIE – LA CNAN et autres organisations d'état assurant le transport dans le cadre de l'impôt et export.
- **Douanes :** organisme d'état assurant le dédouanement de la marchandise dans le cadre de l'import et l'export.

B. Le Macro Environnement De L'entreprise « EI » : il est formé par les grandes courants de l'évolution de la société tels que :

- **La démographie :** l'électrification rurale et les nouvelles zones d'habitation pour l'achat des transformateurs.
- **La législation :** en autres nous avons les facilités de la législation en terme d'investissements pour la création des nouvelles petites et moyennes entreprises Industries PME/PMI.
- **L'économie :** à ce propos nous avons notamment le secteur agricole qui prend de plus d'intérêt particuliers pour l'économie algérienne, ce qui engendre une demande en augmentation pour l'achat des moteurs **d'électro – industrie.**
- **La technologie :** malgré que les produits d'électro – industrie aient une bonne réputation en termes de qualité, les nouvelles technologies venues d'Europe et d'Asie ont fait des moteurs de l'entreprise des produits obsolètes.
- **La culture :** l'investisseur algérien est beaucoup plus assuré par l'achat à l'importation et se sont plus assuré en termes de bonne qualité.

Section 2 : L'organisation Générale De E – I Et Délimitation Du Champ D'étude

2.1. L'organisation générale de l'entreprise E – I

L'organisation est un graphique représenté sous forme schématique la structure d'une entreprise ou d'un service. Il est généralement présenté sous forme de pyramide et doit permettre à chaque responsable ou membre de situer dans l'organisation de l'entreprise l'organigramme de « EI » est représenté comme suit :

La Direction Des Ressources Humaines Et De L'Organisation : DRHO

La Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation a pour missions essentielles de contribuer à la définition des politiques et stratégies de l'entreprise en matière des ressources humaines et de gestion optimale des ressources matérielles dont elles a la charge, ainsi que l'animation, diversification et l'utilisation optimale par l'entreprise du potentiel humain dont elle dispose.

Cette direction contribue à la bonne marché et la rentabilité de l'entreprise par : le suivi des activités les structures du pilotage les systèmes de coordination le contrôle.

La direction des Ressources Humaines et de l'Organisation compte trois (03) départements : le Département développement des Ressources Humaines (DDRH) , le Département Moyens Communs logistiques et Médecins de Travail (DMCLMT) et le Département Gestion des Ressources Humaines (DGRH) chaque département a ses propres tâches principales à réaliser au cours de son exercice :

1) Département Développement des Ressources Humaines (DDRH)

Ce Département coiffe deux services à savoir, le **Service Emploi et Formation (S.E.F)** et le **Service Organisation Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (SOGPEC)**.

❖ Ayant pour tâche principales :

- ✓ Piloter au sein de l'entreprise les actions d'étude de poste.
- ✓ Évaluer périodiquement les besoins en personnel de l'entreprise et développer les plans et programmes annuels de recrutement.
- ✓ Veiller à la réalisation des actions de formation, perfectionnement des différentes catégories du personnel.
- ✓ Proposer toute mesure visant à une meilleure intégration et motivation du personnel.
- ✓ Développer et mettre en place un système de gestion de carrière.
- ✓ Veiller à l'instauration d'un climat social, en mesure de porter les efforts de modernisation pour la pérennité de l'entreprise.

2) Le Département Moyens Communs Logistique/ Médecins et Santé au Travail (DMCLMST)

Il dispose de deux services : le **Service Moyens Communs Logistique (SMCL)** et le **Service Médecine et Santé au Travail (SMST)**

❖ Les missions dévolues pour ce département sont :

- ✓ Gestion du patrimoine de l'entreprise
- ✓ Élaborer la procédure de gestion des fournitures des bureaux, la maintenir et proposer les modifications éventuelles
- ✓ Définir la procédure de gestion de carburant et de sa consommation.
- ✓ Établir des statistiques de consommation périodique et faire ainsi les rapprochements avec la Direction des Finances et de la Comptabilité DFC (et justifier les écarts éventuellement)
- ✓ Exécuter les contrats d'assurance selon les règles et procédures définies et suivre la validité des polices d'assurance.
- ✓ Développer des relations de travail correct avec les organismes d'assurance
- ✓ Prendre en charge les relations avec les organes de presse pour l'insertion de la publicité de l'entreprise : avis d'appel d'offre, placards publicitaires, annonces diverses....
- ✓ Veiller à l'entretien permanent des locaux, y assurer une hygiène convenable.
- ✓ Améliorer les conditions de travail sur le plan ergonomique et de l'agencement des espaces de travail.
- ✓ Suivre les réparations, aménagement et extension en relation avec les partenaires spécialisés : PTT....
- ✓ Superviser le service Médecine et Santé au Travail
- ✓ Assurer les premiers soins nécessaires et toutes les interventions médicales de soins au personnel et de prévoyance dans le cadre de la médecine de travail
- ✓ Centraliser les dossiers médicaux des travailleurs
- ✓ Assurer aussi les contre – visites demandées par les différents structures de l'entreprise.
- ✓ Améliorer l'hygiène et la santé des travailleurs sur tous les lieux dans l'entreprise.

3) Le Département Gestion des Ressources Humaines (DGRH)

Ce Département coiffe deux services à savoir, le **Service Gestion de Ressources Humaines et Assistance aux unités** et le **Service Rémunération et Contrôle paie.**

❖ Les principales tâches de ce département sont suivantes :

- ✓ Contribuer aux efforts de la DRHO dans la mise en œuvre des politiques de l'entreprise en matière de gestion des rémunérations et la gestion des ressources humaines.
- ✓ Élaborer le tableau de bord des ressources humaines
- ✓ Veiller, contrôler et suivre l'absentéisme en effectuant des enquêtes sur le terrain pour s'enquérir des raisons de l'absentéisme enregistré par les personnes concernées et mettre en place des mesures correctives pour réduire le taux d'absentéisme.

- ✓ Centraliser l'élaboration de la paie pour l'ensemble des structures de l'entreprise
- ✓ Analyser la masse salariale et déterminer les coûts du personnel
- ✓ Élaborer le budget des effectifs
- ✓ Veiller au traitement des dossiers disciplinaires du personnel de la Direction Général conformément aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.
- ✓ Mettre en place et entretenir une base de données statistiques sur les ressources humaines.
- ✓ Superviser les modalités de l'exécution de la paie à tous les niveaux de l'entreprise

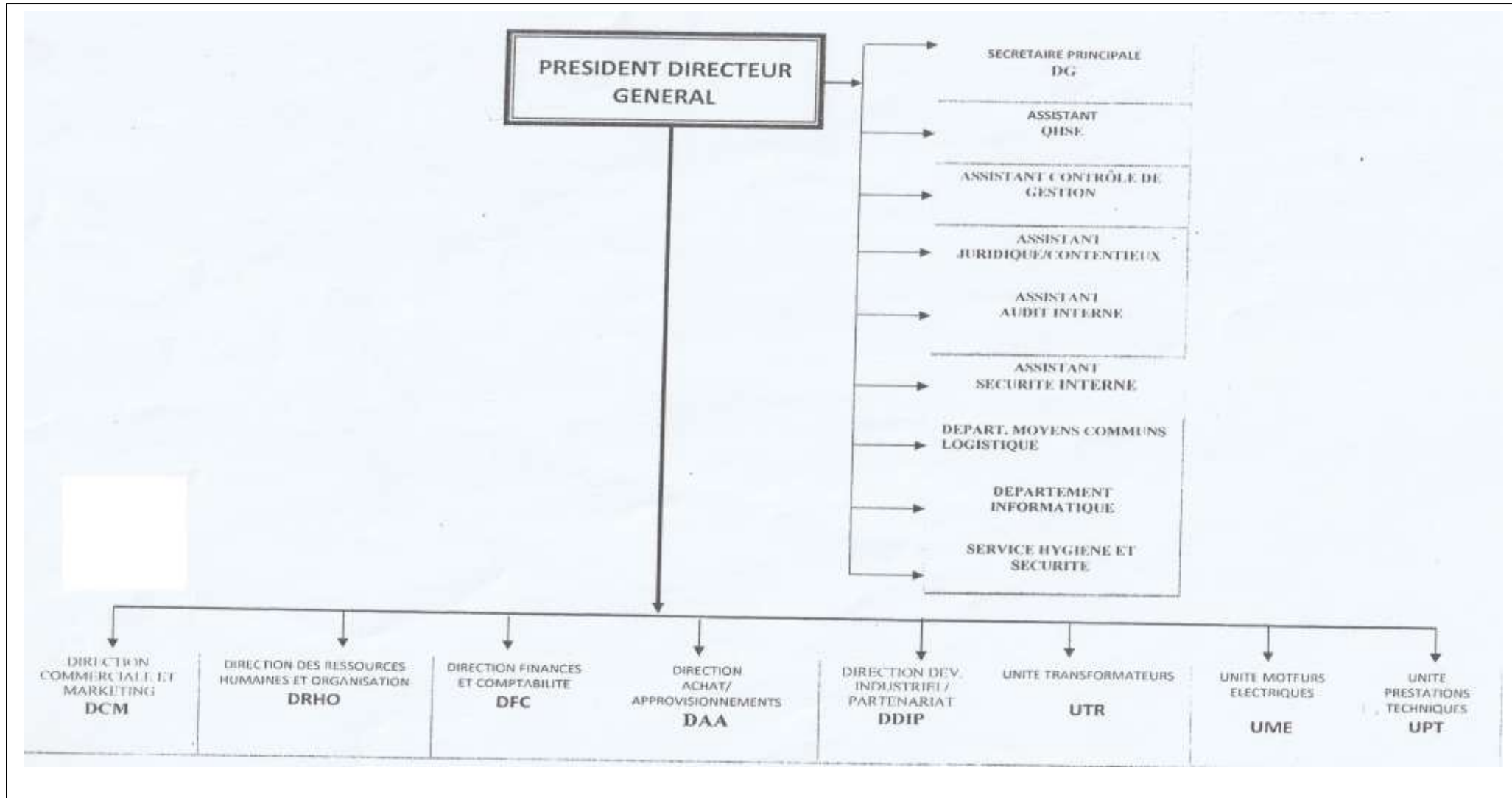
4) **Le Service Gestion des Ressources Humaines et Assistance aux unités :**

Notre stage pratique s'est effectué au niveau de ce service. Cette structure a pour missions principales la Gestion efficace du personnel et des prestations sociales. Elle est composée d'un effectif réparti sur deux sections à savoir : la section gestion du personnel et la section gestion des affaires sociales.

❖ Quand aux **tâches relevant de ce service**, elles se résument comme suit :

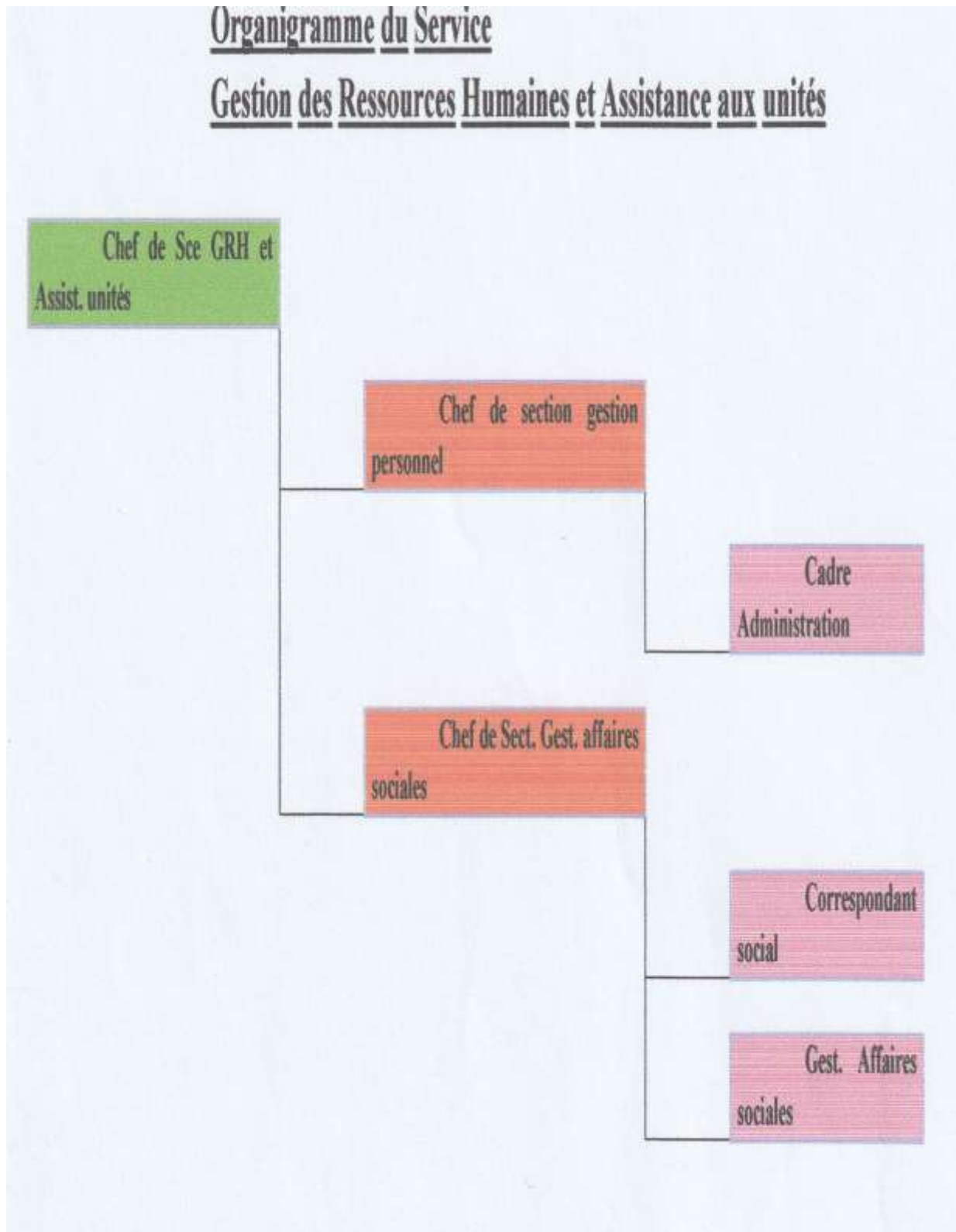
- ✓ L'application stricte et la mise en œuvre de la réglementation en vigueur de la réglementation et les procédures de gestion des ressources humaines.
- ✓ Coordination et supervision de l'activité de la structure
- ✓ Gestion du personnel du siège de la Direction Général (rémunération, les dossiers des travailleurs , couverture sociale...)
- ✓ Suivre des heures d'absence, et alerter les responsables en-cas d'anomalies constatées.
- ✓ Consolidation du tableau de bord mensuel des ressources humaines
- ✓ Gestion des congés annuels .
- ✓ Suivre des dossiers de départ en retraite
- ✓ Assister tous les services du personnel des unités pour tout problème de gestion lié à cette fonction.
- ✓ Gérer les dossiers de prestations sociales du personnel de l'entreprise (remboursement des frais médicaux, recouvrement des allocations familiales)
- ✓ Veille à l'établissement des déclarations des nouveaux salariés en respectant les délais.
- ✓ Élaborer et suivre les indicateurs de qualité rapportant au service (absentéisme) et veiller à la correction des non – conformités

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية
SOCIER2 PAR ACTION AU CAPITALE DU 4 798 000 000 DA



Organigramme du Service

Gestion des Ressources Humaines et Assistance aux unités



Chapitre II :

*Analyse de l'absentéisme au niveau de
l'entreprise EL ELECTRO – INDUSTRIES
d'AZAZGA*

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme au niveau de l'entreprise EL ECTRO – INDUSTRIES d'AZAZGA

I. Introduction :

Il n'y a pas un, mais plusieurs types d'absentéisme.

L'absentéisme induit des coûts importants pour les entreprises et produit des effets négatifs sur l'organisation du travail. Le phénomène de l'absentéisme semble être un phénomène de contagions.

En effet, les salariés assidus finissent par se décourager devant les absences de leurs collègues qui conduit à une production désorganisée, l'augmentation de charge de travail.

Par ailleurs si le management n'agit pas face à l'accroissement des absences, celles-ci vont poursuivre leurs progressions, les absents seront absents plus fréquemment et pour durées plus longues. L'absentéisme a donc tendance à s'auto entretenir.

Par conséquent, on pourrait s'attendre à ce que les Directeurs des Ressources Humaines (D.R.H) prennent le problème en très grande considération, en mettant en place des actions nécessaires visant à réduire l'absentéisme dans leur entreprise.

On pourrait s'attendre, en effet, notamment en période de crise économique, à ce que les dirigeants fassent de la lutte contre l'absentéisme une priorité, afin de réduire leur masse salariale.

Section I : L'absentéisme au niveau de l'entreprise E-1

1.1 Définition de l'absentéisme selon entreprise E-I

La notion d'absentéisme doit être cernée avec précision . Pour le responsable, il est nécessaire de baliser soigneusement le phénomène et d'adapter les outils d'analyse à la situations de l'entreprise. A cet égard, le rôle des conditions de travail doit être souligné sans relâche . Dans ce sens , par définition , L'absentéisme peut être le signe d'un refus provisoire de travail et donc d'une baisse d'implication

Autrement dit, l'absentéisme se caractérise par des absences irrégulières sur le lieu de travail . On le définit par la répétition et la durée des absences sur une période donnée. Au sens strict, c'est chaque moment où le collaborateur s'arrête de travailler.

Quand on parle d'absentéisme dans un contexte d'entreprise, c'est principalement pour des raisons de maladies mais il existe également d'autre types d'absentéisme tels que les grevés, les congés autorisés, les évènements familiaux et les absences non justifiées .

1.1.1. Les catégories d'absences au sein de l'entreprise E-I

On distingue deux catégories d'absences au niveau de l' E -1:

1.1.1.1. Absences rémunérées

Pendant ces absences l'agent perçoit son salaire de base plus éventuellement quelques primes .

1.1.1.2. Absences non rémunérées Pendant lesquelles l'agent ne perçoit aucun salaire.

1.1.2. Les documents de base de la gestion administrative de toute absence dans l'entreprise E-I

La gestion administrative de l'absence qu'elle soit rémunérée ou pas se fait en se conformant aux documents de base ci-dessous désignés :

CI TI ME: C'est un logiciel très performant, il permet le suivi des présences et des absences de chaque employé à partir des pointages électroniques sur des badgeuses

- Les bons de sortie
- Justificatifs d'absence
- Justificatifs des retards
- Décisions de sanctions (exemple: mise à pied)

- Arrêt de travail (congé maladie)
- Autorisation pour allaitement
- Titre de congés (annuels, statutaire, sans solde, récupération)
- Accident de travail

Les absences sont enregistrées par nature et en heures sur le CI - TIME et reportées sur le pointage du mois dans lequel il faut porter le total des absences.

1.1.3. Calcul du taux d'absentéisme dans l'E-I

Qu'est-ce que le bon taux d'absentéisme ?

Il n'y a pas de taux normal d'absentéisme : c'est à chaque entreprise d'estimer les seuils

Critiques, c'est-à-dire le moment où la situation devient problématique, tant en fonction des coûts que des atteintes au bon fonctionnement de l'entreprise

Cependant, dans la réalité, en dessous de 4 et 5 %, les spécialistes avancent que le taux est bon. Par contre, dès qu'il atteint 7%, il nécessite une analyse approfondie. Dans un premier temps, il faudra également étudier les motifs et les causes d'absences.

Un taux d'absentéisme élevé révèle des problèmes importants dans l'entreprise, qui aboutiront à une baisse de la productivité et donc de la rentabilité.

La formule de base est toujours la même. Cependant, les modalités de calcul peuvent varier d'une autre

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours d'absence (ou l'heures)}}{\text{Nbre de jours (ou d'heures) qui auraient dû être travaillées}}$$

1.1.3.4. L'absentéisme et la réglementation à l'E – I

Le travailleur est tenu de se conformer aux règles **d'assiduité** dans l'entreprise notamment le respect des horaires de travail et la procédure en matière d'absence.

La présence des travailleurs sur les lieux du travail est constatée par le pointage, auquel sont soumis tous les travailleurs de l'entreprise.

L'article 53 de la loi 90 - 11 du 21 avril 1990 stipule que « le travailleur quel que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudices des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur de l'entreprise »⁵⁸

Ce qui dit que tout agent inscrit à l'effectif de l'ELECTRO - INDUSTRIES mais non présent à son poste de travail aux jours et heures normales de travail est considéré en position d'absence.

Ainsi, toute absence non justifiée entraîne plus de perte de salaire et accessoires y afférents, une sanction disciplinaire.

1.1. Les différents types d'absentéisme dans l'entreprise E dans le cadre juridique relatif pour chaque type :

Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur quel que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudices des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. Ainsi, les différents types d'absentéisme peuvent être cités comme suit :

1.2.1. Jours fériés chômés et payés

Les fêtes légales chômées et payées pour l'ensemble du personnel sont fixées par la loi. Lorsque la fête légale et le repos hebdomadaire ont lieu le jour même, il n'est accordé qu'un seul jour chômé et payé.

Les agents appelés à travailler un jour férié doivent sauf cas de force majeure être avisés 48 heures à l'avance. En aucun cas le travailleur ne peut soustraire à l'obligation d'assumer le service.

Les journées travaillées ouvrent droit à un congé de récupération d'égale durée et à une majoration des heures supplémentaires à 100 %

1.2.2. Les retards

L'arrivée sur les lieux de travail après les horaires réglementaires de travail constitue un retard un abattement maximal de trente minutes sur les horaires est toléré par l'entreprise, avec déduction systématique d'une heure sur le salaire.

⁵⁸ Règlementation (interne) de l'entreprise E – I

Au - delà de trente minutes de retard, le travailleur concerné ne peut-être autorisé à rentrer pour rejoindre son poste de travail sans pièce justificative dûment établi par un service public et le travailleur ainsi renvoyé se trouve en situation d'absence irrégulière.

Après avoir été rappelé à l'ordre, un retardataire récidiviste (cumulant plus de deux heures de retard dans le mois) s'expose à une sanction disciplinaire telle que prévue dans le règlement intérieur de l'entreprise. Le travailleur retardataire muni d'un justificatif et admis à rejoindre son poste de travail, se voit défalquer de son salaire les heures entières de retard enregistrées.

Remarque : Le retard ne dépassant pas 11 minutes, appelé retard à la badgeuse, n'est pas pris en compte dans le calcul des absences (pas de défalcation)

1.2.3. Absences irrégulières

Toute arrivée sur les lieux de travail après les horaires réglementaires ou l'absence au poste de travail sans autorisation préalable ou sans justificatif valable est considérée comme une absence irrégulière et expose son auteur à des sanctions disciplinaires et aux conséquences de la procédure en la matière.

En effet, le responsable hiérarchique direct, le responsable du personnel ainsi que le directeur doivent contrôler la présence des agents au poste de travail et proposer des sanctions à l'encontre es agents défailants.

Ainsi, en cas d'absence non justifiée, le salarié à 48 heures pour justifier son absence une absence irrégulière de plus de deux jours consécutifs et sans justificatif valable est considérée comme abandon de poste.

Que faire en cas d'absence répétée non justifiée par le salarié ?

Lorsque les 48 heures de délai (à compter de la date de constatation de l'absence par la structure chargée de la gestion du personnel) ont été dépassées et qu'aucune justification n'a été apportée alors le salarié absent est mis en demeure (1^{er} avis) de rejoindre son poste de travail au sein de l'entreprise ; après un délai de 48 heures, à compter de la date de constatation de l'absence par la structure chargée de la gestion du personnel. Si le salarié ne justifie pas son absence une deuxième mise en demeure lui sera envoyée (2^{ème} avis) ; les 2 jours suivants s'il ne donne aucun signe une 3^{ème} mise en demeure qui se fera avec un huissier de justice.

A la suite de ces mises en demeure, deux cas se présentent :

- Le salarié a repris son poste menant d'un justificatif; sera sanctionné selon le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Le salarié n'a pas répondu aux mises en demeure de rejoindre son poste de travail est considéré en abandon de poste, l'employeur est dans l'obligation de résilier le contrat pour abandon de poste et ce conformément au règlement intérieur de l'Entreprise. Le travailleur peut cumuler vingt-quatre (24) demi-journées d'absence irrégulières non consécutives dans l'année . L'agent ayant cumulé plus de 13 jours d'absences irrégulières non consécutives durant l'exercice est passible d'une sanction de 3^{ème} degré.

1.2.4. Absences justifier autorisées non rémunérées

1.2.4.1. Bon de sortie pour toute la journée

Le travailleur qui a un besoin impérieux de s'absenter, peut lorsque les nécessités de service le permettent, être autorisé à bénéficier d'une absence régulière non rémunérée.

L'absence ainsi accordée est subordonnée sans peine de sanctions disciplinaires, à l'établissement d'une autorisation d'absence (bon de sortie), en deux exemplaires signés par le directeur central ou d'unité. Les autorisations d'absence ne sont établies la veille aux travailleurs demandeurs pour la journée entière du lendemain ; l'original de cette autorisation d'absence sera transmis au poste d'entrée principale, qui à son tour le transmettra le lendemain à la structure chargée de la gestion du personnel pour comptabiliser la journée d'absence et justifie la conformité Le double du bon de sortie sera remis à l'intéressé le jour de son établissement.

1.2.4.2. Absences pour suivre les études universitaires

Les travailleurs suivant des études supérieurs (universitaires) peuvent sur production de justificatifs, bénéficier à titre exceptionnel d'autorisation d'absence non rémunérées dans la limite de 06 heures par semaine

Ces dispositions s'appliquent aussi aux travailleurs qui donnent des cours universitaires ou professionnels.

1.2.4.3. Sorties durant les horaires de travail

Durant l'exercice de ses fonctions, un travailleur peut être amené à sortir pour des raisons personnelles qui peut ou non lui être accordées selon les nécessités de service et le motif de sortie invoqué pour être autorisé, il doit être muni d'une autorisation de sortie dûment signée par son responsable hier chique habilité, l'original de ce bon de sortie est déposé au poste sécurité (entrée principale). Ce dernier doit parvenir au service gestion du personnel pour défalquer les heures d'absences au poste de travail.

1.2.5. Mise à pied

Elle intervient sur décision de la direction lorsque le salarié a commis un acte disciplinaire, sa durée varie selon la nature de l'infraction et le degré de la sanction selon le règlement de l'entreprise. Une copie sera transmise au poste de sécurité, pour que le travailleur ne s'introduise pas à l'enceinte de l'entreprise pendant la période de mise à pied. Une autre copie sera mise au service gestion du personnel afin de porter des dates de l'exécution sur les états de paie, Une autre copie sera transmise au service rémunération qui procèdera à l'abattement sur le salaire de base et sur les primes et indemnités.

1.2.6. Congés de maladie

Tout agent dans l'impossibilité d'assurer son service par suite de maladie ou accident domestique bénéficie sur prescription d'un médecin habilité d'un congé maladie.

Une copie de certificat d'arrêt de travail doit être transmise au service gestion du personnel dans les (48) heures suivant l'interruption En cas d'envoi postal, le cachet de la poste .

fait foi de la date de déclaration. L'original du certificat de travail sera transmis au service social. Le responsable de la sociale enregistre le certificat et l'adresse a l'organisme C.N.A.S sous bordereau d'envoi

En cas de prolongation la procédure demeure la même sur le pointage du mois, l'agent est porté absent pour maladie pour la période non travaillée et une copie sera classée dans la chemise afférente aux documents médicaux de son dossier administratif

Remarque: En cas dépassement du délai réglementaire, le certificat médical est rejeté d'office et l'agent est considéré en situation irrégulière La période congé de maladie n'est pas

prise en charge par l'employeur, son indemnisation est prise en charge intégralement et exclusivement par l'organisme de sécurité sociale.

A la fin de l'arrêt de travail pour cause de maladie, le travailleur est tenu de régulariser sa situation administrative par une reprise de travail dans les 48 heures

1.2.7. Congés de maternité

Tout agent féminin a droit à un congé de maternité, destiné à assurer le repos prévu par la réglementation en vigueur

La durée du congé de maternité est de quatre-vingt-dix-huit (98) jours soit 14 semaines à prendre en une seule fois

Après consommation du congé si la maman veut prolonger ou si elle n'est pas en état de reprendre son travail, elle adresse un certificat médical et sera considérée absente pour maladie.

Après épuration de son congé l'assuré doit transmettre une reprise de travail délivré par le médecin traitant et une demande de réintégration.

La rémunération du congé de maternité est prise en charge intégralement et exclusivement par l'organisme de sécurité sociale. Quant au service du personnel, l'agent est porté absent pour congé de maternité aux dates convenables.

1.2.8. Accidents de travail ou maladies professionnelles

Les agents atteints d'une maladie professionnelle, ou victime d'un accident de travail bénéficient d'un congé jusqu'à guérison complète. La durée d'absence est fixée par le médecin habilité qui a constaté cette maladie professionnelle ou l'accident de travail, et la reprise de travail n'aura lieu qu'à son autorisation.

Après la déclaration de la maladie ou accident, un imprimé sera remis à la structure sociale dans les 24 heures suivant l'accident qui le transmettra à l'organisme de sécurité sociale sous bordereau d'envoi, jour non ouvrable non comptés.

Une copie du certificat et de la déclaration d'accident de travail seront versées au dossier administratif de l'intéressé.

Quant au niveau du service du personnel, l'agent est porté absent pour accident de travail ou maladie professionnelle aux dates convenables. L'indemnisation de l'agent est prise en charge intégralement et exclusivement par la C.N.A.S.

1.2.9. Absences spéciales rémunérées pour événements familiaux (absences statutaires)

Tout travailleur a droit à des absences spéciales rémunérées sur présentation de justificatifs, celles-ci doivent être consommées au moment de la survenance de l'événement ou dans le mois qui suit, si le travailleur est maintenu pour nécessité impérieuse de service. Au-delà de ce délai, le travailleur concerné est déchu de ce droit.

Si l'événement survient durant le congé annuel, le travailleur concerné bénéficie de l'absence spéciale après la reprise de travail sous réserve de présentation de justificatif et de

l'accord de l'employeur. Les événements qui donnent lieu à l'attribution d'un congé spécial rémunéré sont :

- Mariage de l'agent (trois jours ouvrables)
- Naissance d'un enfant du travailleur (trois jours ouvrables) ;
- Mariage d'un enfant de l'agent (trois jours ouvrables)
- Circoncision d'un enfant de l'agent (trois jours ouvrables) ;
- Décès du conjoint de l'agent (cinq jours ouvrables) ;
- Décès d'un enfant du travailleur (cinq jours ouvrables)
- Décès de la mère ou du père du travailleur (cinq jours ouvrables)
- Décès du frère ou sœur du travailleur (quatre jours ouvrables) ;
- Décès du frère ou de la sœur du conjoint du travailleur (trois jours ouvrables) ;
- Décès des autres ascendants du travailleur ou des ascendants du conjoint du travailleur (trois jours ouvrables) ;
- Décès des autres descendants du travailleur (trois jours ouvrables) ;
- Pour les femmes enceintes et à partir du 3^{ème} mois de grossesse un jour ouvrable par mois pour visite médicale (à présenter le justificatif médical).
- Les femmes travailleuses allaitant disposent à compter de la naissance de leur enfant de deux heures d'absences spéciales rémunérées par jour pendant les six premiers mois et une heure par jour durant les six mois suivants.

L'absence spéciale rémunérée accordée à l'occasion de l'un des événements suscités ne peut être fractionnée. Le travailleur qui reprend le service avant son terme perd alors le bénéfice du temps d'absence qui lui est accordé.

Ces congés spéciaux permettent à l'agent de s'absenter sans perte de rémunération. Toutefois, un abattement sera effectué au prorata temporisé sur la prime panier, indemnité de travail posté, nuisance et transport.

1.2.9.1. Gestion administrative de l'absence spéciale rémunérée

L'agent concerné doit déposer au service du personnel une demande de congé statutaire, accompagnée des pièces justificatives, au vu de ces pièces et après contrôle de leur fiabilité, le gestionnaire établit un titre de congé spécial dont un exemplaire est versé au dossier administratif de l'agent.

Lorsque pour les raisons de force majeure la demande n'a pu être formulée avant le départ de l'agent, ce dernier est porté en absence irrégulière et à son retour, le service gestion du personnel procède à la régularisation de sa situation au vu des pièces justificatives fournies.

Outre les cas d'absences spéciales rémunérées accordées dans les conditions fixées par convention collective, l'employeur accorde ce même régime, sous réserve des justifications préalables au travailleur qui en ferait la demande pour les motifs ci-dessous désignés :

- Passer des examens académiques ou professionnels
- Participer à l'initiative de l'entreprise à des séminaires nationaux ou internationaux en rapport avec sa spécialité.
- Siéger dans un jury auprès d'un tribunal ou d'un organisme de formation.
- Participer à des compétitions sportives nationales internationales lorsqu'il possède la qualité d'athlète.
- Travailleurs ayant la qualité de représentant syndical et qui doit, dans le cadre de l'exercice de son mandat, participer aux assemblées et réunions syndicales statutaires (20heurs/mois).
- Suivre des cours de formation professionnelle ou syndicale, perfectionnement ou recyclage autorisés par l'entreprise dans la limite de six heures par semaine .
- Formation, perfectionnement ou recyclage à l'initiative du travailleur lorsque l'entreprise trouve intérêt au contenu de cette formation dans la limite de 06 heures par semaine.

➤ Le personnel désigné comme membres de la commission nationale et de ses démembrements locaux pour la surveillance des élections pendant toute la durée requise (Article 173 de la loi organique n 12-01 du 12/01/2012 relative au régime électoral) sera mis en Congé avec maintien de leurs rémunérations et avantages statutaires et / ou contractuel à l'exception du panier et transport.

➤ Pour toutes ces absences, on maintien le salaire de base, primes fixes et abattement au prorata des primes et indemnités.

1.2.10. Absences pour récupération

Le travail effectué un jour férié ou le week - end, la nuit 21h 00 à 05h 00 du matin). Ouvrent droit à la récupération (voir annexe)

➤ Les agents ayant effectué la permanence

➤ Les cadres ayant effectué des heures supplémentaires

➤ Les agents ayant effectué le travail posté

➤ Les agents de maîtrise et d'exécution ayant effectué des heures supplémentaires le jour de repos légal ou férié, ouvrent droit en plus de la majoration pour heures supplémentaires à une récupération d'égale durée.

1.2.11. Absences conventionnelles

1.2.12. Récupération d'heures ou de journées perdues

Lorsque des heures ont été perdues collectivement dans les cas :

➤ De journées non travaillées sur décision de l'employeur pour efficacité de service lorsque cette journée est inscrite entre deux jours de repos normaux ou fériés.

➤ De rupture significative de matières.

➤ D'intempéries fortes ayant empêché les travailleurs de se rendre au travail.

➤ Des dégâts causés aux équipements et ne permettant pas la reprise normale du travail.

➤ De force majeure (troubles dans l'environnement faisant encourir des risques).

L'entreprise organise la récupération collective et/ou individuelle de ces heures perdues, sans majoration du salaire horaire.

La récupération d'heures perdues peut être selon les cas, organisée suivant un calendrier arrêté par l'employeur avant ou après la période concernée

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme au niveau de l'entreprise EL ECTRO – INDUSTRIES d'AZAZGA

Les absences non justifiées aux périodes de récupération sont sanctionnées conformément à la réglementation en vigueur .

Section 2 : Absentéisme, réalité à lutte contre le phénomène dans l'Entreprise E-I

2.1. Causes et conséquences de l'absentéisme dans l'entreprise E-I

2.1.1. Les principales causes de l'absentéisme au niveau de l'E-I

Les absences répétées au travail peuvent provenir de raisons personnelles ou professionnelles.

2.1.1.1. D'un point de vue professionnel

Les problèmes pouvant survenir fréquemment sont :

- Une atmosphère stressante rendant l'environnement professionnel défavorable à l'épanouissement du travailleur.
- Les maladies professionnelles qui sont en constante recrudescence, telle que les maladies musculosquelettiques.
- Les accidents professionnels.

2.1.1.2. D'un point de vue personnel

Plusieurs situations peuvent retenir sur l'activité professionnelle de l'employé . S'achet que le week-end en Algérie est le Vendredi et le Samedi, toutes les institutions administratives et financières sont inactives, ce qui fait que le personnel de l'entreprise s'absente le jour de semaine pour retirer l'argent ou bien un papier administratif, se présenter à l'école de ses enfants autant que parent d'élève, prendre son enfant ou conjoint chez le médecin et notamment les soucis de garde des enfants.

2.1.2. Conséquences de l'absentéisme pour l'entreprise E-I

L'absentéisme a plusieurs répercussions, qui peuvent être présentées comme suit

2.1.2.1. Répercussion d'absentéisme sur le rendement individuel (P.R.I)

Le rendement individuel est en rapport avec le volume et la qualité de réalisation de l'objectif. La performance du travailleur tient compte de son assiduité et de sa présence au poste conformément aux dispositions du règlement intérieur et de la convention collective de l'entreprise. La prime de rendement individuel, l'assiduité est cotée trois points sur douze points. (Voir annexe)

2.1.2.2 . Répercussion de l'absentéisme sur le rendement Collectif (P.R.C)

Si un collectif des travailleurs est absent, le processus de production pourrait s'arrêter par manque d'effectifs, dans un atelier (A) ce qui engendra un blocage dans un autre atelier (B) par manque de pièces fabriquées par (A)...

Même si dans (A) nous trouverons des travailleurs assidus qui ne s'absentent jamais, leur prime de rendement collectif peut être réduite à cause des travailleurs absents.

Pour combler le manque : ils vont faire des heures supplémentaires (charge en plus pour l'entreprise).

2.1.2.3. Répercussion de l'absentéisme sur la production / chiffre d'affaires

Tout au long du processus de production, la présence des travailleurs dans leurs postes est plus qu'indispensable, car le contraire perturbera la production.

Par conséquent, lorsqu'il y'a un manque en matière de production et du produit, l'entreprise ne répondra pas aux besoins des clients et à la demande sur marché .

Et lorsque la demande est insatisfaite, il y'aura une mévente, ce qui donnera une baisse de chiffre d'affaires de l'entreprise.

2.1.2.4. Répercussion de l'absentéisme sur la paie du salarié

Par rapport au salaire de base et aux différentes primes (transport, panier, P.RI, P.RC).

2.2. Étude des données chiffrées de l'absentéisme dans l'El et proposition des solutions à mettre en œuvre afin de réduire l'absentéisme

2.2.1. Étude des données chiffrées de l'absentéisme dans l'El

2.2.1.1. Analyse des données

Étude d'un exercice (pris comme échantillon), afin d'analyser l'état des absences par catégories du personnel (personnel de Direction Générale de l' El d'AZAZGA)

Schéma 01: Analyse des absences par catégorie du personnel dans El L'unité de mesure est l'heure (h) :

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme au niveau de l'entreprise EL ECTRO – INDUSTRIES d'AZAZGA

C.S.P	HEURS THEORIQ	HEURES TRAVAIL	A.C.C TRAV	M.L.D	M.C.D	A.A.N.R	RETARD	A.N.R	A.A.R	GREVES	M.A.P	DIVERS	TOTAL
Cadres	50736,00	47654,70	416		1072,00	1542,24	35,06	8				8	3081,30
Maîtrise	195720,00	185275,52	352	528	3440,00	5787,96	143,52		169			24	104444,48
Exécution	359856,00	330952,27	2048,00	224	6592,00	19439	288,73	96	16		56	144	28903,73
S/TOTAL	606312,00	563882,49	2816,00	752	11104,00	26769,20	467,31	104	185	0	56	176	42429,51

Source : document de l'EI

C.S.P: Catégorie socio professionnelle

M.LD : Maladie longue durée

M.C.D: Maladie courte durée

A.A.N.R: Absence autorisée non rémunérée

A.N.A : Absence non autorisée

A.A.R: Absence autorisée rémunérée

M.A.P : Maladies ou accident professionnelle. Mise a pied

Dans le même exercice précédent, analyse d'un second tableau afin d'étudier les taux d'absentéisme par catégorie socioprofessionnelle, réalisé toujours sur l'effectif de Direction Général

Schéma n° 02 : Analyse des taux l'absentéisme par catégorie socioprofessionnelle dans l'EI années 2019

	C.S.P	Heure Théorique	Heure ABS	Heure travaillées	Objectif (%)	Taux ABSTContaté%	Variation	TOTAL
U	Cadres	50736,00	3081,30	47654,70	7	6,07	0,93	86,76
T	Maîtrise	195720,00	10444,48	185275,52	7	5,34	1,66	76,23
R	Exécution	359856,00	28903,73	330952,27	7	8,03	1,03	114,74
S/TOTAL		606312,00	42429,51	563882,49	7	6,99		99,97

Source : document de E I

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{heure d'absences} \times 100}{\text{Heure théorique}}$$

$$\text{Taux d'absentéisme de la DG} = \frac{42429,51 \text{ h} \times 100}{606312,00\text{h}} = 6,99\%$$

Variation = Limite absentéisme arrêtée - taux d'absentéisme

Variation de L'UTR = 7% - 6,99% = 0,01%

2.2.1.2. Les constatations et interprétation des résultats observés au niveau des deux tableaux :

Effectif actif au niveau de l'UTR est réparti comme suit :

- cadre: 27 Agents.
- Maîtrise:97 agents.
- Exécution : 193 agents.

A. Les constatations au niveau du premier tableau

A première vue, je constate dans le premier tableau trois grands points, comme suit:

a. Première constatation

L'Absence autorisée non rémunérée (A.A.N.R) représentent un volume important par rapport aux autres absences, soit. 63.09% .

Cela est calculé comme suit :

$$(26\ 769,20 \text{ h} \times 100\%) / 42\ 429,51 = 63.09\%$$

Les heures d'absences pour absence autorisée non rémunérée ont une ampleur importante et un taux déterminant car il représente une moyenne mensuelle par agent de 7,03 heures, soit:

$$(26769,20\text{h} / (27+97+193 \text{ agents}) / 12 = 7,03.$$

b. Deuxième constatation

En seconde place viennent les maladies de Courtes Durées (M.C.D) représentant un taux de 29,91 % 26,17%, soit :

$$(11\ 104,00 \text{ h} \times 100\%) / 42\ 429,51 = 26,17\%$$

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme au niveau de l'entreprise EL ECTRO – INDUSTRIES d'AZAZGA

Etant donné que le week-end en Algérie est le Vendredi et le Samedi, toutes les institutions administratives ainsi que financières sont inactives ces deux jours, le personnel de l' Electro-Industries est dans l'obligation de s'absenter le jours de semaine pour retirer l'argent ou bien pour retirer un papier administratif (extrait de naissance, permis de conduire..), se présenter à l'école de ses enfants en tant que parent d'élève, prendre son enfant ou conjoint chez le Médecin...

c. Troisième constatation

Un taux de 0,24% représente les absences non autorisées (A.N.A). Ce taux est calculé comme suit:

$$(104 \text{ h} \times 100) / 42429,5 = 0,24\%$$

Grasse au mesure service prise par l'ETS, les absences autorisées représentent un pourcentage très faible, ce qui nous laisse dire que les mesure prise sont efficace.

B. Les constatations au niveau du deuxième tableau

Dans le deuxième tableau, je constate ce qui suit :

a. Première constatation

Le taux d'absentéisme le plus élevé pour cet exercice, est celui de la catégorie exécution qui représente 8,02%, calculé comme suit :

$$(28903,73 \text{ h} \times 100) / 359856 = 8,02 \%$$

b. Deuxième constatation

Le personnel cadre a un taux d'absentéisme inférieur à celui de catégorie exécution mais qui reste tout de même élevé, il représente 6,07%, soit:

$$(3081,30 \text{ h} \times 100) / 50736 = 6,07\%$$

c. Troisième constatation :

Enfin, taux d'absentéisme de la maîtrise qui est de 5,33 % est le taux le plus faible comparé aux

deux précédentes catégories de personnel (cadre et exécutant). Ce taux est calculé comme suit:

$(10444,48 \text{ h} \times 100) / 195720 = 5,33\%$

C. Interprétations des constatations déduites au niveau des deux tableaux :

A la lumière de la lecture des canevas, deux déductions sont faites :

a. Première déduction :

L'absentéisme des cadres est dû aux :

- Absences autorise (justifiées) Non Rémunéré (A.A.N.R).
- Congés de M maladie Courtes Durées (M.C.D)

Sachant, que l'organisme de l'ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise industrielle, la pénibilité des taches est dans certaine unité essentiellement dans I 'unité transformateur, dont l'activité demande beaucoup d'effort, est incluse dans la routine quotidienne des ouvriers.

Ainsi, la majorité de ces absences concerne le personnel exécution. En effet, les obligations familiales (enfant malade, ..) influencent cette catégorie dans leur milieu professionnel et vice versa, ce qui répercute sur son rendement.

b. Deuxième dénudions

Exceptionnellement l'année 2019, 2020 le taux d'absentéisme a dépassé l'objectif fixé de l'entreprise qui est de 7%, qui se justifie par la crise sanitaire covid 19 qui a perturbé la planète entière.

2.2.2. Solutions à mettre en œuvre afin de réduire re l'absentéisme

Un dialogue constructif avec le médecin du travail peut aboutir à une meilleure prise en compte des risques, et ainsi diminuer les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Dans le cadre du plan de prévention des risques, certaines entreprises doivent à présent réaliser un document unique de prévention des risques.

je vous propose ici quelques attitudes à adopter au niveau de l'E-I en cas d'absentéisme de la part d'un salarié.

2.2.2.1. Rester à l'écoute

Rester à l'écoute des salariés, des représentants du personnel, et notamment, dans la mesure possible afin d'améliorer les conditions de travail.

2.2.2.2. Motiver son personnel

Motiver son personnel, c'est limiter l'absentéisme de confort. La mise en place d'un plan de carrière attractif peut aller dans ce sens. C'est aussi donner des grades de mérite, promotion et primes de responsabilité.

2.2.2.3. Rester ferme

En cas d'absence, dite de confort (exemple: absence du salarié dans le but de se reposer a la maison), il convient de rester ferme. Le recours à une contre visite médicale peut dissuader les récidivistes.

Afin de lutter efficacement contre l'absentéisme, il faut être particulièrement à l'écoute des salariés.

Chapitre II : Analyse de l'absentéisme au niveau de l'entreprise EL ECTRO – INDUSTRIES d'AZAZGA

Conclusion

Au cours de mon étude effectuée au sein de la S.P.A ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA, J'ai conclu que la survie de l'entreprise et sa bonne santé dépend de trois facteurs de son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité de créer et entretenir un bon climat social pour ces salariés.

Seulement les deux premiers facteurs ne peuvent avoir lieu qu'en présence du troisième facteur

Les causes de l'absentéisme sont liées à des raisons personnelles et professionnelles : problème de santé, vie familiale, manque de motivation, difficultés relationnelles au travail etc.

Les conséquences d'un tel phénomène social pour l'entreprise sont nombreuses remplacement ,formation d'intérimaires(remplaçants), heures supplémentaires désorganisation interne, baisse de production..., les quels génèrent des coûts importants.

Quant aux actions visant à la réduction de l'absentéisme au travail, elles doivent être intégrées dans les préoccupations principales de l'entreprise.

Notamment l'absentéisme lié à l'état de santé, il doit être intégrer dans la politique globale de l'entreprise, dans la gestion des ressources humaines et dans les actions de prévention de la santé.

Pour cela, mettre fin à ce phénomène doit être une préoccupation primordiale pour tous types d'entreprises

Conclusion générale

Conclusion générale

L'absentéisme est un révélateur de dysfonctionnement mais aussi de l'état de santé des salariés, Il comporte de multiples aspects qui s'entrecroisent ; économique, administratifs, sociaux et sanitaires, Il n'y a pas de causes uniques à l'absentéisme .

Dans tous les cas, il est indispensable de mettre en place un programme d'action efficace entre direction, encadrement et personnel .

L'absentéisme est une problématique à part dans les entreprises public, face à laquelle il n'existe pas de solution type .

En effet, on peut rappeler qu'un absentéisme jugé excessif n'est pas sans conséquences quel que soit sa nature économique, sociale ou Organisationnelle.

Quoi qu'il en soit, l'absentéisme est une thématique majeure de ressources humaines, que les organisations doivent considérer sur le long terme, mais surtout dans une optique dynamique.

Les entreprises définissent l'absentéisme comme la non-présence des salariés dans leur poste de travail, alors qu'il devrait être présent pour l'accomplissement de leurs tâches, cette non-présence peut entraîner plusieurs .

Conséquences sur l'organisation de type : économiques, sociales, organisationnelles, et ce qui entraîne des dysfonctionnements pour les entreprises.

Nous pouvons dire que la démotivation, le manque de reconnaissance, les mauvaises conditions de travail, et un climat de travail défavorable, le stress , sont des causes majeures de ce phénomène .

Pour éviter ces dysfonctionnements, les entreprises doivent établir des plans d'actions et de moyens spécifiques pour réduire ce phénomène.

La diminution de l'absentéisme passe essentiellement par :

- Instauration d'outils et de canaux de communication favorisant ainsi le transfert d'informations en inter et intra-structure.
- Améliorer les conditions de travail.
- Offrir un sentiment d'appartenance.
- Intégrer le volet assiduité pour toute évolution de carrière promotion et ceux à titre d'encouragement pour les travailleurs, une bonne rémunération et une certaine équité, augmente la motivation chez les salariés.

Bibliographie

LISTE DES BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages de références :

- ANSOFF, HL DECLERCK, P. R, IIA YES. RL, "From strategie planning to strategie management", Wiley, 1976.
- ANSOFF, H. I. « La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain »,EIASM, Bruxelles, février 1974.
- Argyle. M, Gardner. G , Coffin. F " Supervisory methods related o productivity, absenteeism and labour turn-over Human relations", 1958, N° 11, Cite par Thévenet (1982),
- BENRAISS, L. (1999) « I 'absentéisme phénomène à contrôler. Cas des entreprises marocaines ». Actes du 10 éme congrès de l'AGRH ; Lyon.
- BIENAYME A, "Le réel et le rationnel", Le monde, 27 28. 11.1977 - COSTER Michel, "Sociologie du travail et gestion des ressources humaines », 3ème édition, De Boeck Université, Paris, 1999
- CROZIER, M. FRIEDBERG, E. «L'acteur et le système », le Seuil, 1977, - FAYOL Henri, « Administration industrielle et générale », éd ENAG, Paris, 19.
- FICHER Gustave-Nicola, « traité de psychologie de la santé », édition, Dunod, Paris, 2002.
- FRASER TM, « Stress et satisfaction au travail, (étude critique) », éd Bureau International du Travail, Genève
- HACKMAN & LAWLER: "Employee reactions to job characteristics Journal of Applied Psychology", 1971, Cité par Thévenet (1982).
- LEONARD et COLL., « les approches de l'absentéisme », 1987. - LESOURNEJ. « La pensée de Crozier », L'expansion déc. 1977.
- LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5 éme Ed Lextenso, 2011-2012, Le lieu non cité 6
- MALEY E, « L'absentéisme, un baromètre social très sensible ». Stratégie santé , mensuel, Janvier 1995, N°67.
- MARTINET, A, « Analyse de l'environnement, planification et management stratégiques de la grande entreprise », Thèse d'Etat, Université de Paris-Dauphine, 1975.
- MARTINET, A. « Stratégie économique et stratégie sociale de la grande entreprise ». Cahiers Lyonnais de la Recherche en Gestion n°1, février,1978
- MASSE, P. BERNARD, P. «Les dividendes du progrès », le Seul, 1969.

Bibliographie

- MONNEUSE Denis, « L'absentéisme au travail », Ed Afnor, Paris, 2009,
- PAILLE Pascal, « La fidélisation des ressources humaines », edEconomica, Paris, 2004.
- PERROUX, F in MARTINET. A, SAVALL H, et associés, « Encyclopédie de l'économie », Larousse, 1978, 1 ère partie. PERROUXF, «L'Economie de la ressource humaine » in Mondes en Développement, n° 7, 1974.
- PERROUX F, « Pouvoir et Economie » Bordas, 1973.
- PERROUX, F, « Unité actives et mathématiques nouvelles », Dunod, 1975, ch . II et III notamment.
- PORTER L.W., MOWDAY RT: "Employee-Organization Linkages", New York Academic Press, 1982. Cité parthévenet .
- ROUSSEL , Patrice , « Rémunération motivation et satisfaction au travail », éd Economica, Paris, 1996.
- SAVALL, H « Enrichir le travail humain, L'évaluation économique », Dunod, 26me Ed . 1978.
- SAVALL, H. Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Rapport au Viième Colloque international du. Collège de France, décembre, 1977.
- SAVALL, H. Rapport scientifique annuel à la D.G.R.S.T. sur l'analyse économique des conditions de travail » . Action sur programme RESACT 1976 - 1978", I. S.E.O.R., 1977.
- SAVALL.K. « Analyse socio-économique, diagnostic et décision d'amélioration des conditions de vie au travail », La Revue de l'Entreprise, n° 12, janvier 1978.
- VATTEVILLE, E. « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », éd Economica, Paris, 1985.

Article :

- Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.
- Enquête SECUREX, « Absentéisme en France », 2008.
- D'après WALLACE Huffman, professeur de l'université de l'Iowa.
- Cf. ZARIFIAN, P, Travail et communication, Puf, 1996.

Les sites internet.

- http://Halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDFIAbsenteisme_Dumaspour_L_Harmattan.pdf;
- <http://upspeed.org/index.php-cours-ista/58-exposes.htm>;

Bibliographie

- <http://www.memoireonline.com>m-Répercutions de l'absentéisme sur l'entreprise, cas ENAFOR
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Blan_social
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Masse_salariale,
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Socioeconomie>,
- <https://phgarin.wordpress.com/2009/07/12/dysfonctionnements-et-couts-caches/>
- <https://phgarin.wordpress.com/2009/07/13/les-causes-des-dysfonctionnements/>
- <https://www.google.com/search?q=efficience>,
- <https://www.pimido.com/business-comptabilite-gestion-management/ressources-humaines/fiche/dysfonctionnements-sociaux-classiques-entrepris...>
- https://www.researchgate.net/publication/215569716_L'absenteisme_au_travail_un_revelateur_d'unmal-organisationnel
- Mémoireonline.dumas, ccscd.cnrs. fr/dumas-00539107/document
- Mémoire online fille:///Clusers/anour/Downloads/document/ absence. pdf.
- BENRAISS,